# Formulación del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2025-2029

Ángela María Toro Lozano

César Augusto Saavedra Quintero

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Tuluá

2026

# Formulación del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2025-2029

Autores:

Ángela María Toro Lozano

César Augusto Saavedra Quintero

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de

Magíster en Administración

Director de Trabajo:

Benjamín Betancourt Guerrero, Mag.

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Tuluá

2026

**Nota de aceptación**

_____

Director Maestría en Administración

Universidad del Valle

_____

Director Trabajo de Grado

Universidad del Valle

_____

Jurado

_____

Jurado

**Dedicatorias**

*“A Dios, por iluminar cada paso y ayudarme a alcanzar esta meta. A la Vida, por sus enseñanzas, las cuales me han formado como persona y profesional. A mi esposo, por su amor, su apoyo y su paciencia. A mis padres, por ser el ejemplo del esfuerzo, honestidad y perseverancia. Su amor, enseñanzas y valores han sido fundamento de cada uno de mis logros. A mis hermanas, por sus palabras de aliento. Y a mis amigos, quienes con su afecto y apoyo me recordaron lo importante de la amistad y el trabajo en equipo”*

Ángela María

*"Hoy quiero expresar mi profunda gratitud a Dios, por ser guía y compañía constante en este camino. A mi esposa, Elizabeth, por su cariño y motivación incondicional; a mis hijos, Daniel y Simón, quienes son mi fuente inagotable de amor, inspiración y fortaleza. Finalmente, a mis padres y mi hermana, por su enorme apoyo y por creer en mí para alcanzar este importante logro."*

César Augusto

**Agradecimientos**

Los autores expresan su profundo agradecimiento a la Universidad del Valle, y a la Facultad de Ciencias de la Administración, por brindar una formación de excelencia y por ser el escenario donde se consolida el crecimiento profesional; a los docentes de la Maestría en Administración por compartir su conocimiento y experiencia, herramientas fundamentales que han permitido desarrollar con éxito este trabajo de investigación.

Al profesor Benjamín Betancourt Guerrero por haber aceptado dirigir este proyecto y por brindar su conocimiento y tiempo de manera generosa. Su guía constante y su confianza en la propuesta fueron el motor necesario para superar los retos de este proceso investigativo.

**Tabla de Contenido**

Introducción 16

1. Aspectos metodológicos 21

1.1. Planteamiento del problema 21

1.2. Formulación del problema 22

1.3. Justificación 23

1.4. Objetivos 24

1.4.1. Objetivo general 24

1.4.2. Objetivos específicos 24

1.5. Marco de referencia 24

1.5.1. Marco teórico 24

1.5.1.1. Escuela de Diseño 25

1.5.1.2. Escuela de la Planificación 27

1.5.2. Marco Conceptual 35

1.5.2.1. Control estratégico 35

1.5.2.2. Planeación financiera 36

1.5.2.3. Planificación estratégica 36

1.5.2.4. Estrategia 36

1.5.2.5. Sistema financiero 37

1.5.2.6. Gobernanza Pública Inteligente (GPI) 37

1.5.2.7. Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF) 37

1.5.2.8. Interoperabilidad y registro único 38

1.5.2.9. Benchmarking fiscal 38

1.5.2.10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 38

1.5.2.11. Planeación financiera territorial 38

1.5.2.12. Control estratégico y gestión de riesgos tecnológicos 34
1.5.2.13. Estrategia de renovación tecnológica 39
1.5.2.14. SaaS (Software as a Service / software como servicio) 39
1.5.2.15. SLA (Service Level Agreement / acuerdo de nivel de servicio). 39
1.6. Metodología aplicada al plan de renovación 40
1.6.1. Tipo de estudio 40
1.6.2. Método 41
1.6.2.1. Método deductivo 42
1.6.2.2. Método analítico 42
1.6.3. Herramientas metodológicas 43
1.6.3.1. Entrevista 43
1.6.3.2. Encuesta 43
1.6.3.3. Análisis documental 46
1.6.3.4. Consulta de actores expertos 47
1.6.3.5. Observación 47
1.6.3.6. Pruebas estandarizadas e inventarios 47
1.6.4. Proceso metodológico 47
1.6.4.1. Tipo de estudio y enfoque 47
1.6.4.2. Método de investigación 47
1.6.4.3. Herramientas y técnicas de recolección 48
1.6.4.4. Población y muestra 48
1.6.4.5. Análisis 49
2. Caracterización del municipio de La Unión, Valle del Cauca 51
2.1. Reseña histórica del municipio de La Unión y evolución municipal 51
2.2. Generalidades del municipio de La Unión 53

2.3. Aspectos poblacionales 55

2.4. Aspectos económicos 55

2.5. Aspectos ambientales y prevención de riesgos 59

2.6. Aspectos institucionales de la Alcaldía Municipal de La Unión 61

2.6.1. Conformación de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca 63

2.6.2. Estructura administrativa del municipio de la Unión, Valle del Cauca 64

3. Análisis del entorno del municipio de La Unión, Valle del Cauca 68

3.1. Entorno geográfico 69

3.2. Entorno económico 70

3.2.1. Vocación económica y desarrollo 60

3.2.2. Agricultura y desarrollo rural 71

3.2.3. Emprendimiento 71

3.2.4. Infraestructura y servicios públicos 72

3.2.5. Vivienda 72

3.3. Entorno social 73

3.3.1. Caracterización social y problemáticas 73

3.3.2 Acceso a la salud 78

3.3.3. Acceso a la educación 79

3.4. Entorno jurídico político 81

3.4.1. Normas presupuestales y de contratación (ingresos y gastos) 82

3.4.2. Normograma entidad territorial. Alcaldía Municipal de La Unión 82

3.4.3. Entorno político 85

3.4.4. Gobernanza y justicia 87

3.5. Entorno tecnológico 88

3.5.1. Sistemas financieros utilizados por las alcaldías municipales en Colombia 88
3.5.2. Marco normativo y sistema obligatorio nacional 88
3.5.3. Sistemas financieros complementarios 89
3.5.4. Análisis de sistemas financieros en municipios del Valle del Cauca 90
3.5.5. Conclusiones del análisis tecnológico 91
3.5.6. Tecnología en el municipio (general) 92
3.6. Entorno demográfico 92
3.6.1. Composición por edad y género 92
3.6.2. Distribución de la población (urbana/rural). 94
3.6.3. Dinamismo demográfico y vulnerabilidad 94
3.6.4. Población migrante 94
3.6.5. Diversidad religiosa 95
3.6.6. Cultura 95
3.7. Análisis de entorno del municipio de La Unión 97
4. Análisis comparativo (benchmarking) de características de los sistemas financieros entre alcaldías del Valle del Cauca: La Unión, Palmira, Buga y Cartago 100
4.1. Definición del objeto de estudio y marco conceptual 100
4.1.1. Establecimiento del objetivo central 100
4.1.2. Identificación del marco normativo y de gestión 100
4.2. Factores clave de éxito 100
4.3. Matriz de Perfil Competitivo aplicada 102
4.3.1. Caracterización económica y fiscal del municipio de Palmira, Valle del Cauca 102
4.3.2. Caracterización económica y fiscal del municipio de Cartago, Valle del Cauca 106

4.3.3. Caracterización económica y fiscal del municipio de Buga, Valle del Cauca 111
4.3.4. Caracterización económica y fiscal del municipio de La Unión, Valle del Cauca 118
4.3.5. Resultados de la comparación de los cuatro municipios (Palmira, Cartago, Buga y La Unión) 123
4.3.6. Resultados del análisis MPC 125
4.3.7. Análisis resultante de benchmarking sectorial 133
5. Análisis interno de procesos 136
5.1. Entrevistas a responsables de área 136
5.2. Encuesta con personal operativo del área financiera y de almacén 144
5.2.1. Resultados de la encuesta 144
6. Análisis FODA 156
6.1. Matriz de diagnóstico e integración estratégica (FODA) 156
6.2. Cruces estratégicos resultantes de la matriz FODA 159
7. Direccionamiento del Departamento Administrativo de Hacienda de La Unión, Valle del Cauca 161
7.1. Misión Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca 161
7.2. Visión Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca 161
7.3. Objetivo principal Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca 163
7.4. Objetivos específicos de la Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca 163
7.5. Objetivos específicos del plan de acción del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de La Unión, Valle del Cauca 164
7.6. Objetivos del plan para la renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca 166
7.6.1. Objetivo general del plan 166

7.6.2. Objetivos a corto plazo del plan 166

7.7. Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan 167

7.8. Matriz de objetivos vs. actividades 172

8. Propuesta plan de acción, seguimiento y control 175

9. Conclusiones 190

10. Recomendaciones 192

Bibliografía 194

Anexos 204

Anexo 1. Formato de encuesta aplicada. 204

Anexo 2. Formato de entrevista aplicada. 209

Anexo 3. Matriz metodológica. Relaciona objetivos, técnicas e instrumentos 213

Anexo 4. Matriz de operacionalización de categorías de análisis 214

**Lista de Tablas**

Tabla 1. *Modelos de procedimientos de planificación estratégica en el entorno público* 30

Tabla 2. *Comparación entre planteamientos cualitativos y cuantitativos* 41

Tabla 3. *Los valores de Za más utilizados y sus niveles de confianza* 45

Tabla 4. *Breve cronología de La Unión, Valle del Cauca* 52

Tabla 5. *Información sobre datos de interés sobre La Unión, Valle del Cauca* 54

Tabla 6. *Clasificación de municipios colombianos según ingresos corrientes de libre destinación (ICLD)* 62

Tabla 7. *Listado de alcaldes elegidos por voto popular en La Unión Valle desde el año 2008 hasta hoy* 63

Tabla 8. *Situación habitacional de La Unión, Valle del Cauca 2024* 73

Tabla 9. *Distribución económica de la población de La Unión según el Sisbén IV año 2024* 74

Tabla 10. *Indicadores sociales y de pobreza en el municipio de La Unión (2024)* 74

Tabla 11. *Distribución de población de La Unión por sexo y rangos de edad (proyección DANE)* 75

Tabla 12. *Cobertura en salud de La Unión, Valle del Cauca año 2024* 79

Tabla 13. *Normograma entidad territorial. Alcaldía Municipal de La Unión* 83

Tabla 14. *Matriz de análisis de oportunidades y amenazas de los entornos de la Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca* 97

Tabla 15. Monto de recursos disponibles plan de desarrollo 2024-2027 de Cartago 107

Tabla 16. *Resumen proyección presupuestal Alcaldía Municipal de Buga 2024-2027* 113

Tabla 17. *Proyección de ingresos de plan financiero La Unión Valle 2024-2027* 119

Tabla 18. *Tabla de datos de la caracterización económica y fiscal sobre los cuatro municipios comparados* 123

Tabla 19. *Matriz de perfil competitivo de sistemas de información financiera en*

*administraciones municipales* 125

Tabla 20. *Análisis de factores clave de éxito resultantes de matriz de perfil competitivo de sistemas de información financiera en cuatro administraciones municipales* 134

Tabla 21. *Resultados Delphi consulta expertos* 138

Tabla 22. *Análisis de factores clave resultantes de consulta Delphi* 143

Tabla 23. *Distribución por dependencia/área* 144

Tabla 24. *Distribución por rol o cargo principal* 145

Tabla 25. *Situaciones relacionadas con software financiero* 145

Tabla 26. *Otras situaciones relacionadas con software financiero* 147

Tabla 27. *Situaciones operacionales y de documentación* 149

Tabla 28. *Efectos directos e indirectos (carga laboral y consecuencias)* 151

Tabla 29. *Análisis de factores claves resultantes de encuesta* 154

Tabla 30. *Matriz FODA sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La* Unión 157

Tabla 31. *Matriz FODA estratégica de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Alcaldía de La Unión* 159

Tabla 32. *Matriz de objetivos versus actividades plan de renovación de sistemas financieros de la Alcaldía de La Unión 2025-2029* 172

Tabla 33. *Cronograma ejecución de plan de acción para la renovación de sistemas financieros de La Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca 2025-2029* 177

Tabla 34. *Matriz de seguimiento y control de plan de acción para la renovación de sistemas financieros de La Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca 2025-2029* 183

**Lista de Figuras**

Figura 1. *Modelo básico de planeación estratégica* 28

Figura 2. *Planeamiento estratégico de la empresa y sus tecnologías* 32

Figura 3. *Fórmula extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales* 45

Figura 4. *Proceso Metodológico* 50

Figura 5. *Iglesia de San José, La Unión (1960)* 52

Figura 6. *Escudo y bandera oficiales del municipio de La Unión, Valle del Cauca* 54

Figura 7. *Relieve del suelo e hidrología del municipio de La Unión* 60

Figura 8. *Fachada del edificio de Alcaldía de La Unión* 62

Figura 9. *Organigrama de Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca* 66

Figura 10. *Fotografía aérea del municipio de La Unión* 68

Figura 11. *Ubicación espacial del municipio de La Unión* 70

Figura 12. *Distribución gráfica de la población de La Unión por sexo y rangos de edad (proyección DANE)* 76

Figura 13. *Pirámide poblacional por rango de edad y género 2024* 93

Figura 14. *Calificación por factor clave de éxito del municipio de La Unión, Valle del Cauca* 126

Figura 15. *Calificación ponderada por factor clave de éxito del municipio de La Unión Valle del Cauca* 127

Figura 16. *Calificación por factor clave de éxito del municipio de Palmira, Valle del Cauca* 128

Figura 17. *Calificación ponderada por factor clave de éxito del municipio de Palmira, Valle del Cauca* 128

Figura 18. *Calificación por factor clave de éxito del municipio de Cartago, Valle del Cauca* 129

Figura 19. *Calificación ponderada por factor clave de éxito del municipio de Cartago, Valle del Cauca* 130

Figura 20. *Calificación por factor clave de éxito del municipio de Buga, Valle del Cauca* 131

Figura 21. *Calificación ponderada por factor clave de éxito del municipio de Buga, Valle del Cauca* 131

Figura 22. *Benchmarking. Calificación por factor clave de éxito entre cuatro administraciones territoriales* 132

Figura 23. *Benchmarking. Resultados pesos ponderados por factor clave de éxito entre cuatro administraciones territoriales* 133

Figura 24. *Situaciones relacionadas con software financiero y su capacidad* *146*

Figura 25. *Situaciones relacionadas con software financiero* 148

Figura 26. *Situaciones operacionales y de documentación relacionadas con software* 150

Figura 27. *Efectos directos e indirectos (carga laboral y consecuencias)* 152

Figura 28. *Alineación entre objetivos de Plan básico de Ordenamiento Territorial 2015-2027 y Plan de Desarrollo Municipal de La Unión, Valle del Cauca 2024-2027* 162

Figura 29. *Articulación entre objetivos específicos (líneas estratégicas) con objetivo general del Plan de Desarrollo de La Unión 2024-2027* 164

Figura 30. *Alineación entre los objetivos de dependencia del departamento Administrativo de Hacienda con el Plan de Desarrollo Municipal de La Unión 2024-2027* 166

## Introducción

La gestión financiera pública eficiente en las entidades territoriales colombianas demanda el uso de Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF) capaces de proveer reportes oportunos, confiables y detallados para la toma de decisiones y el cumplimiento de las políticas fiscales. En el caso de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, clasificada en sexta categoría fiscal, se han identificado grandes oportunidades de mejoras operativas que se fundamentan en la planificación de actualizaciones y cambios de software financiero. En ese sentido, la administración municipal ha realizado adquisiciones tecnológicas importantes prescindiendo de participar estos cambios con el área de talento humano, ni con los usuarios operativos directamente implicados. Esto ha generado traumatismos: los cuales se hacen visibles en retrasos severos en la estabilización de los programas informáticos, errores masivos en la migración de datos que deben ser validados manualmente por los empleados, parálisis en el registro diario de ingresos y pagos, y consecuentemente, un alto riesgo de incumplimiento y sanción por el retraso en la entrega de informes obligatorios a entes de control como la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, la Contaduría General de la Nación (CGN), la Contraloría General de la República (CGR), el DNP y el Ministerio de Hacienda. Asimismo, estas fallas provocan un clima laboral caracterizado por largas jornadas de trabajo, alta carga operativa y un estrés agudo en el personal de Hacienda.

Frente a esta situación, la investigación tiene como objetivo general formular un plan integral de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía de La Unión para el período 2025-2029, que permita mitigar estos traumatismos y optimizar la administración de sus recursos. Para dar cumplimiento a esta meta, se fijaron cuatro objetivos específicos: en primer lugar, analizar el entorno político, económico, social, tecnológico y normativo de la entidad territorial; en segundo lugar, realizar un riguroso diagnóstico interno de la Alcaldía con énfasis en sus procesos y sistemas de información financiera actuales; en tercer lugar, definir las

estrategias institucionales y de renovación tecnológica más adecuadas para el municipio; y finalmente, estructurar un plan de acción viable, articulado con cronogramas, presupuestos, responsables e indicadores de seguimiento y control.

Para la consecución de las metas propuestas, se aplicó una metodología de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) bajo un tipo de estudio exploratorio-descriptivo. Como métodos fundamentales de razonamiento se emplearon el método deductivo (para trasladar los postulados generales de la planeación estratégica hacia la realidad particular del municipio) y el método analítico (para descomponer y examinar detalladamente cada proceso financiero del Departamento de Hacienda). Las herramientas de recolección de información primaria incluyeron la aplicación de entrevistas semiestructuradas al 100% de los líderes directivos del área de Hacienda (secretaría de Hacienda, Tesorería, Contabilidad y Presupuesto), y una encuesta estructurada con escala Likert dirigida al personal operativo de Hacienda, Talento Humano y Almacén General (cubriendo una muestra representativa del personal de estas dependencias). El diagnóstico externo se sustentó en un análisis documental de la normativa aplicable (como la Ley 617 de 2000, la Ley 152 de 1994 y directrices del CHIP) y un ejercicio de benchmarking competitivo mediante la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para comparar a La Unión con las secretarías de hacienda de los municipios de Palmira, Buga y Cartago. El procesamiento de toda la información recolectada se sintetizó dinámicamente mediante una matriz de diagnóstico e integración estratégica FODA.

Los resultados clave del estudio revelaron que la Alcaldía de La Unión presenta un importante rezago de innovación y competitividad digital en comparación con los municipios evaluados, obteniendo una baja calificación de 2.6 en la MPC, igual que Cartago, y siendo superada por Palmira (2.9) y Buga (3.4).

Las principales debilidades de La Unión se concentran en la ineficacia del soporte técnico de los proveedores, la falta de capacitación continua, fallas recurrentes de estabilidad del sistema y la ausencia de interfaces integradas de recaudo y comunicación automática entre

los módulos de inventario, talento humano y presupuesto, obligando a realizar reprocesos manuales. En el plano organizacional, el 57.2% del personal operativo reportó sufrir de fatiga laboral y estrés debido a la inestabilidad de los aplicativos y las deficiencias de los procesos.

Como principal resultado propositivo, se estructuró un robusto plan de acción (2025-2029) con una proyección presupuestal total de $1.811.050.000 millones de pesos, fundamentado en cinco objetivos a corto plazo (diagnóstico, selección, adquisición, capacitación y seguimiento) orientados a implementar el registro único, la interoperabilidad digital y la institucionalización de manuales de transición tecnológica.

A continuación, se presenta de manera estructurada una guía detallada del contenido que el lector encontrará en cada uno de los capítulos que componen este documento:

• Capítulo 1. *Aspectos metodológicos*: sienta las bases formales del proyecto de grado. El lector encontrará la descripción detallada del problema que aqueja al municipio, la formulación y justificación de la investigación, y los objetivos generales y específicos propuestos. De igual forma, desarrolla el marco de referencia conceptual y teórico, analizando los modelos de la Escuela de Diseño y la Escuela de Planificación, y concluye detallando el diseño metodológico mixto, las muestras seleccionadas, los instrumentos y el proceso de análisis de la información.

• Capítulo 2. *Caracterización del municipio de La Unión, Valle del Cauca*: dedicado al contexto territorial de la investigación, este capítulo ofrece una reseña histórica y cronológica del municipio (desde su fundación como Hato de Lemos en 1604). El lector hallará datos sobre las generalidades de la población, aspectos demográficos, sectores productivos clave (destacando la agricultura y la industria vinícola), consideraciones geográficas y ambientales, y la estructura organizacional y administrativa actual de la Alcaldía municipal.

• Capítulo 3. *Análisis del entorno del municipio de La Unión, Valle del Cauca*: En esta sección se analiza a profundidad el macroentorno que rodea y condiciona la gestión de la entidad pública. Examina de forma sistemática las variables geográficas, económicas, sociales,

jurídicas, políticas, tecnológicas y demográficas de la región, y concluye con la estructuración de una matriz de análisis de oportunidades y amenazas externas que impactan los programas planeados por la alcaldía.

• Capítulo 4. *Análisis comparativo (benchmarking) de características de los sistemas financieros entre alcaldías del Valle del Cauca*: se podrá encontrar la definición de los once factores clave de éxito de los sistemas financieros en la administración pública (como confiabilidad, soporte y ciberseguridad). Adicionalmente, incluye la caracterización fiscal e ingresos de los municipios de Palmira, Cartago y Buga; para proceder a contrastarlos con la situación de La Unión, mediante el diseño de una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que evalúa detalladamente la situación impositiva, de ingresos y tecnológica de La Unión frente a sus referentes regionales.

• Capítulo 5. *Análisis interno de procesos*: Este capítulo se adentra en el funcionamiento operativo real de la Secretaría de Hacienda. Para ello, analiza los resultados obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a los responsables de área (presupuesto, tesorería, contabilidad e impuestos). De igual forma, presenta e interpreta estadísticamente los resultados de la encuesta de clima, capacitación, carga de trabajo y estabilidad de software la cual fue aplicada al personal operativo y técnico de las dependencias involucradas.

• Capítulo 6. *Análisis FODA*: En este capítulo se articula de forma dinámica el diagnóstico desarrollado en las secciones previas. Se presenta la matriz FODA estática de los sistemas financieros de la Alcaldía y, posteriormente, la formulación de los cruces estratégicos (estrategias FO, FA, DO y DA), diseñados bajo criterios de viabilidad institucional acordes a un municipio de categoría sexta.

• Capítulo 7. *Direccionamiento del Departamento Administrativo de Hacienda de La Unión, Valle del Cauca*: En este capítulo se define el rumbo institucional en alineación con el Plan de Desarrollo Municipal. Incluye la misión, visión, y los objetivos generales y específicos tanto de la Alcaldía de La Unión como del Departamento de Hacienda. Asimismo, establece los

cinco objetivos a corto plazo que estructuran el plan de renovación de sistemas y detalla las actividades prioritarias asignadas para su ejecución.

• Capítulo 8. *Propuesta plan de acción, seguimiento y control*: Este capítulo constituye el núcleo propositivo y ejecutable de la investigación. Presenta el cronograma trimestral detallado para el periodo 2025-2029, la asignación formal de recursos financieros con el presupuesto global de inversión proyectado y la matriz de control. Esta última consolida los indicadores de eficacia y eficiencia, con sus respectivas fórmulas y metas, así como los mecanismos de auditoría y reporte periódico.

• Capítulos 9 y 10. *Conclusiones y Recomendaciones*: En el cierre de la obra se sintetizan los cinco hallazgos e inferencias empíricas más significativas de la investigación. De igual forma, se formulan recomendaciones y directrices estratégicas orientadas a la administración municipal para asegurar la viabilidad financiera, presupuestal, metodológica y operativa del plan de renovación tecnológica. De este modo, la ruta metodológica y el plan de acción estructurados se consolidan como la hoja de ruta estratégica para que las gestiones actuales y futuras garanticen una hacienda pública eficiente, interconectada y financieramente sostenible al servicio de toda la comunidad de La Unión.

# 1. Aspectos metodológicos

## 1.1 Planteamiento del problema

Dentro de las herramientas destinadas a permitir que se realice una gestión eficiente de los recursos financieros con que dispone el sector público, se encuentra el uso de sistemas de información financiera, los cuales deben ser capaces de proveer reportes confiables y detallados, además de oportunos sobre la implementación de las políticas fiscales, gestión del presupuesto y toma de decisiones (Ospina et al., 2023). Para el caso de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, se busca una debida organización, sistematización y acumulación de datos informáticos; lo cual exige mantenerse en procesos de mejora de versiones o cambio de software, sin que haya un tiempo predeterminado de uso.

La vigencia fiscal de una entidad territorial, como es el caso de la Alcaldía de La Unión, empieza el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año. Para el mes de noviembre se aprueba el presupuesto del siguiente año, que comenzará a regir a partir del 1 de enero de este. El 31 de diciembre se hace el cierre fiscal, pero se tiene plazo para rendirlo a los entes de control hasta el 15 de febrero del año siguiente, tiempo en el cual se realizan diferentes actividades; se prepara un cierre fiscal y se está haciendo apertura a un nuevo periodo (Congreso de la República, 1996).

En algunas ocasiones se cambia o se actualiza el software a mitad de la vigencia (año fiscal), ello implica aprender nuevas técnicas, conocer el software, cometer y corregir errores, lo que quita tiempo, pues habrá que hacer una nueva actividad para corregir cada transacción errada, ocasionando un estrés ya que las fechas o plazos de entrega de informes a los determinados entes de control, son diferentes, en este caso la Contraloría Departamental del Valle del Cauca exige una  entrega mensual de la ejecución presupuestal, mientras la Contraloría General de la República, Contaduría general de la Nación (CGN), Departamento Nacional de Planeación,  Ministerio de Hacienda y Crédito Público exigen la entrega de la ejecución presupuestal cada trimestre.

La administración central de la entidad no informa a talento humano la compra de un nuevo software y cuando se hará cambio. Al hacer la compra la empresa proveedora saca la información del software anterior y la lleva al nuevo, esto implica que los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión Valle tengan que hacer una revisión de la información recibida de la empresa proveedora, en la cual se hallan errores que deben ser informados para que la empresa empiece a solucionar problemas, pero mientras se revisa esos errores se atrasa el día a día ya que no hay un software en que digitar, porque apenas se está implementando. Al atrasarse el día a día, se ve detenido el registro del recaudo de ingresos, de pagos y demás información que hace parte de la ejecución presupuestal que debe ser enviada mensual y trimestralmente a los entes de control.

Debido a la actualización de la versión del software se da inducción para aprender a manejar las nuevas opciones que brinda la modernización, pero hay atraso mientras se aprende a identificar y manejar las nuevas opciones que trajeron el cambio; la información que se traía sigue, pero se debe vigilar que la nueva versión no ocasione cambios en esta.

**1.2 Formulación del problema**

A partir de la problemática descrita, surge la necesidad de resolver el siguiente interrogante como eje central de la investigación:

**¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en el plan de renovación de los sistemas financieros de La Alcaldía Municipal de la Unión Valle del Cauca?**

La resolución del problema principal no puede darse de forma aislada, sino a través de un proceso secuencial de indagación. En consecuencia, para guiar las etapas de diagnóstico, diseño y validación de la propuesta, la sistematización del problema se operacionaliza a través de las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es el entorno político, económico, social, tecnológico y normativo que influye en la gestión de la Alcaldía del Municipio de La Unión, Valle del Cauca?

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Alcaldía del Municipio de La Unión, con énfasis en sus sistemas de información financieros?
- ¿Qué estrategias institucionales y tecnológicas pueden implementarse para la renovación del sistema financiero de la Alcaldía del Municipio de La Unión, Valle del Cauca?
- ¿Qué plan de acción articulado debe diseñarse para llevar a cabo la renovación del sistema financiero de la Alcaldía del Municipio de La Unión, garantizando eficiencia, transparencia y sostenibilidad?

**1.3 Justificación**

Partiendo de la premisa de que los sistemas financieros, son una herramienta que se actualiza de manera constante con la cual se busca una organización y acumulación de datos, se establece que toda organización que haga uso de ellos debe realizar un proceso de mejora de versiones o cambio de software.

En la Alcaldía del Municipio de La Unión - Valle del Cauca, se hace uso de los sistemas financieros sin un período de tiempo predeterminado en su actualización, y debido a que la administración central de la entidad nunca informa a talento humano la compra de un nuevo software o cambio de la versión, los empleados de la Alcaldía Municipal de La Unión tienen que hacer una revisión de la información recibida de la empresa proveedora, en la cual se hallan muchos errores cometidos que deben ser informados para que la misma empiece a solucionar problemas, pero mientras se revisa esos errores se atrasa el día a día ya que no hay un software en que digitar, porque apenas se está implementando. Al atrasarse el día a día, se ve detenido el registro del recaudo de ingresos, de pagos y demás información que hace parte de la ejecución presupuestal que debe ser enviada mensual y trimestralmente a los entes de control.

Se considera que esta investigación tiene relevancia social, pues mostrará la relación alcaldía-trabajador en el momento del cambio del software financiero y el nivel de cumplimento versus retraso en la entrega de informes a los entes de control.

Tiene valor teórico, pues busca hallar la estrategia que permita dar a conocer con anterioridad el cambio y la versión del software financiero para brindar una capacitación al personal de la alcaldía y de esta manera evitar posibles atrasos y errores en informes, presupuestos y es conveniente y hasta necesaria para mejorar el clima organizacional o ambiente laboral porque evitará el estrés provocado en los empleados por el problema planteado en esta investigación.

Se espera sea de utilidad para las futuras administraciones o alcaldes que tenga el Municipio de La Unión -Valle del Cauca.

## 1.4 Objetivos

### *1.4.1 Objetivo general*

- Formular el plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía del Municipio de La Unión - Valle del Cauca, para el periodo 2025-2029.

### *1.4.2 Objetivos específicos*

- Analizar el entorno de la Alcaldía del Municipio de La Unión, Valle del Cauca.

- Realizar un análisis interno de la Alcaldía del Municipio de La Unión, con énfasis en los sistemas de información financieros

- Definir las estrategias para la renovación del sistema financiero de la Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca.

- Formular el plan de acción de renovación del sistema financiero.

## 1.5 Marco de referencia

### *1.5.1 Marco teórico*

Aunque la planeación puede llevar tiempo, más se perdería avanzando sin saber cuál es el destino y teniendo que asumir costosos errores y deshacer y retomar el camino

continuamente. Toda entidad necesita tener un norte, políticas que la guíen, y reconocer los objetivos que se espera tener en el futuro

Pueden existir muchas definiciones para la palabra planeación, las cuales siempre convergen en tener una visión a futuro de las situaciones, y poder dar una respuesta a tiempo y acertada. La planeación podría ser, la aplicación racional en la toma de decisiones anticipadamente, con conocimiento previo de la realidad, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, encausadas al logro de un objetivo plenamente identificado (Tito Huamaní, 2003).

**1.5.1.1 Escuela de Diseño**. Es unos de los elementos que constituye uno de los factores más representativos en la administración estratégica, por lo cual Mintzberg et al. (1999) dice:

La escuela de diseño representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia. Sus principales conceptos continúan formando la base de los cursos para graduados y no graduados en administración de empresas, así como también de buena parte de la práctica del management estratégico. Profesores, consultores y planificadores de todo el mundo han llenado innumerables pizarras con su famosa idea de Virtudes y Flaquezas de la organización a la luz de las Oportunidades y Amenazas en su entorno. "Establecer concordancia" es el lema de la escuela de diseño (p. 40).

De acuerdo a esta escuela de diseño, para elegir y evaluar una estrategia, se necesita hacer una evaluación interna y una externa, en la evaluación interna se hayan las virtudes y flaquezas de la organización, las competencias y características; en la evaluación externa se sacan amenazas y oportunidades del entorno, los factores clave de éxito; de ambas evaluaciones se crean estrategias y de acuerdo a los valores directivos y a la responsabilidad social, se evalúa y se elige una estrategia que será la que se ponga en práctica (Mintzberg et al., 1999, pp. 42-45).

***Premisas de la escuela de Diseño***.

*La formación de la estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento*. La acción debe fluir desde la razón; por lo tanto, las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado.

*La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal, quien es el estratega.* En definitiva, para la escuela de diseño existe un solo estratega y es el directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional.

*El modelo de formación de estratega debe mantenerse simple e informal.* Una forma de asegurar el hecho de que la estrategia se mantenga controlada por una sola mente es mantener la simplicidad del proceso.

*Las estrategias deben ser únicas, las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. D*e aquí se deduce que las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales.

*El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva*. Debe aparecer el panorama general, la estrategia absoluta, un concepto total del negocio. En otras palabras, aquí no se encuentra una visión sino una versión bíblica: la estrategia es la concepción absoluta, la decisión final lista para su aplicación.

*Estas estrategias deben ser explícitas por lo que no pueden perder su simpleza, también deben resultar comprensibles para todos los miembros de la organización*. De aquí se desprende que, deben ser bastante simples, “la simpleza es la esencia del buen arte” Andrews una concepción de estrategia proporciona simpleza a organizaciones complejas.

*Sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede a su aplicación*. La escuela de diseño establece una separación clara entre pensar y actuar. Un elemento central de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia.

Se necesita visualizar el sentido de esta escuela, está presente en el retrato de Thomas J. sentado bajo un cartel que dice “piense”. A fines de los años 40 IBM, de la compañía creada

por él, distribuyó a sus empleados miles de copias de la imagen (Mintzberg et al., 1999, pp. 48-51).

**1.5.1.2 Escuela de la Planificación**. En los años 70 se publicaron miles de artículos, tanto en revistas académicas, como en la prensa de negocios popular, donde se alababan las virtudes de *la planificación estratégica formal*. En cierto sentido, esto tuvo un éxito enorme ya que implantó una especie de imperativo sobre el proceso en la mente de todos los directivos: era algo moderno y progresista, para lo cual los directivos sólo podían desear disponer de más tiempo. La escuela de planificación se originó al mismo tiempo que la de diseño (Mintzberg et al., 1999, pp. 70-71).

*Modelo básico de planeación estratégica*. De acuerdo con el modelo básico de planeación estratégica se toman en cuenta la fijación de objetivos de acuerdo con lo descrito por Steiner (1969, como se citó en Mintzberg et al., 1999, pp. 72-74). Existen cientos de modelos de este tipo. Cada libro sobre el tema posee uno, así como cada consultoría y "boutique de estrategias". Pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo Ventaja, Fortaleza, Oportunidad, Amenaza (VFOA), dividirlos en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas y brindar especial atención fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final. Naturalmente, menos un diagrama (a menudo varios) donde se muestra el flujo general.

De acuerdo con la escuela de planificación el modelo de planificación estratégica consta de tres etapas: premisas, planificación, aplicación y revisión.

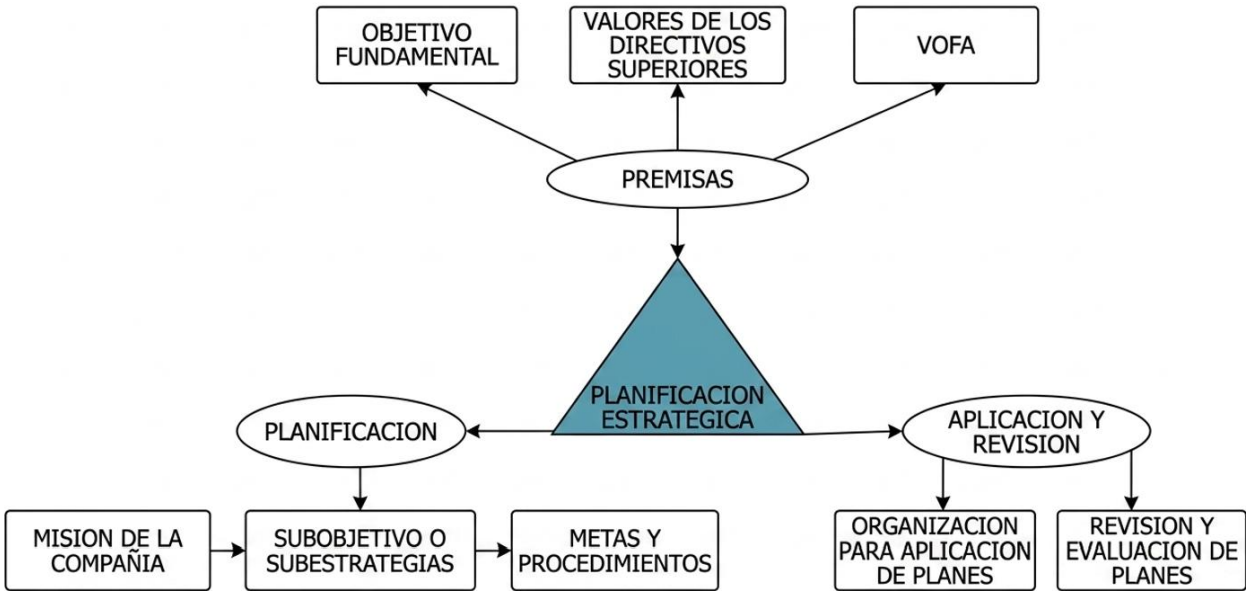
***Premisas de la escuela de la Planificación***

*Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal*, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas. En principio, *la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior*; en lo que se refiere la ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación. A partir de este proceso, *las estrategias aparecen completamente*

*acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas* prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos (Mintzberg et al., 1999, pp. 80-83).

**Figura 1**

*Modelo de planificación estratégica*




*Fuente.* Elaboración propia

***Planificación de situaciones.*** La situación, se constituye en una herramienta del "arsenal del estratega", se funda en la premisa de que, si uno no puede pronosticar el futuro, al especular sobre una variedad de posibilidades puede abrir la mente y tal vez, dar en el blanco. Sobre esto Mintzberg et al., afirman:

> El tiempo del que disponen los planificadores no es ilimitado; necesitan las suficientes situaciones como para cubrir todas las contingencias importantes posibles y al mismo tiempo que sean lo bastante pocas como para que resulten manejables (literalmente). Entonces surge la pregunta de qué hacer con ellas: ¿apostar a la más probable o a la más beneficiosa, compensarlas, mantenerse flexibles, hacer realidad alguna? También aparece la necesidad de convencer a los directivos para que hagan lo que parece mejor

> en una situación dada, un problema al cual Wak dedica una atención considerable. Cambiar la visión del mundo que tienen los managers resultó ser “una tarea mucho más exigente” que la misma creación de la situación, pero valió la pena el esfuerzo (1999, pp. 83-84)

La planificación estratégica en las instituciones públicas se hace cada vez más necesaria, ya que en la actualidad están muy comprometidas a rendir cuentas de la gestión, más aún una alcaldía en la que cada alcalde de acuerdo al Art. 314 de la Constitución Política de Colombia, tiene un período de gobierno definido de cuatro años para dar cumplimiento a todos los planes o programas de gobierno establecidos por él durante su campaña política de elección, razón por la que se expone a continuación un modelo de procedimiento y planificación estratégica en el entorno público resultado de las teorías y consideraciones de varios autores.

La siguiente tabla nos muestra un las etapas de un proceso de planificación estratégica en el entorno público.

**Tabla 1**

*Modelos de procedimientos de planificación estratégica en el entorno público.*

| Etapas |
|---|
| Análisis crítico de las razones de interés público, que determinan la existencia de la organización; matriz FODA, misión, medios para alcanzarla, expectativas de quienes manejan el poder político de los ciudadanos y las organizaciones; preparación del Plan Estratégico: evaluar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; establecer acciones y medidas a tomar para contrarrestar las externalidades negativas de los factores anteriores |
| Establecimiento de los objetivos para el cuadro de mando integral; selección de los participantes en la creación del cuadro de mando integral; construcción del cuadro de mando integral; declaraciones de misión y visión; selección y análisis de stakeholders; FODA; diseño y selección de indicadores; definición de las acciones o sea política de responsabilidad social; evaluación de acciones propuestas; selección de acciones y prioridades de atención. |
| Análisis de la situación de gobierno y su entorno, incluye las prioridades de la comunidad y el gobierno; posicionamiento estratégico; definición de misión, visión, objetivos, metas y valores; procesamiento de problemas; diseño del plan; situación objetivo del plan; análisis estratégico que incluye estudio de actores; organización necesaria del gobierno; diseño de la organización gubernamental, oficina de gobernante y sistemas de alta dirección. |
| Planteamiento estratégico; planteamiento operativo; ejecución, seguimiento y evaluación. |
| Formulación de la estrategia_ misión, visión y valores; valor público; análisis externo e interno, impacto de los grupos de interés; concreción operativa de la estrategia modelo de creación de valor, indicadores estratégicos, metas, acciones estratégicas, mapas estratégicos, cuadros de mando, cartera de iniciativas estratégicas; implantación de la estrategia considerando todos los actores implicados; seguimiento y realimentación, información contextualizada y compartida de forma transparente. |
| Definición y elaboración de plan estratégico, consideración de la normativa jurídica, análisis DAFO, PEST, identificación y segmentación de los grupos de interés ,estudio de la viabilidad de las alternativas y elaboración de propuestas a órganos de decisión, establecimiento de directrices del proyecto; líneas o estrategias, objetivos generales, despliegue de programas y objetivos específicos con líneas de actuación concretas; puesta en marcha e implementación del plan estratégico; seguimiento y evaluación de planes estratégicos (indicadores y cuadros de mando) |

*Fuente:* Adaptado de Viteri Moya (2012)

Sobre el mismo asunto, Da-Fonseca et al. (2014), afirman que:

1) Las organizaciones públicas precisan de modelos de gestión que consideren el planteamiento estratégico como un vehículo para alcanzar mejores resultados en cuanto a

eficiencia en el gasto público, un servicio superior a los ciudadanos y grupos de interés; sin perder de vista la alineación a las políticas públicas nacionales y el cumplimiento de las normativas y regulaciones que guían este sector.

2) El análisis de diversos modelos y procedimientos de planificación estratégica permite inferir que cualquier procedimiento que cumpla con los pasos planeación, diagnóstico y formulación estratégica es útil en la concepción de un modelo de gestión para cualquier contexto; pero actualmente se exigen tres condiciones, una es la consideración de los grupos de interés desde el propio planteamiento estratégico, la segunda, la inclusión de los preceptos de la  responsabilidad social y, por último, el apego al marco regulatorio y legal.

3) En los últimos modelos se aprecia una tendencia a otorgarle una mayor significación al uso de los indicadores, incluso manifestados en forma de cuadro de mando integral; el enfoque de procesos; el uso de tecnologías de información como soporte a la toma de decisiones y la gestión del conocimiento. (p.109)

Como se dijo anteriormente un alcalde cuenta con período de cuatro años, para dar cumplimiento al plan de acción o programa de gobierno que propuso en la campaña política para su elección. Para desarrollar dicho plan de acción, debe hacer una planificación estratégica que cuente con todos los requisitos: consideración de la normativa jurídica, análisis DAFO, identificación y segmentación de los grupos de interés, estudio de la viabilidad de las alternativas y elaboración de propuestas a órganos de decisión, establecimiento de directrices y del proyecto; evaluar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; establecer acciones y medidas a tomar para contrarrestar las externalidades negativas de los factores anteriores. Dentro de los factores tecnológicos a evaluar están los sistemas de información los cuales deben ser análogos a la estructura de la alcaldía, haciendo parte de la estructura administrativa.

Dentro de la planificación estratégica en este caso la de una alcaldía, se debe dar relevancia a contar con una buena estrategia de sistemas de información, puesto que se debe planificar con unos adecuados para soportar la misma.

Para una mejor convivencia y logro de los objetivos de la alcaldía, es necesaria una conexión entre el planeamiento estratégico y sus tecnologías en los que se refiere a los sistemas de información.

**Figura 2**

*Planeamiento estratégico de la empresa y sus tecnologías*




*Fuente:* (Guerrero, 2020, p. 111)

***Estrategia de sistemas***. Guerrero (2020), plantea que, a través de un ejercicio de diagnóstico de la tecnología en una empresa, se puede arribar a que la mejor estrategia de sistemas de información debe entenderse como un complemento de la del negocio, contribuyendo por medio de la mejor aplicación de la tecnología al refuerzo de los fines y de las ventajas competitivas que se persigan. (p.111)

Conceptualmente una estrategia de sistemas de información se compone, de manera similar a cualquier estrategia de negocio: un componente externo que mira al mercado y forma en que va a incorporarse a éste, y otro interno que adapta su organización y medios para alcanzar sus objetivos (p. 112).

En la confección de la mejor estrategia tecnológica, una de las decisiones a tomar es la incorporación de “software empaquetado”, o en contraposición, desarrollar un “software a medida”, diseñado para una organización en particular. (p. 113)

***Selección del Software.*** Una vez definida la estrategia tecnológica, o aún sin haber pasado por esta planificación previa, a menudo, la responsabilidad y el trabajo de seleccionar un nuevo sistema de información puede recaer tanto en el personal técnico de tecnología de información como en personas usuarias de la misma organización. (Pereyra, 2003).

Guerrero (2020), afirma que la selección de un software es un proceso organizacional y social, cuyo estudio precisa instrumentos de investigación adecuados. Los procesos que se utilizan en la selección pueden ser considerados procesos sociales complejos, teniendo en cuenta estos dos factores: a) la participación de personas de diversos centros de responsabilidad organizacional; b) al tiempo que se consume en reuniones y toma de decisiones, con la consiguiente inversión y uso de recursos humanos.

Si a ello se le agrega un dominio tecnológico especializado, como lo son las tecnologías de la información alrededor de los sistemas y el propio software el costo o la inversión inicial en capital humano se ve fuertemente incrementado. En este caso el proceso de aprendizaje proviene no tanto por aprender sobre una determinada tecnología, como el propio producto a incorporar, sino de aprender en qué medida las innovaciones tecnológicas permiten resolver cuestiones no previstas. Además, el mismo proceso implica la necesidad de conocer sobre el funcionamiento real de partida de la propia organización y sobre el futuro deseado. (p.114)

Este relevamiento implica recoger las necesidades que tiene la organización en su conjunto y cada área en particular y que necesitan ser incorporadas por el nuevo sistema de información.

Para poder cubrir las necesidades concretas de una o varias áreas o de la compañía en su conjunto, tecnología de información planificará el proyecto de selección con objetivos, con recursos y plazos determinados. El proyecto debe cumplir las siguientes características:

- Siempre relacionado con un objetivo estratégico (eficiencia, clientes, crecimiento, rentabilidad)
- Contar con un estudio de valoración de los beneficios obtenidos y un presupuesto

- Acotado en alcance funcional o técnico y en tiempo.
- Contemplar el consumo de los recursos previsto.
- Reflejar con la prioridad correspondiente en el plan de sistema de información.
- Gestión de riesgo y afectación, o dependencia de otros proyectos. (p. 115)

El sistema de información en la alcaldía de La Unión es seleccionado sólo por el área directiva y en algunos casos por el personal técnico del área de tecnología de información, sin participación alguna de las personas usuarias en otras áreas de la organización, lo que origina el problema planteado en este proyecto de investigación y que hace necesario la formulación de un nuevo plan de renovación de sistemas financieros, para poder cubrir las necesidades de una o varias áreas de la alcaldía.

Proyecto de implementación. Algunos factores críticos de éxito son los siguientes:

- Alta dirección patrocinando activamente el proyecto.
- Líder comprometido con el proyecto.
- Usuarios involucrados y que se adueñen del nuevo sistema
- Definición de objetivos del plan o proyecto.
- Planificación correcta y bien pensada.
- Solución inmediata de problemas.
- Recursos dedicados de tiempo completo al proyecto.
- Capacitación oportuna y apropiada.
- Asesoría externa experta y especializada.
- Concienciación de los cambios de responsabilidades y perfiles de los puestos.
- Alineación con otras iniciativas.

Un correcto plan renovación e implementación deberá ser acordado prioritariamente con la alta dirección, con la que se tendrán reuniones periódicas con el fin de realizar un seguimiento de éste (Muñiz, 2004).

De acuerdo con las teorías de varios autores se concluye que:

- Ningún sistema soluciona problemas en procesos de negocio mal definidos.
- Los requerimientos de la alcaldía deben ser establecidos como punto de partida.
- La alta gerencia y el resto de la organización deben estar comprometidos con la renovación, no solo el área de informática.
- La elección del software debe basarse en el plan de renovación de los sistemas financieros, más que en las funcionalidades del software
- Elegir un sistema financiero flexible para que acompañe los cambios que puedan producirse en los proyectos de la alcaldía de La Unión.
- Buscar sistemas con entornos tecnológicos menos costosos y más estándar y con soluciones preconfiguradas o de funcionalidad.
- Ninguna herramienta, por más avanzada que sea, puede sustituir una estrategia deficiente o un pobre desempeño de los proyectos de la alcaldía.
- La información debe fluir a través de la organización.
- El plan de renovación de sistemas de información lo debe liderar un ejecutivo de alto nivel, capaz de hacer cambios sobre la marcha. No delegar todo al área de tecnología informática.
- Llevar con cuidado los “costos ocultos” aquellos que se refieren a conversiones, capacitación, interfaces y otros. (Guerrero, 2020).

### *1.5.2 Marco conceptual*

**1.5.2.1 Control estratégico**. Este es un tema que cada vez concita más lo evidente, es el control de la estrategia misma: mantener a organizaciones en sus carriles proyectados lo que Simons ha denominado “la visión cibernética”. En las críticas se argumentará que, en realidad, mucho de lo que ha sido denominado planificación equivale a esta clase de control estratégico. Más allá de esto está la imagen de control estratégico como un medio para aceptar estrategias propuestas (Simons, R., 1995)

**1.5.2.2 Planeación financiera**. La planeación financiera es un aspecto de gran importancia para el funcionamiento y supervivencia de una empresa. Su objeto es el de proporcionar una especie de “mapa de carreteras” para la orientación coordinación y control de las decisiones, a fin de que la compañía alcance los objetivos que se ha trazado. Son dos elementos clave en el proceso de planeación financiera: la planeación del efectivo y la planeación de utilidades. La primera consiste en la elaboración de presupuestos de efectivo. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades -la empresa está expuesta al fracaso. La planeación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Los presupuestos de efectivo y los estados proforma son útiles no sólo para la planeación financiera interna; si no que también, forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros. Antes de pasar al estudio de los procedimientos de elaboración y uso de tales estados, se analizará la relación que guardan los planes financieros a corto y largo plazo. (Ocampo, 2005).

**1.5.2.3 Planificación estratégica**. La planificación estratégica permite lo siguiente de acuerdo con (Palacios, 2019). Este término surgió a mediados de los años sesenta cuando se estaban produciendo cambios de tanta envergadura en el entorno de las empresas (desarrollo tecnológico, ampliación de los mercados y de la competencia, etc.), que impedían que como hasta entonces, el futuro pudiera conocerse mediante la proyección del pasado. La planificación estratégica es, por tanto, el proceso de fijación de los objetivos a largo plazo de una empresa y el establecimiento de los sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de aquellos con el fin de adaptar la empresa a un entorno en el que la frecuencia del cambio es cada vez mayor (p. 2).

**1.5.2.4 Estrategia.** “Estrategia es el procedimiento o método seguido para conseguir algún fin. En el ámbito empresarial, conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada

empresa, así como acciones que han de emprenderse para alcanzarlos" (Andersen, 1999, p. 241).

**1.5.2.5 Sistema financiero.** El sistema financiero se podría definir como un grupo de instituciones y procesos que buscan regular las operaciones financieras ejecutadas entre los intermediarios o agentes del mercado, bajo un marco normativo específico; de este modo; se brindará protección a toda la gente que use este sistema y se estimulará el funcionamiento normal de la economía. (Hernández & Ortega, 2009)

Así mismo Baena et al. (2016) afirman que, en el sistema financiero colombiano, la economía colombiana es medida por un PIB (Producto Interno bruto) que permite comparar el comportamiento de una economía año tras año y facilita comparar el rendimiento de un país con el de otro u otros países (p. 26). Adicionalmente, es necesario indicar que el sector público en el sistema financiero colombiano, de acuerdo con lo establecido por la Constitución Nacional, debe realizar la planeación, regulación y control sobre las diversas actividades productivas y comerciales respetando el principio de la propiedad privada (Pachón Orjuela et al., 2005).

**1.5.2.6 Gobernanza Pública Inteligente (GPI).** Se define como un modelo de gestión que utiliza los Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF) como eje central para garantizar la transparencia, la eficiencia y el control efectivo de los recursos públicos (Ospina Díaz et al., 2023). Este concepto busca que la tecnología no sea solo una herramienta operativa, sino un facilitador para la rendición de cuentas transparente, oportuna y eficiente ante las entidades de control y la ciudadanía.

**1.5.2.7 Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF).** Son herramientas diseñadas para permitir una gestión eficiente de los recursos del sector público. Estos sistemas deben ser capaces de proveer reportes confiables, detallados y oportunos sobre la implementación de políticas fiscales, la gestión presupuestal y la toma de decisiones

(Ospina et al., 2023). Su renovación es crítica para evitar retrasos en el reporte de información a entes como la Contaduría General de la Nación (CGN) y la Contraloría.

**1.5.2.8 Interoperabilidad y registro único.** Se refiere a la capacidad de los sistemas financieros para conectarse con plataformas nacionales obligatorias como el Consolidador de Hacienda e Información Pública (CHIP) y otras entidades de fiscalización, como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) o la Contraloría General de la República. El objetivo de este enfoque es alcanzar un registro único y oportuno que elimine errores de digitación manual y garantice que la información fluya libre de reprocesos entre los diferentes módulos institucionales (Ospina Díaz et al., 2023).

**1.5.2.9 Benchmarking fiscal.** Se refiere a la comparación del desempeño financiero y presupuestario de un Estado o región frente a otros referentes (por ejemplo, comparar a Colombia con otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], o inclusive un municipio con otro). Sirve para evaluar si la recaudación de impuestos, el gasto público, los niveles de deuda o los indicadores de transparencia están alineados con las "mejores prácticas" internacionales o si existen "brechas" de eficiencia (Izquierdo et al., 2018).

**1 5.2.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).** Es la herramienta analítica que permite visualizar las fortalezas y debilidades relativas de una organización frente a sus competidores en aspectos críticos para el éxito (David, 2013).

**1.5.2.11 Planeación financiera territorial.** Es el proceso de proporcionar un mapa de carreteras para la orientación, coordinación y control de las decisiones para alcanzar objetivos trazados (Ocampo, 2005). En el ámbito territorial, incluye la gestión de ingresos corrientes de libre destinación (ICLD) y la sostenibilidad fiscal bajo los límites de gasto establecidos por la Ley 617 (2000).

**1.5.2.12 Control estratégico y gestión de riesgos tecnológicos.** Consiste en mantener a la organización dentro de sus carriles proyectados, un concepto denominado por

Simons (1995) como la visión cibernética. En la administración pública, este asunto incluye la gestión de riesgo para proteger los datos institucionales contra alteraciones o robos (ciberseguridad), asegurando que el sistema de información sea lo suficientemente flexible para soportar los cambios en los proyectos municipales (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP] & Contraloría General de la República, 2020, pp. 61-63).

**1.5.2.13 Estrategia de renovación tecnológica.** Se entiende como el proceso deliberado de pensamiento, como se describe en la escuela de diseño, para establecer una concordancia entre las capacidades internas, virtudes y flaquezas, y las oportunidades y amenazas del entorno (Mintzberg et al., 1999, pp. 42-43). Esta estrategia debe ser resultado de una evaluación interna y externa que permita elegir la mejor opción de actualización para la organización (Contreras, 2013).

**1.5.2.14 SaaS (Software as a Service / Software como Servicio).** Es un modelo de distribución de software en el cual el soporte físico y los datos se alojan en servidores de un proveedor externo y se accede a ellos a través de la web. Este concepto es fundamental para la gestión territorial de La Unión, ya que el acceso a la información en la nube funciona como un factor clave de éxito para permitir el acceso y consulta de datos desde cualquier lugar y evitar traumatismos en el procesamiento de la información ante cambios de software. El uso de este modelo permitiría a la Alcaldía superar limitaciones de infraestructura física local y mejorar la disponibilidad del sistema (Laudon & Laudon, 2016).

**1.5.2.15 SLA (Service Level Agreement / Acuerdo de Nivel de Servicio).** Se define como un compromiso formal y contractual entre el proveedor de servicios tecnológicos y la Alcaldía, en donde se especifican los estándares de calidad, la disponibilidad y, fundamentalmente, los tiempos de respuesta ante fallos (Laudon & Laudon, 2016). En el contexto institucional, el SLA responde a la necesidad crítica de contar con un *soporte rápido y efectivo* por parte de las empresas de software. La ausencia de niveles de servicio claros ha sido identificada como una debilidad que impide avanzar en la consolidación de reportes

internos y externos, por lo que el SLA se vuelve una herramienta de control estratégico indispensable para la entidad.

## 1.6 Metodología aplicada al plan de renovación

### *1.6.1 Tipo de estudio*

El tipo de estudio es exploratorio – descriptivo. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.79).

Hernández Sampieri et al. (2010), afirman que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (p.80).

La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto (pp. 464-465).

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes, individuos o grupos pequeños de persona a los que se investigará acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente la realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema de estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación. (p.364)

En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento, muestra, a una colectividad mayor, universo o población. También se busca que los estudios efectuados pueden replicarse. La búsqueda cuantitativa ocurre en la

realidad externa al individuo. Esto nos conduce a una explicación acerca de cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación. (Hernández Sampieri et al., 2010, pp. 90-95).

En conclusión, esta investigación tiene un enfoque mixto, que es la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo. (Hernández Sampieri et al., 2010). Se hará uso de ambos métodos para acercarse al conocimiento.

**Tabla 2**

*Comparación entre planteamientos cualitativos y cuantitativos*

| Planteamientos Cuantitativos | Planteamientos Cualitativos |
|---|---|
| ◦ Planteamientos Cualitativos | ◦ Abiertos |
| ◦ Enfocados en variables lo más exactas y concretas posible | ◦ Expansivos, que paulatinamente se van enfocando en conceptos relevantes de acuerdo con la evolución del estudio. |
| ◦ Direccionados | ◦ No direccionados en su inicio |
| ◦ Fundamentados en la revisión de la literatura | ◦ Fundamentados en la experiencia e intuición |
| ◦ Se aplican a un gran número de casos | ◦ Se aplican a un menor número de casos |
| ◦ El entendimiento del fenómeno se guía a través de ciertas dimensiones consideradas como significativas por estudios previos | ◦ El entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y presentes. |
| ◦ Se orientan a probar teorías, hipótesis y/o explicaciones, así como a evaluar efectos de unas variables sobre otras (los correlacionales y explicativos) | ◦ Se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes. |

*Fuente:* Elaboración propia

### *1.6.2 Método*

En la formulación del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía del municipio de La Unión, se aplicará diferentes métodos de investigación, se tendrá una metodología mixta, con el fin de dar respuesta al problema de investigación. Los métodos que se emplearán dentro de toda la investigación serán deductivo - analítico, los cuales serán el procedimiento para dar respuesta al problema de investigación, ambos métodos no se excluyen entre sí, puesto que lo deductivo habrá de permitir derivar ideas individuales provenientes

desde las teorías generales, a su vez que, lo analítico facilitará descomponer el fenómeno estudiado en secciones para su examen detallado (Hernández Sampieri et al., 2010, pp. 45-47).

**1.6.2.1 Método deductivo**. Por su parte el método deductivo que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer, está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares. (Bernal, 2006).

Este método busca analizar lo particular partiendo de lo general. En otras palabras, es leer y da a entender una situación particular y específica por medio de un marco general preestablecido. (Ramírez & Páramo, 2009)

Los científicos comprueban sus hipótesis o proposiciones deductivas, por medio de la realización de experimentos en los cuales tanto el principio general como los hechos particulares y el resultado de los experimentos están totalmente alineados; en suma, todos son consistentes con la realidad (Hurtado & Toro, 2007).

En la presente investigación se parte desde las teorías de la planeación estratégica hacia lo particular en este caso, el plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía del municipio de La Unión.

**1.6.2.2 Método analítico**. Consiste en descomponer el objeto de estudio partiendo de los más complejos a los más simple (Aktouf, 2001) Dicho método desagrega las partes del todo para analizarlas y deducir una explicación o solución para el todo. (Ramírez & Páramo, 2009). Partiendo de estos preceptos, este método será muy útil en el desarrollo de esta investigación logra ser un método para solucionar el problema planteado.

### *1.6.3 Herramientas metodológicas*

Hernández Sampieri et al. (2010) afirman que una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etcétera). Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico (P. 198).

La validez interna de una investigación depende de una adecuada selección o construcción del instrumento con el cual se va a recolectar la información deseada.

**1.6.3.1 Entrevista.** Técnica por medio de la comunicación entre dos o más personas, donde hay un entrevistador y uno o más entrevistados. Las entrevistas implican que una persona calificada en este caso el entrevistador aplica el cuestionario a los participantes, el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 335).

Se tienen varios entrevistadores que deben estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario. Quienes no deberán sesgar o influir en las respuestas por ejemplo reservarse de expresar aprobación o desaprobación respecto de las respuestas del entrevistado, reaccionar de manera ecuánime cuando los participantes se perturben, contestar con gestos ambiguos cuando los sujetos busquen generar una reacción en ellos, etc. Su propósito es lograr que se culmine exitosamente cada entrevista, evitando que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientar a éste en el tránsito del instrumento. Las explicaciones que proporcione deberán ser breves pero suficientes. Tiene que ser neutral pero cordial y servicial. (p. 239)

**1.6.3.2 Encuesta**. Es un método que busca obtener información por medio de un cuestionario o escala aplicada de forma masiva. Ahora bien, sea cual fuere la forma de

administración siempre debe haber uno o más supervisores que verifiquen que se están aplicando correctamente los cuestionarios. (Hernandez Sampieri et.al, 2010).

Galindo et al. (1997) afirman que una variante muy significativa de la entrevista es la encuesta, que difiere de la encuesta estadística, donde también se entrevista a un número amplio de personas, pero no se registran sus respuestas, sino únicamente su expresión numérica, ya sea en forma de sumas o de porcentajes. La encuesta consiste en realizar la misma o mismas preguntas a varios entrevistados y después editarlas para presentar un consenso o un abanico de opiniones diversas.

A la encuesta o entrevista temática las suscita casi siempre un acontecimiento de actualidad o busca dar a conocer aspectos relevantes de un área o problema social. Se caracteriza por poner el énfasis en una preocupación colectiva y no en la individualidad, ya que no toda entrevista la motiva la vida y la obra del personaje entrevistado. Esa orientación, sin embargo, no implica, de ninguna manera, que deje de ser fundamental escoger bien a las personas idóneas para referirse al asunto en cuestión, ni que se abandone la obligatoriedad de enterar a los lectores, aunque sea sucintamente sobre la personalidad y rango que mantienen los encuestados en relación con el tema de la entrevista. (Pág. 91).

Al momento de realizar y planificar un estudio no hay nada más importante que conocer el número de encuestas necesarias para que el estudio sea considerado como una investigación válida, es en este punto en el que se necesita conocer el tamaño de la muestra de la investigación.

Para hallar la muestra debe tomarse en cuenta:

a) Elegir el nivel de confianza que se quiere obtener. Es el grado de certeza o probabilidad, expresado en porcentaje con el que se pretende realizar la estimación de un parámetro a través de un estadístico muestral. El nivel estadístico más efectivo y utilizado es 95%.

b) Seleccionar el margen de error, este es un indicador de la fiabilidad del estudio y la exactitud de los resultados. El margen de error se expresa como un porcentaje que indicará que los resultados obtenidos están dentro de más o menos este porcentaje de los valores presentados. Por lo regular es del 5% o menos.

**Figura 3**

*Fórmula extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales.*

$$n = \frac{Z_{\alpha}^{2} N p q}{e^{2}(N-1) + Z_{\alpha}^{2} p q}$$

*Fuente:* (Hernández Sampieri et al., 2014)

**Tabla 3**

*Los valores de Za más utilizados y sus niveles de confianza.*

| **Variable** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nivel de confianza | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 97.5% | 99% |
| Valor de ***Zα*** | 1.15 | 1.28 | 1.44 | 1.65 | 1.96 | 2.24 | 2.58 |

*Fuente:* (Hernández Sampieri et al., 2014)

**N**: es el tamaño de la población

***Zα***: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos: un 95.5% de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4.5%

Por tanto, si pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula Za= 1.96

**e:** es el error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre los resultados que se obtienen preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntara al total de ella.

Ejemplo: Si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y se tiene un error muestral del 5%, comprarán entre 95 y 105 personas.

**p**: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato se suele desconocer y se suele suponer que p=q=0,5% que es la opción más segura.

**q**: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, 1-p.

**n**: tamaño de la muestra o sea número de encuestas que se van a hacer.

En la presente investigación se realizarán preguntas acerca del tema tomando una muestra de población, en este caso un número definido de personas trabajadoras en las áreas respectivas de la Alcaldía del municipio de La Unión.

Para la presente investigación, haciendo uso de la anterior fórmula, se halla la muestra tomando en cuenta:

**n** = muestra

***Zα*** = 1.96 o sea un nivel de confianza del 95%

**N** =20 que representan la población

**e** = 3% de error muestral

**p** =0.50 proporción de individuos respecto a la población

**q** =1 – **p** = 0.50

Reemplazando los anteriores valores en la fórmula anterior, da como resultado una muestra necesaria de 13 encuestas, por aplicar entre una población de 20 trabajadores que hacen uso del software en la Alcaldía de La Unión.

**1.6.3.3 Análisis documental**. Esta técnica está enfocada en la revisión de la información base para la formulación del plan de renovación de los sistemas financieros de la

alcaldía del municipio de La Unión, permitiendo un análisis y formulación de conceptos relacionados con el tema en investigación.

**1.6.3.4 Consulta de actores expertos.** Se usará como herramienta para obtener información acerca del problema a resolver como también una opinión neutra de personas expertas que no trabajen en la alcaldía. Para consultar los expertos se hará uso de la entrevista a los mismos.

**1.6.3.5 Observación.** Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables a través de un conjunto de categorías y subcategorías útil por ejemplo para analizar conflictos familiares, eventos masivos, aceptación o rechazo de un producto, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas., etc. Haynes (1978) menciona que es el método más utilizado por quienes se orientan conductualmente (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 260).

**1.6.3.6. Pruebas estandarizadas e inventarios**. Estas pruebas o inventarios miden variables específicas, la satisfacción laboral, el tipo de cultura organizacional, el estrés preoperatorio, entre otros. (Hernandez Sampieri et al., 2010)**.**

### *1.6.4 Proceso metodológico*

**1.6.4.1 Tipo de estudio y enfoque**. El estudio fue de carácter exploratorio-descriptivo. Se consideró exploratorio porque abordó un problema no estudiado en el municipio de La Unión —*la renovación de los sistemas financieros*— y descriptivo porque permitió especificar las características del personal y de los procesos del Departamento de Hacienda.

El enfoque fue *mixto*, combinando elementos cualitativos, que permitieron comprender las perspectivas subjetivas de los funcionarios, con elementos cuantitativos, que facilitaron la generalización de los resultados obtenidos a partir de la muestra analizada.

**1.6.4.2 Método de investigación.** Se aplicaron los métodos deductivo y analítico:

◦ **Deductivo:** se partió de teorías generales sobre planeación estratégica y administración pública, aplicándolas al caso particular de la Alcaldía de La Unión.

◦ **Analítico:** se descompusieron los procesos financieros de la alcaldía (pagos, ingresos, nómina, entre otros) para examinarlos en detalle y deducir soluciones integrales.

**1.6.4.3 Herramientas y técnicas de recolección.** El desarrollo del plan se fundamentó en las siguientes herramientas:

◦ **Entrevistas semiestructuradas (consulta delphi):** aplicadas a cuatro de líderes de área (secretaría de hacienda, tesorera, contadora y jefe de presupuesto), es decir al 100% de líderes involucrados directamente con el sistema de información financiero, con el fin de conocer la operatividad y las debilidades críticas del software vigente.

◦ **Encuestas al personal operativo:** realizadas a 13 de 16 usuarios directos de los sistemas en hacienda, talento humano y almacén, es decir al 81,2% del personal operativo del sistema de información financiera, con el propósito de identificar cuellos de botella técnicos, carga laboral y necesidades de capacitación.

**1.6.4.4 Población y muestra.** La población estaba conformada por veinte (20) trabajadores que realizan uso directo del software financiero en la administración municipal. La selección de la muestra se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia. El cual, de acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), puede definirse como elegir los elementos de estudio con base en criterios estratégicos y no al azar, priorizando en la facilidad de acceso a los informantes clave del proceso y la viabilidad del trabajo de campo sobre la representatividad estadística de la población total.

La muestra seleccionada se dividió en dos partes: la primera parte, correspondió a cuatro entrevistas hechas a cuatro de los cinco líderes de área (25% de la población total de trabajadores), resultó excluido el líder de cobros coactivos, porque el cargo no tiene manejo directo relacionado con el software financiero; la segunda parte, se realizó por medio de encuesta a (7) trabajadores de nivel operativo (35% de la población total de trabajadores). Ello quiere decir que se recolectó una muestra correspondiente al 60% del total de trabajadores del

área y también que, se recolectó información de roles clave como técnicos de taquilla, rentas, presupuesto y almacenista.

**1.6.4.5 Análisis**. Se emplearon las siguientes herramientas:

◦ **Benchmarking competitivo (MPC):** se realizó un análisis comparativo utilizando los planes de desarrollo de municipios como Palmira, Buga y Cartago, con el fin de evaluar el desempeño de los sistemas de La Unión. Este ejercicio permitió inspirar innovaciones, impulsar mejoras internas, diseñar estrategias más sólidas y realistas, así como reducir costos y tiempos mediante procesos más eficientes.

◦ **Análisis documental:** se llevó a cabo una revisión detallada de la normativa fiscal (Ley 617 de 2000, Ley 152 de 1994), de informes de entes de control y del Plan de Desarrollo Municipal vigente.

◦ **Análisis FODA:** se aplicó esta herramienta estratégica para diagnosticar la situación de la Alcaldía de La Unión desde cuatro perspectivas: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con ello se obtuvo una visión clara de la situación institucional, se definieron estrategias que aprovecharon las fortalezas frente a las oportunidades, y se diseñó un plan de acción orientado a reducir debilidades y enfrentar amenazas. De esta manera, se establecieron objetivos alineados con el contexto interno y externo, se priorizaron acciones y recursos en lo que generaba mayor impacto, y se anticiparon riesgos para preparar respuestas oportunas.

En resumen, la matriz FODA no constituyó únicamente un diagnóstico, sino un *mapa estratégico* que permitió transformar la información recopilada en un plan de acción concreto y aplicable.

**Figura 4**

*Proceso Metodológico*

| Fase | Descripción de la Etapa |
|---|---|
| 1. | Caracterización de la alcaldía. |
| 2. | Análisis del entorno de la alcaldía. |
| 3. | Diagnóstico situacional (DOFA). |
| 4. | Definición de directrices y estrategias. |
| 5. | Formulación e implantación del plan de acción. |

*Fuente:* Elaboración propia.

## 2. Caracterización del municipio de La Unión, Valle del Cauca

Para poder tener un mejor entendimiento del entorno de la investigación se presenta una descripción del municipio de La Unión Valle del Cauca, revisando aspectos pertinentes como son su reseña histórica, sus generalidades y otros aspectos de importancia. Enseguida, se realizará una descripción de las características de la administración municipal.

### 2.1 Reseña histórica del municipio de La Unión y evolución municipal

Esta población que en sus inicios era llamada Hato de Lemos, fue fundada por Juan Jacinto Palomino y vecinos de Toro el 28 de enero de 1604 (Ministerio de Cultura y Deporte de España, s.f.), aunque los documentos que registraban el acto fundacional desaparecieron del archivo municipal en la Guerra por las Soberanías (1860 a 1862). La construcción de la capilla de Hato de Lemos, ordenada por el maestre Juan Jacinto Palomino entre los años 1640 y 1641, y el levantamiento de un caserío a su alrededor, hecho por los agregados de la familia Lemos alrededor de capilla, sobre terrenos que habían sido de propiedad del latifundista don Pedro Lemos. En 1822 el caserío obtuvo el título de parroquia y el año 1890 la población fue elevada a la categoría de municipio por la Asamblea del Cauca mediante ordenanza No.15 que la creó el municipio de La Unión, nombre que conserva actualmente a pesar de que, entre 1936 y 1941, retomó su antiguo nombre Hato de Lemos (Redacción El Tiempo, 1995).

El municipio recibió varias oleadas de población migratoria. Inicialmente, fue pensado como sitio de operaciones de familias de españoles y sus descendientes que venían desde Popayán y que tenían una patente de explotación minera en el Chocó. Durante muchos años, estas familias gozaban del dominio sobre los terrenos y la gobernanza administrativa del territorio. Son apellidos tradicionales de familias de abolengo español, se encuentran: Rengifo, Millán, Vélez, entre otras. La llegada de la cultura paisa data de mitad del siglo pasado, por cuenta del fenómeno de *la violencia armada*. El auge económico del cultivo extensivo de la uva en La Unión motivó que personas de diferentes sitios del país la concibieran como una tierra de oportunidades (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca., 2024, pp. 80-81).

**Figura 5**

*Iglesia de San José, La Unión (1960)*




*Fuente.* Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero (1960)

A continuación, según Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, se presenta una breve cronología del municipio (2024, pp. 79-80):

**Tabla 4**

*Breve cronología de La Unión, Valle del Cauca*

| Año | Acontecimiento |
|---|---|
| **1604** | Fundación como "Hato de Lemos" |
| **1640-1641** | Construcción de la capilla de Hato de Lemos, ordenada por el maestre Juan Jacinto Palomino |
| **1729-1731** | Se realizó el trazado del caserío |
| **1796** | Demarcación de la plaza principal |
| **1822** | Obtención del título de parroquia |

| Año | Acontecimiento |
|---|---|
| **1843** | Censo oficial habla del distrito parroquial Hato de Lemos, perteneciente al Cantón de Toro (perteneciente a la Provincia de Popayán) |
| **1860-1862** | Guerras por las Soberanías, una de varias guerras civiles que afectaron el funcionamiento oficial, razón por la cual no hay razón de su fundación. |
| **1880** | El 7 de enero según ordenanza No. 45 se erigió en Distrito el caserío del Hato de Lemos. |
| **1890** | Elevación a categoría de municipio mediante Ordenanza No. 15 de la Asamblea del Cauca |
| **1936-1941** | Breve retorno al nombre original "Hato de Lemos" |
| **1988** | Primera elección popular de alcaldes según Acto Legislativo 01 de 1986. El primer mandatario fue Luis Alfonso Muriel Murillo, elegido para el período 1º de junio de 1988 a 31 de mayo de1990 |

*Fuente:* Elaboración propia.

**2.2 Generalidades del municipio de La Unión.**

El municipio de La Unión se ubica en el departamento del Valle del Cauca, su territorio abarca 125 $km^2$, de los cuales 3 $km^2$ son urbanos y 122 $km^2$ rurales. Su localización es clave, cerca de importantes vías de comunicación lo convierte en un lugar clave para el transporte de personas y de mercaderías, lo que, sumado a la disponibilidad de mano de obra calificada, en procesos agrícolas que son demandados a nivel regional y nacional (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca., 2024, p 84).

En ese mismo sentido, la conectividad vial se constituye, en un valor importante para La Unión, por sus predios cruzan vías que le conectan el centro y sur del Valle del Cauca, así como con el Puerto de Buenaventura y los departamentos del eje cafetero (Quindío, Risaralda y Caldas) y centro colombiano (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca., 2024, p 85).

En La Unión se identifican dos zonas claramente definidas: por un lado, una zona llana correspondiente a la cercanía con el valle del río Cauca; por el otro, se halla una zona montañosa al oeste, que hace parte de la Cordillera Occidental (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2024, pp. 81-82).

**Figura 6**

*Escudo y bandera oficiales del municipio de La Unión, Valle del Cauca*




*Nota.* Símbolos patrios recuperados de los archivos de identidad territorial. *Fuente:* Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca (2024)

**Tabla 5**

*Información de interés sobre La Unión, Valle del Cauca.*

| **Datos de interés** | |
|---|---|
| Ubicación Geográfica | Norte del Departamento del Valle del Cauca (Margen occidental del Río Cauca). |
| Extensión | 125 $km^2$ |
| Altura sobre el nivel del mar | 975 m |
| Promedio de temperatura | 24 °C [Clima mayoritariamente cálido y seco subhúmedo] |
| Población | 34.776 habitantes (2024) |
| Gentilicio | Hateño y/o Unionense |
| División administrativa | 7 corregimientos y 30 veredas |
| Código Postal | 76400 |
| Economía | Sus principales actividades son la agricultura, la ganadería, el comercio, las artesanías y la industria vinícola. Sobresalen los cultivos de uva, caña de azúcar, maracuyá, maíz, algodón, plátano, limón, tomate y gran cantidad de frutales. Cuenta con servicios de acueducto, alcantarillado, energía, bancos, Salud, estadio, hospital, balnearios, teatro, correo y teléfonos (Moncada Rendón et al., 2022, pp. 113-115). |

| **Datos de interés** | |
|---|---|
| Ferias y fiestas | *Festival del Mecato* (mayo), *Festival Departamental de Intérpretes de la Canción* (junio). *Fiestas de San Pedro y San Pablo* (junio), *Carnaval de la Uva y el Vino* (octubre), *Fiesta del Café y la Alegría* (agosto). (La Unión, 2020) |
| Atractivos turísticos | Parque Nacional de la Uva, Museo de la Uva y el Vino, Parque acuático Hotel Hacienda Casa Blanca, Complejo Turístico Villa Juliana. |
| Gastronomía típica: | Trabuco, pandeyuca y una amplia oferta gastronómica (Alcaldía de La Unión – Valle del Cauca, 2023). |

*Fuente.* Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca (2024)

### 2.3 Aspectos poblacionales

Según información obtenida de Territata del Departamento Nacional de Planeación (2024), fuente consultada para aspectos relacionados a los datos de población, la población total se estima en 34.776 habitantes, en una proporción de 47,2% de hombres y 52,8% de mujeres (16.427 y 18.349, respectivamente), al comparar los datos frente al último censo poblacional del año 2018, se observa que, la población creció en 4.894 habitantes más, 16,3%. La densidad poblacional es 287,4 habitantes por km². De acuerdo con su localización, la población está distribuida en 80,8% como urbana y 19,2% como rural (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2024, pp. 87-90).

En referencia a la distribución por edades de la población en el municipio, se observa una gran proporción de habitantes del municipio son niños y jóvenes adolescentes, ubicados en los rangos de edad entre 10-14 y 15-19 años, además de una disminución de personas mayores de 85 años, estos datos marcan la tendencia de las políticas públicas encaminadas a niños y adolescentes como grupos poblacionales prioritarios (p. 90).

### 2.4 Aspectos económicos

Para la administración en su plan de desarrollo municipal años 2024-2027, La Unión tiene en enfoca sus esfuerzos en los ejes de desarrollo los sectores:

- Turismo.

- Emprendimiento.
- Transporte.
- Agricultura y desarrollo rural.
- Servicios públicos.
- Vivienda.

En primer lugar, el *sector turístico* es reconocido como de gran potencial para la ciudad, atrayendo visitantes que dinamizan la economía local. Para ello, se ha concebido un plan de desarrollo turístico 2020-2025 que ha identificado una serie de sitios y eventos de interés turístico (más de 20), un censo de operadores turísticos en actividades como alojamiento, restauración, viajes y parques temáticos, todo esto articulado con la administración municipal y con participación de la feria de Anato, con alcance internacional, en busca de atraer visitantes del extranjero (pp. 154-160).

En segundo lugar, el *emprendimiento* está siendo apoyado desde las instituciones educativas que fomentan en sus estudiantes actividades relacionadas con emprender. Junto con ello, surge la iniciativa “hateño compra hateño”, que persigue afianzar el consumo local entre miembros de la comunidad municipal mediante dinámicas de rifas a compradores en establecimientos de la ciudad, y que ha generado una facturación creciente desde aprox. 1.500 millones de pesos en 2021, hasta más de 2.500 millones de pesos al año 2023. (p. 159-160). En esa misma dirección, se destinan acciones de promoción, como son fondos para brindar créditos blandos para fortalecer los emprendimientos, con montos que varían entre $2,5 y hasta $10 millones; y, exoneración en el pago de impuestos municipales a cambio de generación de puestos de trabajo ocupados por residentes en la ciudad, hasta por 10 años y hasta el 100% del valor a pagar (pp. 160-161).

En tercer lugar, en lo relacionado con *sector del transporte*, la administración municipal viene desarrollando desde 2024 un plan que contempla la priorización de proyectos de

pavimentación de nuevos tramos y el mejoramiento de sectores importantes dentro de las vías urbanas y rurales ya existentes, para facilitar la movilidad de las personas y el transporte de mercancías en La Unión y sus alrededores. Para esto, aparecen iniciativas como la pavimentación comunitaria, el reparcheo y la priorización de proyectos de caminos rurales. También, desde 2021 se ha adoptado un plan local de seguridad vial que va orientado a disminuir la accidentalidad vial, mediante acciones preventivas de identificación de sitios de alta accidentalidad, acciones educativas y punitivas para los infractores de las disposiciones viales (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2024, pp. 162-175).

En cuarto lugar, lo concerniente al *sector agropecuario y desarrollo rural* los esfuerzos de la administración territorial han sido orientados hacia facilitar a los propietarios la titularización de sus predios, asunto con altísima informalidad, que impide la actualización de las bases de información catastral. Si se considera el tamaño de los predios rurales se observa que su tamaño es menor a 4 ha (78,05%), es decir, por debajo del tamaño de la Unidad Agrícola Familiar mínima (UAF), factor que contribuye a que no haya grandes extensiones de cultivos y que la vocación de cultivo en cada predio puede cambiar con facilidad.

También en lo agrícola, es necesario notar que en los últimos 3 años viene creciendo el área sembrada en cultivos transitorios de maíz blanco, amarillo y ají, mientras que el área sembrada para cultivos de yuca y tomate vienen decreciendo considerablemente. Por su parte, al revisar el área sembrada en cultivos permanentes se evidencia que la caña de azúcar, la uva y el café vienen creciendo con corte a 2023 (pp. 175-182).

La actividad ganadera en razas como bovinos, porcinos y aves viene siendo atendida por la administración territorial con un enfoque orientado a censar los predios y la cantidad de animales existentes, para dirigir de manera correcta los esfuerzos de su crianza, buenas prácticas veterinarias y correcto manejo de los desechos producidos para proteger los cuerpos de agua presentes en La Unión (pp. 182-186).

En quinto lugar, continuando con los esfuerzos económicos del municipio de La Unión, está el *sector servicios públicos,* fijando un plan que se dirige hacia el aumento en la cobertura de servicios públicos domiciliarios. En materia de agua, el crecimiento de cobertura está soportado con el abastecimiento de agua desde el Acueducto Regional SARA- BRUT, vereda Guacas, municipio de Bolívar, también con el correcto uso de otras fuentes hídricas menores en la zona montañosa del municipio y uso de pozos profundos, no obstante, varios de los acueductos rurales del municipio de La Unión (4 de 7 acueductos) no tienen un concepto favorable, ya sea por calidad del agua suministrada o por la falta de redes de reparto de agua (pp. 186-189). En materia de alcantarillado, se denota un aumento notable en la cobertura en el área urbana, pero prevalecen limitaciones en los predios rurales, lo que dificulta el saneamiento de los vertimientos.

En materia de recolección, transporte y disposición final de desechos sólidos, el servicio prestado por la empresa Veolia, ha sido calificado como eficiente. Se menciona como aspecto de mejora la recogida nocturna en el centro y vías principales del municipio de La Unión para facilitar la movilidad (pp. 191-192)

Los servicios de alumbrado público y de energía eléctrica están en proceso de mejorar la eficiencia en las redes de transporte del fluido eléctrico y la priorización del cambio a luminarias de bajo consumo. La cobertura del servicio eléctrico está en el 99,2%, hecho que favorece a mejorar la calidad de vida de los hateños (pp. 193-194).

Otros servicios públicos, como el suministro de gas natural presentan una cobertura del 86,6%, lo que denota la implementación de una fuente energética limpia en más hogares de La Unión. Sobre el servicio de internet en el municipio de La Unión no se dispone de un dato oficial sobre su cobertura, pero hay varias empresas en el sector.

Finalmente, el *sector vivienda* en La Unión, presenta cifras complejas. Por un lado, la oferta en cuanto a cantidad y calidad de viviendas arroja déficit. Entre 2021 y 2023 se construyeron menos viviendas que las demandadas, según proyecciones del DANE el déficit

para 2024 de viviendas era 635 viviendas, distribuidas en 533 urbanas y 102 rurales; por otro lado, en cuanto a calidad de la vivienda se estima que el 50,7% de las viviendas existentes en del municipio de La Unión necesitan de mejoramiento de sus condiciones de habitabilidad.

Como medidas adoptadas para afrontar la situación de vivienda, hay 9 proyectos de construcción de vivienda en la ciudad que ofrecen cerca de 800 viviendas nuevas entre 2024 y 2026 (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2024, pp. 196-201).

**2.5 Aspectos ambientales y prevención de riesgos**

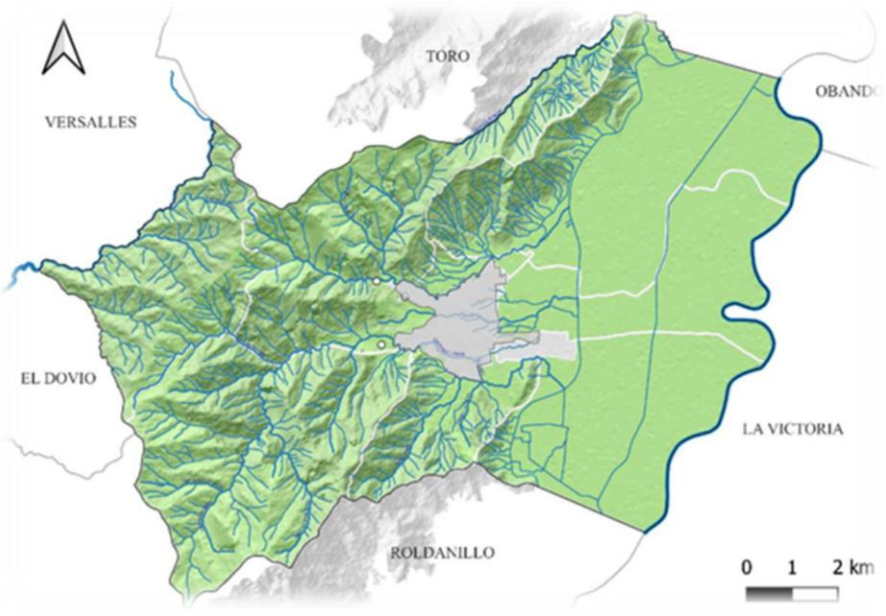
El desarrollo del municipio de La Unión requiere abordar las condiciones actuales de los aspectos relacionados con *medio ambiente*, que son: a) suelos, b) recurso hídrico, c) biodiversidad y d) servicios ecosistémicos.

**Suelos y Recurso Hídrico:** El territorio del municipio de La Unión es 42% plano y 58% montañoso, en su área montañosa nacen numerosas corrientes de agua que fluyen al río Cauca o al canal interceptor del canal de riego RUT (Roldanillo, La Unión, Toro).

En el territorio de La Unión se identifican 5 áreas, la primera de ellas, es la zona plana del *valle aluvial* del río Cauca, donde se siembran cultivos agroindustriales, debido a la alta fertilidad de la tierra, está delimitada entre el río Cauca y el canal de riego RUT; la segunda, es la zona *piedemonte,* la cual está entre el valle aluvial del Cauca y los bosques secos de la cordillera occidental, una zona con vocación hortofrutícola. La tercera zona, es la *ladera* este de cordillera, donde predominan los bosques tropicales secos. Por último, se hallan las zonas de *cimas de cordillera*, lugar de conservación de bosques nativos para cuidado del agua, y los *valles interandinos* que tienen vocación ganadera, de ubicación más al oeste (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2024, pp. 202-207).

**Figura 7**

*Relieve del suelo e hidrología del municipio de La Unión*




*Fuente.* Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca (2024)

El uso del suelo unionense se destina en 42% para agricultura, 54% tiene pastos y bosque tropical seco, 3% zonas urbanizadas y el restante 1% para uso industrial, extracción minera y escombreras.

El área urbana es abastecida de agua por el embalse de Guacas, perteneciente a Sistema de Abastecimiento Regional de Agua Potable del Norte del Valle del Cauca SARA BRUT ubicado en el municipio de Bolívar, Valle del Cauca, el cual tiene como principal afluente el río Pescador. Mientras tanto las veredas se abastecen de quebradas, que presentan bajo caudal y deforestación en sus nacimientos, esto último debido principalmente a la expansión de las fronteras agrícolas. De manera general, las fuentes de abastecimiento de agua para el municipio de La Unión dependen de los municipios vecinos y del acertado manejo del sistema de aguas BRUT (Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro), en cuanto al cuidado de las cuencas, bosques protectores de las fuentes de agua e incluso la adquisición de predios estratégicos para proteger nacimientos de agua (pp. 208-210)

**Biodiversidad y recursos sistémicos:** El ecosistema predominante en el territorio es bosque tropical seco, el cual requiere de amplio cuidado por parte de la municipalidad, como prevención de la erosión y desertificación del suelo, cuidado del agua y regulación del clima, además de ser hábitat de varias especies de árboles, mamíferos y aves.

La gestión ambiental de disposición integral de residuos sólidos se realiza en el botadero Parque Tecnológico Presidente (San Pedro); mientras que, los residuos de construcción se destinan a un sitio acondicionado en la vereda el Guásimo, que además les presta sus servicios a los municipios de La Victoria, Roldanillo, Versalles, Zarzal y Toro (Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2024, pp. 211-217).

## 2.6 Aspectos institucionales de la Alcaldía Municipal de La Unión.

El municipio de La Unión Valle es una entidad territorial con personería jurídica de derecho público, que le pertenece al Estado colombiano, sus funciones están relacionadas con la dirección, planificación y ejecución de las políticas públicas locales. La alcaldía municipal de La Unión es una entidad territorial administrativa y descentralizada, encargada de realizar la administración pública en su territorio; cuenta con la capacidad de responder a las demandas de las comunidades y generar una relación directa entre éstas y los gobernantes (Departamento Nacional de Planeación, 2011, p. 15). Las entidades territoriales en Colombia tienen como derechos constitucionales, los siguientes: 1) el gobernarse por autoridades propias, 2) ejercer las competencias que les asigne la Constitución Nacional y la ley, 3) Gestionar recursos y establecer tributos para realizar sus funciones, 4) participar en rentas nacionales (Departamento Nacional de Planeación, 2011, p. 16).

La administración municipal de La Unión existe desde el año 1890, cuando La Unión fue elevada a la categoría de municipio (Redacción El Tiempo, 1995). Sin embargo, se hace conveniente notar que, antes del año 1988, los alcaldes eran designados por el Gobernador del departamento de cada departamento, quien era a su vez era designado por el presidente. Pero, en marzo 13 de 1988, se realizó la primera elección popular de alcaldes, esto bajo el Acto

Legislativo número 1 del enero 9 del 1986, el cual reformó la Constitución Política y estableció que todos los ciudadanos deben elegir directamente los alcaldes Municipales.

**Figura 8**

*Fachada del Edificio de La Alcaldía de La Unión*



*Fuente:* Google. (s. f.). Edificio Alcaldía Municipal La Unión (imagen de Street View)

Según el DANE (2023), el municipio de La Unión, aunque tiene una población superior a los 10.000 habitantes, sus ingresos corrientes de libre destinación no superan los 15.000 SMMLV (ver tabla 2), lo cual hace que se encuentre dentro de la categoría sexta, según lo determina el Artículo 153, Decreto Ley 2106 de 2019.

**Tabla 6**

*Clasificación de municipios colombianos según ingresos corrientes de libre destinación (ICLD)*

| Categoría | Criterio de ingresos corrientes de libre destinación anuales |
|---|---|
| **Categoría Especial** | Más de 400.000 SMLMV. |
| **Primera categoría** | Entre 100.001 y 400.000 SMLMV. |

| Categoría | Criterio de ingresos corrientes de libre destinación anuales |
|---|---|
| **Segunda categoría** | Entre 50.001 y 100.000 SMLMV. |
| **Tercera categoría** | Entre 30.001 y 50.000 SMLMV. |
| **Cuarta categoría** | Entre 25.001 y 30.000 SMLMV. |
| **Quinta categoría** | Entre 15.001 y 25.000 SMLMV. |
| **Sexta categoría** | Hasta 15.000 SMLMV. |
| *SMLMV Salarios mínimos legales mensuales vigentes | |

*Fuente:* Congreso de la República de Colombia (2019).

El siguiente listado corresponde a los últimos 5 alcaldes elegidos por voto popular en La Unión Valle, desde el año 2008 hasta la fecha.

**Tabla 7**

*Listado de alcaldes elegidos por voto popular en La Unión Valle desde el año 2008 hasta hoy*

| ***Período*** | ***Alcalde Electo*** | ***Plan de Gobierno*** |
|---|---|---|
| **2024-2027** | Germán Villaquirán Hurtado | La Unión municipio saludable de Colombia |
| **2020-2023** | William Palomino Zúñiga | Me la juego por La Unión |
| **2016-2019** | Julián Hernández Aguirre | Juntos por el progreso |
| **2012-2015** | Carlos Eugenio Rivera Ospina | La Unión en Buenas Manos |
| **2008-2011** | Alexandra Arias Porras | La Unión Productiva y Competitiva |

*Fuente.* Elaboración propia con datos de Registraduría Nacional del Estado Civil (2025)

### *2.6.1 Conformación de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca*

La Ley 136 de 1994 del Congreso de la República es la norma colombiana que actualiza la organización y el funcionamiento de los municipios; en ésta se define a los municipios como las entidades territoriales fundamentales, que cuentan con autonomía en temas políticos, fiscales y administrativos, además la norma establece el régimen municipal, las facultades de los concejos, las inhabilidades de alcaldes y concejales, además de aspectos de ordenamiento territorial y principios de la gestión pública municipal (Congreso de la República, 1994).

### *2.6.2 Estructura administrativa del municipio de la Unión, Valle del Cauca*

La Alcaldía de La Unión está estructurada a partir del Decreto Extraordinario 001 de 2020, que define los órganos políticos y de control del municipio, la noción de gobierno municipal, el rol del alcalde, las funciones generales de las Secretarías y Departamentos Administrativos, y formalizan la estructura orgánica y el organigrama de la administración central de La Unión, Valle del Cauca.

Concejo Municipal: es la corporación política administrativa colegiada de coadministración, la cual está integrada por 13 concejales y es regulada por la Constitución Nacional (art. 313) y las Leyes 136 de 1994 y Ley 1551 de 2012. Sus decisiones son escritas en Acuerdos Municipales de obligatorio cumplimiento en todo el territorio municipal (Alcaldía Municipal de La Unión, 2020, p. 8-9).

Personería Municipal: es una entidad adscrita al Ministerio Público, que tiene como responsabilidad la vigilancia de la gestión de la alcaldía y entes descentralizados, la protección de los derechos humanos, la garantía de debido proceso, el cuidado del ambiente, la conservación del patrimonio público y la prestación eficiente de los servicios. Sus competencias se fundamentan en el artículo 178 de la Ley 136 de 1994, modificado por la Ley 1551 de 2012 (Alcaldía Municipal de La Unión, 2020, pp. 8-9).

Gobierno Municipal: el gobierno municipal está conformado por el alcalde, los secretarios de Despacho y los directores de Departamentos Administrativos, quienes integran el nivel directivo de la administración (Alcaldía Municipal de La Unión, 2020, p. 8).

Alcalde: es cabeza del gobierno y suprema autoridad administrativa, representante legal, judicial y extrajudicial del municipio, con facultades relacionadas con la coordinación y el control integral las dependencias del nivel central y las entidades descentralizadas

Secretarías de Despacho: tienen como actividad principal la formulación, coordinación y ejecución de políticas, planes y proyectos de la administración municipal orientados a cada sector que estas representan; también, hacia la asesoría al alcalde y demás dependencias; la

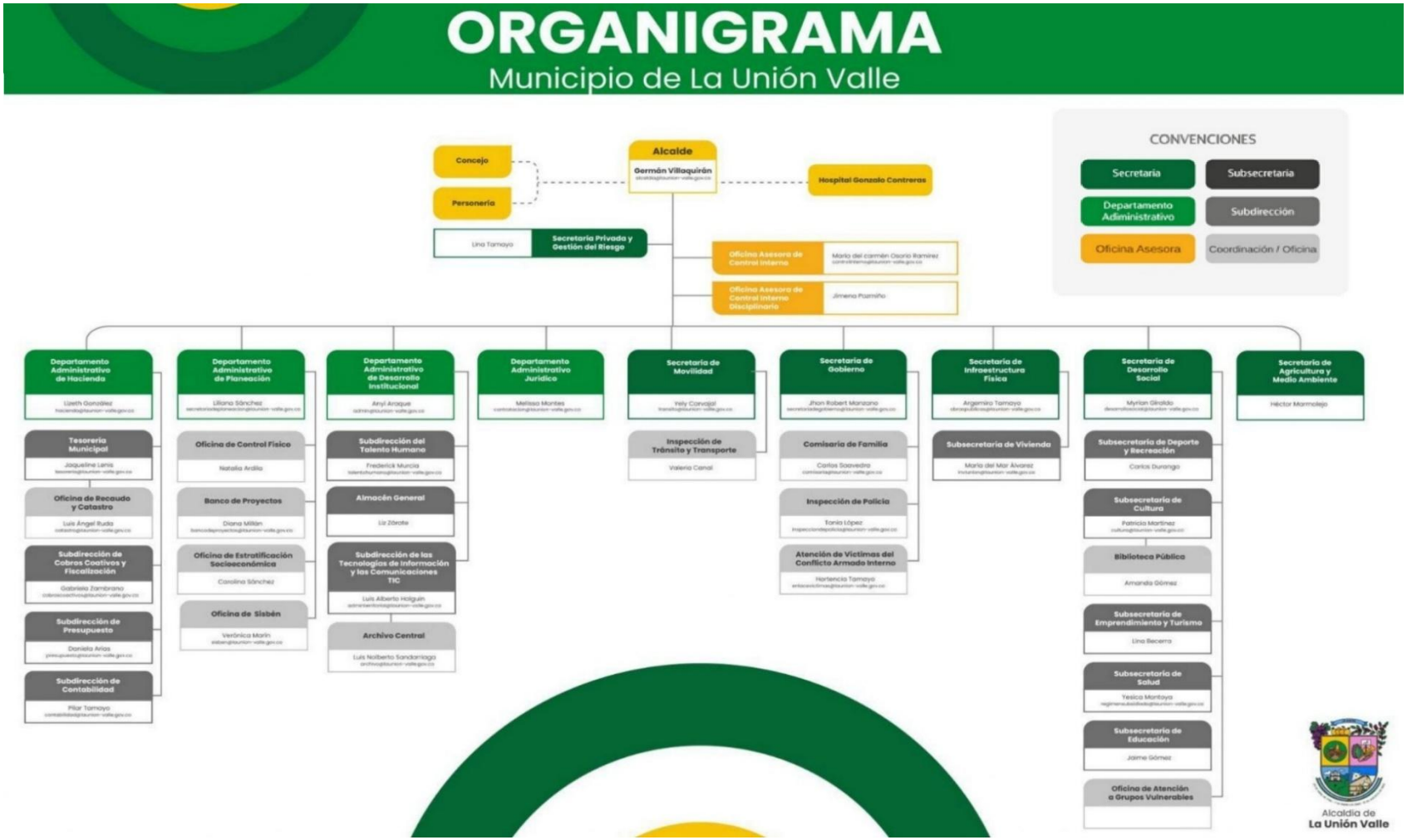
planeación, ejecución y control de actividades, asistir a reuniones y comités, administrar recursos públicos del presupuesto, además de sustentar proyectos ante el Concejo. Las secretarías existentes en La Unión son: Gobierno, Movilidad, Infraestructura, Desarrollo Social, Agricultura y Medio Ambiente.

Departamentos Administrativos: Define estos departamentos como organismos principales y estratégicos que soportan técnicamente la formulación de políticas, planes, programas y proyectos municipales. Sus funciones se relacionan con la coordinación de labores técnicas, formulación de políticas y proyectos bajo liderazgo del alcalde. Los departamentos administrativos presentes en la Alcaldía Municipal de La Unión son: Desarrollo Institucional, Jurídico Administrativo, Planeación y Hacienda.

Estructura orgánica: la estructura de la administración central, es complementada por Despacho del Alcalde (Secretaría Privada y de Gestión del Riesgo, Control Interno y de Control Interno Disciplinario); Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional (Subdirección de TIC con Archivo Central y Ventanilla Única; Subdirección del Talento Humano; Almacén General); Departamento Administrativo de Hacienda (Tesorería, Oficina de Recaudo y Catastro, Subdirecciones de Cobro Coactivo, Presupuesto y Contabilidad); Departamento Administrativo de Planeación (Banco de Proyectos, SISBEN, Estratificación y Control Físico); Departamento Administrativo Jurídico; Secretaría de Infraestructura (Subsecretaría de Vivienda); Secretaría de Desarrollo Social (varias subsecretarías y Biblioteca Municipal); Secretaría de Gobierno (Comisaría de Familia, Inspección de Policía, Oficina de Atención a Víctimas); Secretaría de Movilidad (Inspección de Tránsito y Transporte); y Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente (Alcaldía Municipal de La Unión, 2020, pp. 8-10).

**Figura 9**

*Organigrama de Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca*




*Fuente:* Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca (2024)

Mecanismos de coordinación: el Concejo Municipal, presidido por el alcalde, es órgano asesor y máximo estancia de formulación de políticas y articulación interinstitucional. Adicionalmente, existen espacios formales como consejos, comités, juntas y mesas de concertación, que son regulados por decretos y acuerdos para distintos menesteres: seguridad, cultura, salud, paz, desarrollo rural, ordenamiento territorial, bienestar social, entre otros.

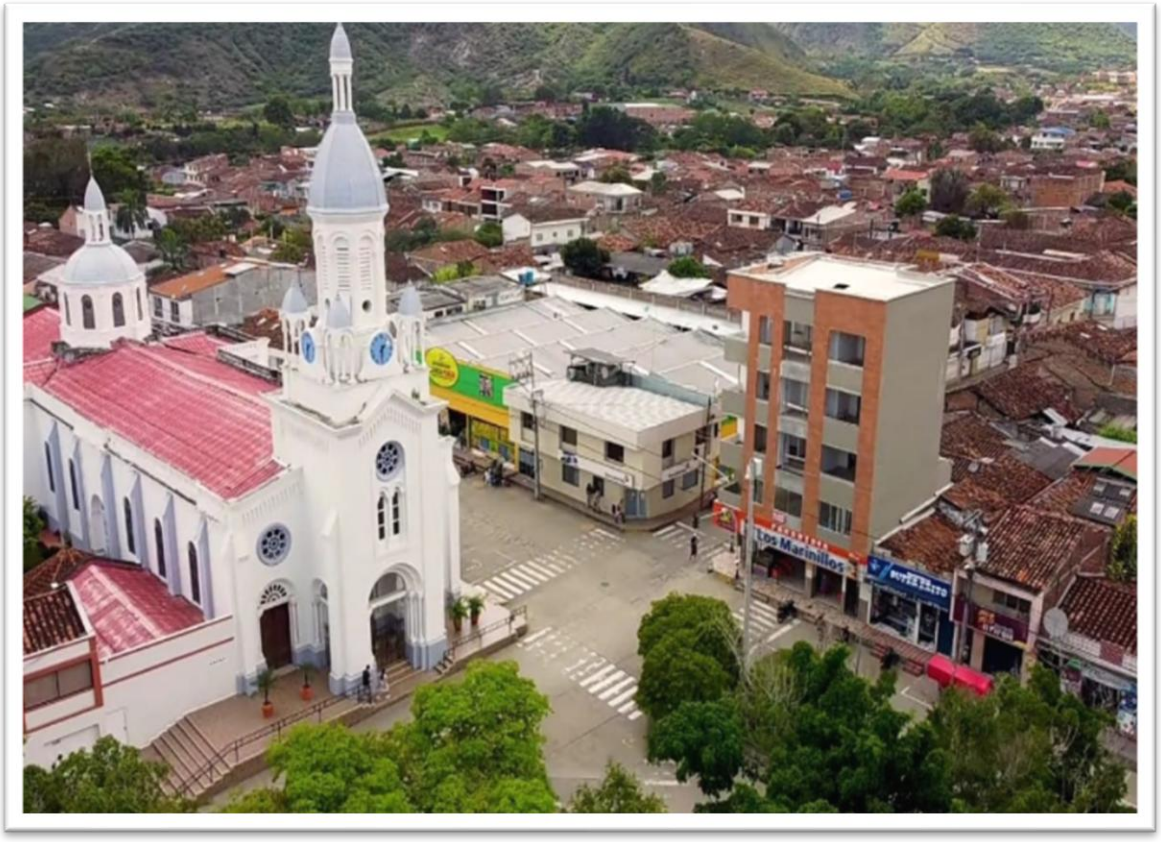
Nivel descentralizado: el nivel descentralizado está integrado por entidades creadas por el Concejo Municipal, destacando al Hospital Gonzalo Contreras como Empresa Social del Estado, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita al despacho del alcalde. (Alcaldía Municipal de La Unión, 2020, pp. 11-19).

El control de tutela sobre las entidades descentralizadas es ejercido por el alcalde y las dependencias designadas en los acuerdos de creación, participando también en la formulación de políticas municipales.

## 3. Análisis del entorno del municipio de La Unión, Valle del Cauca

**Figura 10**

*Fotografía aérea Municipio de La Unión*



*Fuente:* Alcaldía Municipal de La Unión – Valle del Cauca

El análisis del entorno es una de las piezas clave del análisis estratégico. Es el marco en el que la alcaldía desarrolla su actividad. Está formado por todos los factores que escapan del control de esta y que por tanto producen incertidumbre. Con el análisis del entorno se trata de hallar todas las influencias positivas u oportunidades y todas las negativas o amenazas, que ejercen distintos factores sobre el éxito del municipio de La Unión. En este caso serían las oportunidades y amenazas que ejercen sobre los proyectos y programas planeados por la alcaldía. Algo muy importante es la velocidad con la que cambian las cosas del entorno, porque esto genera incertidumbre.

### 3.1 Entorno geográfico

El municipio de la Unión está ubicado en la subregión norte del Valle del Cauca, se presenta como un territorio de gran valor estratégico y ambiental. Accesible por la carretera Panorama, se encuentra a 163 kilómetros de Cali y a 396 kilómetros de Bogotá, asentado sobre la ribera occidental del río Cauca, entre las Cordilleras Occidental y Central.

Con una extensión de 125 km² (12.500 hectáreas), La Unión se distribuye en un área urbana de 2.81 km² (2.25%) y una zona rural de 122.19 km² (97.75%). Su altitud promedio es de 975 metros sobre el nivel del mar, y su clima cálido oscila entre los 18°C y 36°C, con una temperatura media de 24°C. Esta condición climática favorece un paisaje verde dominado por cultivos de frutas como viñedos, maracuyá y melón.

La topografía del municipio de La Unión es variada: un 58% corresponde a zona montañosa y el 42% restante a zona plana. La región montañosa incluye accidentes orográficos como los altos Los Paraguas, La Cruz y Paramillo, y cuchillas como El Carpintero, La Sonora, La Meseta y Guaimalito. Desde estas elevaciones descienden corrientes de agua que alimentan el río Cauca y el canal interceptor del distrito de riego RUT.

El municipio de La Unión forma parte de la cuenca RUT, que se extiende desde el cauce del río Cauca hasta las cimas de la Cordillera Occidental, y alberga ocho microcuencas: El Negro, El Rincón, Las Palmas, El Lucero, La Sonora, La Unión y Zanjón de los Muertos. Las unidades fisiográficas del territorio incluyen el Valle Aluvial del Río Cauca, el Piedemonte, la Ladera Este y las Cimas de la Cordillera Occidental, así como los Valles Interandinos, todos con vocaciones productivas y de conservación ambiental.

En cuanto a su división política, limita al norte con Toro, al sur con Roldanillo, al oriente con La Victoria y Obando, y al occidente con El Dovio y Versalles. Dentro de su jurisdicción se encuentran las inspecciones de policía de Córcega, La Despensa, San Luis, Quebrada Grande, El Lindero y La Aguada, además de 42 veredas con registro catastral.

La Unión también destaca por su compromiso ambiental. Forma parte del Distrito Regional de Manejo Integrado (DRMI) RUT Nativos, una zona de 10.840 hectáreas compartida con Roldanillo y Toro, destinada a la protección de la biodiversidad y la provisión de bienes y servicios ecosistémicos. Además, la parte alta del corregimiento de Quebradagrande está incluida en la Zona de Reserva Forestal del Pacífico, según la Ley 2 de 1959.

**Figura 11**

*Ubicación espacial del municipio de La Unión.*




*Fuente.* Alcaldía Municipal de La Unión. (2023). Turismo La Unión Valle

## 3.2 Entorno económico

La Unión Valle se distingue por su actividad agrícola, agroindustrial y comercial, siendo un importante centro de producción y distribución de productos agrícolas, especialmente el cultivo de la uva, lo que le ha valido el título de "*vitivinícola del país*".

### *3.2.1 Vocación económica y desarrollo*

La vocación histórica del municipio se inclina hacia el *desarrollo agrícola* y *agroindustrial*, además de la *cultura y el turismo*. El desarrollo de la empresa Grajales en décadas anteriores impulsó iniciativas de transformación de productos agrícolas, lo que ha dinamizado la economía y el empleo.

El *sector comercial* desempeña un papel importante, generando empleo en ventas, atención al cliente y logística, y atrayendo a visitantes de municipios vecinos.

El *turismo* posee un gran potencial reconocido por el Plan de Ordenamiento Territorial. El municipio forma parte de rutas turísticas religiosas, RAP Pacífico y Visit Valle. El Plan de Turismo municipal, actualizado hasta 2025, busca posicionar a La Unión como el epicentro del turismo en el norte del Valle del Cauca y la capital vinícola de Colombia. El DRMI RUT Nativos también promueve cuatro rutas de turismo de naturaleza.

### *3.2.2 Agricultura y desarrollo rural:*

La mayoría de los predios rurales (78.05%) son inferiores a la Unidad Agrícola Familiar (UAF) mínima de 4 hectáreas, lo que genera una dinámica de cultivos en su mayoría transitorios.

Existe una alta informalidad en la tenencia de la tierra rural. Se cultivan diversos cultivos transitorios como maíz amarillo y blanco, ají, berenjena, pimentón, melón y sandía. Los cultivos permanentes incluyen la uva (615.5 ha), guayaba (258 ha) y café (615.5 ha).

En ganadería, se destaca la cría de porcinos y bufalinos. El municipio se beneficia del Distrito de Riego y Adecuación de Tierras RUT-ASORUT, que ha transformado la producción agrícola en la zona plana. ASORUT realiza muestreos semestrales de la calidad del agua de riego.

### *3.2.3 Emprendimiento:*

La administración municipal apoya a emprendedores a través de ferias artesanales y turísticas, muestras empresariales (Carnaval de la Uva y el Vino), festivales gastronómicos y ruedas de negocios.

Las instituciones educativas fomentan el emprendimiento entre sus estudiantes.

Se ofrecen exoneraciones del impuesto de industria y comercio para nuevas empresas que generen empleo, con porcentajes de hasta el 100% por 10 años, dependiendo del número de empleos creados.

### *3.2.4 Infraestructura y servicios públicos:*

*Vías urbanas* presentan un avanzado estado de deterioro debido a la antigüedad, reparaciones inadecuadas, tránsito de vehículos pesados y fugas en redes de servicios públicos. Hay principales necesidades de intervención vial urbana, incluyendo aperturas de vías y mejoras. El Programa de Pavimentos Comunitarios busca la unión entre la administración y la comunidad para mejorar las vías.

Las *vías rurales* necesitan construcción de placa huellas, obras de estabilización y drenajes.

La cobertura de acueducto urbano es del 95.5%. El acueducto rural cuenta con 7 sistemas, de los cuales 3 tienen concepto desfavorable. La cobertura de alcantarillado urbano es del 91.63%, pero existe una gran necesidad en el manejo de aguas lluvias.

La recolección y disposición final de residuos sólidos urbanos está a cargo de VEOLIA, aunque se considera la implementación del servicio nocturno para mejorar la movilidad. El sitio de disposición final de residuos de construcción y demolición (RCD) en la vereda El Guásimo, el único autorizado en la microrregión, está viendo su vida útil acortada por el ingreso de RCD de municipios vecinos.

La cobertura de gas natural es del 86.65%.

La infraestructura peatonal (andenes) está en deterioro y es invadida, haciendo necesaria una priorización de acciones para mejorar la movilidad y accesibilidad.

### *3.2.5 Vivienda*

Según las cifras oficiales del DANE para el año 2024, el municipio estima un total de 13.496 viviendas, distribuidas, cabecera 10.877 viviendas y las restantes 2.619, en la zona rural

(centros poblados y rural dispersa); presentando déficits cualitativo y cuantitativo, cifras que difieren de las contenidas en el Plan Básico de ordenamiento Territorial.

El acceso a la vivienda presenta un panorama con 1.259 unidades desocupadas, lo que sugiere que algunas familias poseen más de una vivienda con fines de inversión, elevando los costos de la tierra y dificultando el acceso a los menos favorecidos. El municipio ha ejecutado 522 mejoramientos de vivienda en los últimos cuatro años con apoyo departamental.

**Tabla 8**

*Situación habitacional de La Unión, Valle del Cauca 2024*

| Concepto | Urbana | Rural | Total |
|---|---|---|---|
| **Total viviendas estimadas** | 10.877 | 2.619 | 13.496 |
| Porcentaje por zona | 80.6% | 19.4% | 100% |
| **Déficit cuantitativo** | 533 | 102 | 635 |
| Porcentaje del déficit cuantitativo | 4.9% | 3.9% | 4.7% |
| **Déficit cualitativo** | - | - | 6.846 |
| Porcentaje del déficit cualitativo | - | - | 50.73% |
| **Viviendas desocupadas** | - | - | 1.259 |
| Porcentaje de viviendas desocupadas | - | - | 9.3% |

**Déficit Cuantitativo:** Necesidad de construir 635 nuevas viviendas.
**Déficit Cualitativo:** 6.846 viviendas existentes requieren mejoras (50.73%).
**Inequidad:** 1.259 viviendas desocupadas mientras que existe déficit habitacional en el municipio.

*Fuente:* Adaptado de Plan de Desarrollo Municipal, Alcaldía Municipal de La Unión (2024)

## 3.3 Entorno social.

### *3.3.1 Caracterización social y problemáticas.*

La tabla que aparece enseguida se muestra que más del 76% de la población de La Unión vive en condiciones de pobreza (grupos A y B), otro 19% vive en situación vulnerable (grupo C); en contraste, sólo el 5% escapa a esta realidad (grupo D), y poseen una condición que permiten la estabilidad y desarrollo.

**Tabla 9**

*Distribución económica de la población de La Unión según el Sisben IV año 2024*

| Grupo | | Personas (# hab.) | Porcentaje (%) |
|---|---|---|---|
| Grupo A | Pobreza extrema | 9.273 | 29.0% |
| Grupo B | Pobreza moderada | 14.858 | 47.0% |
| Grupo C | Situación vulnerable | 6.090 | 19.0% |
| Grupo D | No pobre<br>No vulnerable | 1.550 | 5.0% |
| **Total** | | 31.771 | 100.0% |

*Fuente:* Sisben IV - Elaboración propia

Sobre los aspectos relacionados con la pobreza económica, la siguiente tabla presenta una radiografía social de La Unión. La pobreza multidimensional se ubica en 22.5%, por debajo de promedios departamental y nacional, lo que sugiere menores privaciones en aspectos como educación, salud y condiciones laborales. Sin embargo, el déficit cualitativo de vivienda alcanza el 50.73%, evidenciando una necesidad urgente de mejorar la calidad habitacional.

**Tabla 10**

*Indicadores sociales y de pobreza en el municipio de La Unión (2024)*

| Tipo de indicador | Variable analizada | Porcentaje (%) | Estado frente a promedios externos |
|---|---|---|---|
| **Líneas de pobreza** | Pobreza multidimensional | 22.50% | Por debajo del nivel departamental y nacional |
| | Miseria general | 0.36% | Núcleo de exclusión extrema marginal |
| **Vivienda y hábitat** | Déficit cualitativo de vivienda | 50.73% | **Crítico:** Supera el promedio departamental y nacional |
| **Brechas territoriales (NBI)** | Necesidades Básicas Insatisfechas (Rural) | 9.55% | Concentración de privaciones estructurales |
| | Necesidades Básicas Insatisfechas (Urbana) | 4.79% | Nivel de afectación moderado |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Líneas de control externo** | Promedio nacional | 40.91% | Parámetro de referencia país |
| | Promedio departamental | 26.68% | Parámetro de referencia Valle del Cauca |

*Fuente:* Elaboración propia.

Las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) muestran una brecha entre lo urbano (4.79%) y lo rural (9.55%), reflejando desigualdades territoriales. Finalmente, la miseria general, aunque baja (0.36%), representa un núcleo de exclusión extrema que no puede ser ignorado.

**Tabla 11**

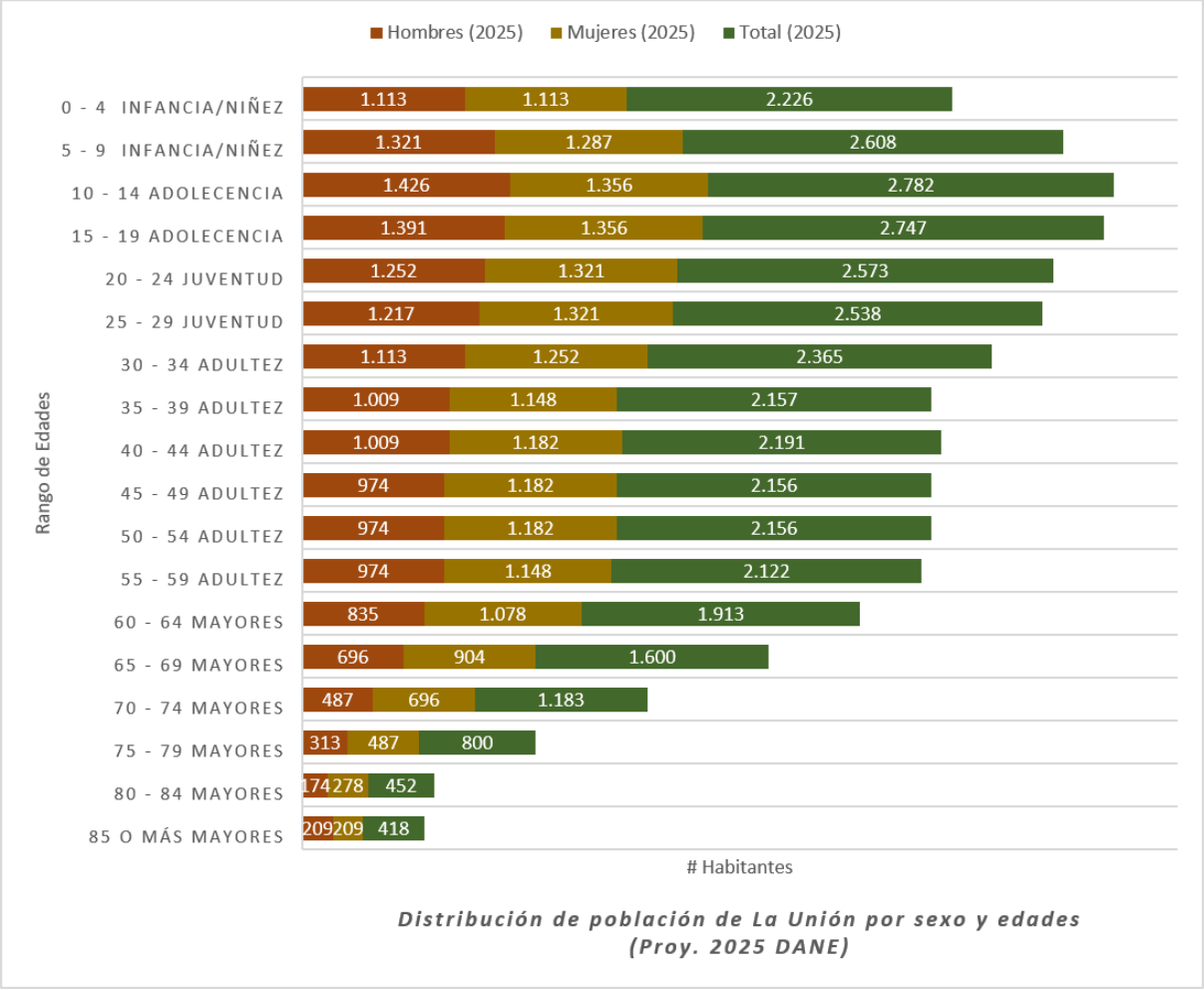
*Distribución de población de La Unión por sexo y rangos de edad (proyección DANE)*

| Rangos de edad | Hombres (2024) | Mujeres (2024) | Total (2024) | Hombres (2025) | Mujeres (2025) | Total (2025) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **85 o más mayores** | 209 | 209 | 418 | 209 | 209 | 418 |
| **80 - 84 mayores** | 174 | 278 | 452 | 174 | 278 | 452 |
| **75 - 79 mayores** | 313 | 487 | 800 | 313 | 487 | 800 |
| **70 - 74 mayores** | 487 | 695 | 1.182 | 487 | 696 | 1.183 |
| **65 - 69 mayores** | 695 | 904 | 1.599 | 696 | 904 | 1.600 |
| **60 - 64 mayores** | 835 | 1.078 | 1.913 | 835 | 1.078 | 1.913 |
| **55 - 59 adultez** | 974 | 1.148 | 2.122 | 974 | 1.148 | 2.122 |
| **50 - 54 adultez** | 974 | 1.182 | 2.156 | 974 | 1.182 | 2.156 |
| **45 - 49 adultez** | 974 | 1.182 | 2.156 | 974 | 1.182 | 2.156 |
| **40 - 44 adultez** | 1.008 | 1.182 | 2.190 | 1.009 | 1.182 | 2.191 |
| **35 - 39 adultez** | 1.008 | 1.148 | 2.156 | 1.009 | 1.148 | 2.157 |
| **30 - 34 adultez** | 1.113 | 1.252 | 2.365 | 1.113 | 1.252 | 2.365 |
| **25 - 29 juventud** | 1.217 | 1.322 | 2.539 | 1.217 | 1.321 | 2.538 |
| **20 - 24 juventud** | 1.252 | 1.322 | 2.574 | 1.252 | 1.321 | 2.573 |
| **15 - 19 adolescencia** | 1.391 | 1.356 | 2.747 | 1.391 | 1.356 | 2.747 |
| **10 - 14 adolescencia** | 1.426 | 1.356 | 2.782 | 1.426 | 1.356 | 2.782 |
| **5 - 9 Infancia/niñez** | 1.321 | 1.287 | 2.608 | 1.321 | 1.287 | 2.608 |
| **0 - 4 Infancia/niñez** | 1.113 | 1.113 | 2.226 | 1.113 | 1.113 | 2.226 |
| **Total General** | **16.485** | **18.292** | **34.777** | **16.304** | **18.474** | **34.778** |

*Fuente:* adaptado de proyecciones de población: periodo 2020 – 2035 (DANE, 2023)

**Figura 12**

*Distribución gráfica de población de La Unión por sexo y rangos de edad (proyección DANE)*




*Fuente:* Adaptado de Proyecciones de población a nivel municipal: Periodo 2020 - 2035, por (DANE), 2023.

En la tabla 11 y la figura 11, se puede apreciar que La Unión muestra una composición demográfica con una base joven y envejecimiento gradual de su población, donde los segmentos de infancia y adolescencia (0 a 19 años) suman 10.363 personas (29,8% del total de la población). Esta participación impone una presión fiscal al gasto público social del municipio, dirigido hacia cobertura educativa, recreativa y cuidado de la infancia; es necesario impulsar el papel del Concejo Municipal de la Juventud, puesto que su impacto ha sido limitado,

espacio para fortalecer la participación juvenil. Por otro lado, la población en edad activa (20 a 59 años), concentra 18.213 habitantes (52,3% del total de la población), lo que la consolida como motor económico, representando base gravable potencial para recaudo de impuestos locales como el predial e industria y comercio. Finalmente, se evidencia una alta participación de las mujeres en el rango de adultos mayores de 60 años, lo que exige al sistema financiero municipal priorizar el enfoque de género en las políticas de asistencia social y salud geriátrica.

En cuanto a género, el municipio sigue la tendencia nacional con una mayor población femenina, lo que influye en la planificación de políticas públicas. La administración municipal cuenta con una mayoría de mujeres en su planta de cargos, alcanzando el 61% (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 105-107). Los casos de violencia de género en la localidad son atendidos de prioritariamente por la Comisaría de Familia. Por otro lado, la población con discapacidad asciende a 1.035 personas caracterizadas, quienes cuentan con un Comité Municipal de Discapacidad encargado de abordar políticas y los programas pertinentes (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 108-109). En referencia con la atención a las víctimas del conflicto armado, son atendidas mediante acciones dirigidas a superar la vulnerabilidad socioeconómica y asegurar la reparación integral, registrando un promedio de 2.400 personas asistidas anualmente (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 110-111). La comunidad LGBTQIA+ es reconocida, y la ONU ha instado a los estados a proteger sus derechos (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 112-114). Los grupos étnicos incluyen el cabildo indígena Emberá Chami, habitantes Nasa, gitanos, raizales, palenqueros y afrocolombianos (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, p. 114). Sus principales problemáticas son la pérdida de identidad cultural, mendicidad, educación deficiente y marginación.

Un reglón aparte, ocupa la población migrante asciende a 184 personas según la Personería y 603 afiliadas a servicios de salud en 2023, mayoritariamente mujeres adultas

(Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, p. 115). La diversidad religiosa incluye una mayoría católica, pero también diversas denominaciones cristianas.

La tasa de natalidad ha disminuido (2005-2021), mientras que la de mortalidad ha sido relativamente estable, con un aumento significativo en 2021. La tasa de fecundidad adolescente ha fluctuado, reduciéndose en más del 50% respecto a 2005 (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 119-123).

### *3.3.2 Acceso a la salud.*

El Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 afirma que: La administración municipal puede promover acciones que impulsen el cambio de los factores sociales que influyen en la salud en su área y para coordinar intervenciones intersectoriales. Además, se refiere a la colaboración con instituciones de protección social como el ICBF, oficinas de equidad de género, refugios temporales y otros recursos destinados a ayudar a personas en situaciones de vulnerabilidad social, incluyendo programas de asistencia económica condicionada. En el ámbito de la salud, esto incluye a las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB), Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), y organizaciones humanitarias que ofrecen ayuda en materia de salud. (Pág. 118).

El municipio de La Unión en el año 2024 tenía una población total de 34.776 habitantes, de los cuales, según datos del Banco de la Unidad de Atención (BDUA), 9.014 habitantes estaban afiliados al régimen contributivo y 22,847 habitantes al régimen subsidiado; esto quiere decir, que la población asegurada en salud era de 31,861 habitantes (91,6% de cobertura de salud), quedando por fuera de cobertura en salud del 8,4% de la población de La Unión, es decir, 2.915 hab. (BDUA, 2024)

**Tabla 12**

*Cobertura en salud de La Unión, Valle del Cauca, año 2024*

| Variable de población y aseguramiento | Número de personas (n) | Porcentaje respecto al total (%) |
|---|---|---|
| Población total | 34.776 | 100,0% |
| Total afiliados (Cobertura) | 31.861 | 91,6% |
| Régimen subsidiado | 22.847 | 65,7% |
| Régimen contributivo | 9.014 | 25,9% |
| *Habitantes sin Cobertura* | *2.915* | *8,4%* |

*Fuente:* Elaboración propia

El Plan de Desarrollo Territorial de La Unión afirma que según el Ministerio de Salud para el 2023 los prestadores de salud habilitados en La Unión eran 49 independientes y tres instituciones prestadoras de servicios de salud – IPS AMI Asistencia Médica Inmediata S.A.S, G.O Grupo Comercial S.A.S y Hospital Gonzalo Contreras E.S.E. En ese sentido la Fundación O.N.G. Misión por Colombia aparece en el registro especial de prestadores de salud (REPS) pero no opera en el municipio. El principal prestador de servicios de salud es el Hospital Gonzalo Contreras E.S.E. Habilitado para prestar servicios de baja complejidad como: a) medicina general, b) terapia respiratoria, c) Farmacia y apoyo diagnóstico, d) urgencias, e) odontología, f) fisioterapia, g) fonoaudiología (p. 127)

### *3.3.3 Acceso a la educación.*

El municipio no está certificado en educación, siendo la Secretaría de Educación del Valle del Cauca la principal responsable, apoyada por la Subsecretaría de Educación municipal, cuenta con seis instituciones educativas (cinco oficiales con 26 sedes y una privada). La administración apoya con subsidios individuales de transporte escolar a 300 estudiantes anualmente, principalmente en el sector rural y a estudiantes en Sisben grupos A, B o C1 a C5,

las vocaciones de las instituciones educativas están ligadas a las realidades territoriales (agroindustria, deporte, contabilidad, electrónica, turismo, sistemas).

La tasa de analfabetismo es del 5,13%. Se ofrece educación básica dirigida a adultos mayores y adultos jóvenes, esta modalidad viene siendo liderada por la IE Magdalena Ortega a través de Modelo Educativo Flexible “Talentum”, ofreciendo a los estudiantes una modalidad flexible en horarios de clase y permite con su metodología potenciar las capacidades y talentos de las personas en procura de afianzar y consolidar su proyecto de vida.

Un problema crítico es la infraestructura educativa, con edificaciones antiguas, falta de mantenimiento y que no cumplen normas sismo-resistentes. Otro, es una deuda considerable en servicios públicos de las sedes educativas de años anteriores al 2021, la cual ha sido asumida por parte de la Secretaría de Educación Departamental.

Se promueve la equidad e inclusión educativa, apoyando a estudiantes con discapacidad y talentos especiales, y ofreciendo programas de escuela de padres y convivencia escolar. En los niveles de educación para el trabajo y educación superior (educación técnica, tecnológica y profesional), que se observan dentro del municipio son de programas de instituciones del sector oficial (SENA, INTEP y ESAP) o de otros institutos, academias y universidades de sector privado. Para el primer semestre de 2024 el INTEP ofertó los programas de Administración de empresas, Contaduría y ambiental, por ciclos propedéuticos. La ESAP viene desarrollando el programa de Administración pública y el SENA oferta varios programas técnicos y cursos los cuales son articulados a través de la Subsecretaría de educación municipal.

En asuntos relacionados con el deporte y la recreación, en La Unión se instruye acerca de diversas disciplinas deportivas (ajedrez, baloncesto, fútbol, voleibol, karate, taekwondo), que brindan alternativas de ocupación del tiempo libre a niños, niñas y jóvenes.  Se cuenta con escenarios públicos funcionales como coliseos, estadios, patinódromos, polideportivos, parques

infantiles y biosaludables, aunque muchos requieren mantenimiento y mejoras en iluminación y equipamiento.

**3.4 Entorno jurídico político.**

La Constitución Política garantiza la autonomía de las entidades territoriales (Art. 287) para la gestión de sus intereses, gobernar con autoridades propias, ejercer competencias, administrar recursos y establecer tributos.

La Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo), junto con otras leyes, establece los procedimientos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo. También regula el contenido del PDT (parte estratégica y plan de inversiones) y la función de los Consejos Territoriales de Planeación como instancias de participación.

La participación ciudadana es fundamental y obligatoria, según el Art. 342 de la Constitución. El municipio realizó ocho mesas de trabajo con diez temáticas para recoger las sugerencias y opiniones de la comunidad, incluyendo grupos vulnerables.

La Ley 1551 de 2012 asigna a los municipios la función de elaborar sus planes de desarrollo en concordancia con los planes departamentales, planes de vida indígenas y el Plan Nacional de Desarrollo (PND), promoviendo el desarrollo territorial y las obras públicas.

El PDM se articula con normas de superior jerarquía como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 "Colombia, Potencia Mundial de la Vida", el Plan de Desarrollo Departamental (PDD) 2024-2027, el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) 2015, el Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR) 2015-2036, el Plan de Ordenación y Manejo de Cuenca Hidrográfica de los Ríos Rut (POMCA), y el Distrito Regional de Manejo Integrado (DRMI) Rut Nativos.

### *3.4.1 Normas presupuestales y de contratación (ingresos y gastos)*

El Plan Financiero es una herramienta clave para la gestión financiera pública, proyectando ingresos y gastos a mediano y largo plazo.

Los presupuestos anuales de La Unión Valle para las últimas cuatro vigencias fiscales 2021 a 2024 han mostrado un comportamiento al alza.

Los ingresos totales de 2020 a 2023 se incrementaron en un promedio del 24.5%, lo que implica mayores recursos de inversión. Los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD), provenientes principalmente del Impuesto Predial, Industria y Comercio, y Sobretasa a la Gasolina, crecieron en promedio un 10.3%.

Los gastos de inversión constituyen la mayor parte del gasto, 85.1% del total en 2023, con un incremento sostenido del 28.7% en el periodo 2020-2023. El municipio debe cumplir con los límites establecidos en la Ley 617 de 2000 para los gastos de funcionamiento que, para una categoría sexta como La Unión, no deben superar el 80% de los ICLD.

El Índice de Desempeño Fiscal ha permitido al municipio mejorar su posición a nivel nacional y departamental en 2022, reflejando su viabilidad financiera. No obstante, el municipio presenta una alta dependencia de las transferencias provenientes de SGP (Sistema General de Participaciones) SGR (Sistema General de Regalías), Fosyga (Fondo de Solidaridad y Garantía), que en 2022 fue del 68,67%.

El Sistema General de Regalías (SGR) es una fuente crucial de recursos que requiere procesos participativos para la priorización de proyectos, con destinaciones específicas para comunidades étnicas (4.5%) y proyectos de infraestructura de educación superior (no menos del 5%).

### *3.4.2 Normograma entidad territorial. Alcaldía Municipal de La Unión*

A continuación, se presenta una tabla que incluye normas jurídicas que rigen la operación administrativa y financiera de la Alcaldía de La Unión.

**Tabla 13**

*Normograma entidad territorial. Alcaldía Municipal de La Unión*

| Área / Tema | Norma Aplicable | Descripción / Observaciones |
|---|---|---|
| **Organización Municipal** | Constitución Política de Colombia 1991 (Art. 312, 313, 314, Título XI, Capítulo I Disposiciones Generales 320, 328) | Aspectos generales de las entidades territoriales |
| | Ley 136 de 1994 | Competencias y funciones del municipio |
| **Planeación** | Ley 152 de 1994 | Plan de desarrollo municipal |
| **Contratación** | Ley 80 de 1993 y Ley 1150 de 2007 | Reglas de contratación pública |
| **Presupuesto** | Constitución Política de Colombia (Art. 356 y 357) | Normas sobre el Sistema General de Participaciones |
| | Decreto 111 de 1996 | Reglas del presupuesto público |
| | Ley 617 de 2000 | Definición de las categorías |
| | Ley 715 de 2001 | Normas sobre el Sistema General de Participaciones |
| | Ley 819 de 2003 | Normas presupuestales y fiscales |
| | Ley 141 de 1994 | Regulación del Sistema General de Regalías |
| **Contabilidad** | Decreto 2649 de 1993 | Normas de contabilidad general |
| | Ley 298 de 1996 | Por medio de la cual se crea la Contaduría General de la Nación (CGN) |
| | Resolución 533 de 2015 | Aplicación de los estándares de las NIIF de la Contaduría General de la Nación (CGN) |
| **Manejo ambiental** | Ley 99 of 1993 | Normas ambientales y creación del SINA |
| **Endeudamiento** | Ley 358 de 1997 | Nivel de endeudamiento municipal |
| | Ley 550 de 1999 | Reestructuración de pasivos |
| **Impuestos** | Ley 44 de 1990 | Reglas sobre catastro e impuesto a la propiedad raíz |
| | Ley 14 1983 | Fortalecimiento a los fiscos territoriales |

| Área / Tema | Norma Aplicable | Descripción / Observaciones |
|---|---|---|
| **Archivo** | Ley 594 de 2000 | Ley General de Archivos y reglas para la gestión documental |
| **Talento Humano** | Ley 909 de 2004 | Normas que regulan el empleo público y la carrera administrativa |
| **Atención y prevención de desastres** | Decreto 919 de 1989 | Normas de regulación del Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres |
| **Tránsito** | Ley 769 de 2002 | Expedición del Código Nacional de Tránsito |
| **Ventanilla Única y Trámites** | Ley 962 de 2005 | Racionalización de trámites y procedimientos administrativos (antitrámites) |
| **Salud** | Ley 1438 de 2011 | Reforma al sistema general de seguridad social en salud |
| | Decreto 0971 de 2011 | Giro de recursos del régimen subsidiado a las promotoras de salud |
| **Página Web y Gobierno Digital** | Ley 1151 de 2008 | Lineamientos generales de la estrategia de Gobierno en Línea |
| | Decreto 2623 de 2009 | Creación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano |
| **Estratificación** | Ley 142 de 1994 | Norma sobre el régimen de los servicios públicos domiciliarios |
| **Control interno** | Ley 87 de 1993 | Normas sobre el control interno en entidades y organismos del Estado |
| | Decreto 1599 de 2005 | Adopción del Modelo Estándar de Control Interno en Colombia (MECI) |
| **Sistemas de información** | Constitución Política de Colombia (Art. 339) | Conformación del Plan Nacional de Desarrollo |
| | Ley 190 de 1995 | Normas para erradicar la corrupción administrativa en la gestión pública |
| | Ley 489 de 1998 | Organización y funcionamiento de las entidades de orden nacional y territorial |

| Área / Tema | Norma Aplicable | Descripción / Observaciones |
|---|---|---|
| | Decreto 841 de 1990 | Reglamentación del presupuesto general en lo referente al Banco de Proyectos de Inversión |

*Fuente:* Elaboración propia

### *3.4.3 Entorno político.*

En el contexto del municipio de La Unión, Valle del Cauca, el "área política" puede entenderse como el conjunto de estructuras de gobierno, órganos de representación, y marcos legales y de planificación que definen la administración y la toma de decisiones en el territorio. Dentro de los componentes clave del área política se incluyen:

1. **Gabinete Municipal 2024-2027**. Encabezado por el alcalde municipal, Germán Alfonso Villaquirán Hurtado, y la Gestora Social, Luz Fabiola Marín. Este gabinete se complementa con direcciones de departamento como Planeación (Liliana Mercedes Sánchez López), Hacienda (Lizeth Dayana González Bermúdez), Jurídico (Melissa Montes Gómez) y Desarrollo (Jhon Robert Manzano Hincapié). Además, la administración municipal cuenta con secretarías de despacho, incluyendo Privada y Gestión del Riesgo, Desarrollo Social, Infraestructura Física, Agricultura y Medio Ambiente, Gobierno y Movilidad. El equipo de gobierno actual ha decidido garantizar una administración donde la mujer juega un papel preponderante, con 50 de los 84 funcionarios de planta siendo mujeres (59,5%).

2. **Concejo Municipal 2024-2027**. Este es un órgano político clave, con una Mesa Directiva para 2024 compuesta por el presidente y honorable concejal (h.c.) Jhon Parra (partido Centro Democrático); el primer vicepresidente, Mauricio Albarán Marín (Partido Cambio Radical); y el segundo vicepresidente, Fernando Martínez Quintero (Partido Creemos). También se menciona a la honorable concejala Karol Viviana Borja Montoya del Partido de la U. Los concejos municipales tienen la competencia de adoptar los planes y programas de desarrollo económico y social y de obras públicas.

3. **Consejo Territorial de Planeación (CTP)**. Constituye una instancia de participación ciudadana en el proceso de planificación. La mesa directiva incluye a Eider Alexander Ramírez León como presidente (sector turismo); Arlex Fabián Ávila Gómez como vicepresidente (sector privado); y Carlos Arturo Barco Pulgarín como secretario (sector salud). Así también, se cuenta con la participación de representantes de otros sectores, tales como Fabián Alonso Sánchez Duque, por recreación y deporte, y Betsy Vargas Vargas, en representación de la población con enfoque diferencial. El CTP desempeña un papel fundamental en el seguimiento del plan de desarrollo.

4. **Marco normativo**. El plan de desarrollo territorial se fundamenta en la Constitución Política de Colombia (especialmente en los arts. 287, 313, 339, 340, 342) y en disposiciones legales como la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo), la Ley 136 de 1994, la Ley 388 de 1997, la Ley 1454 de 2011 y la Ley 1551 de 2012, entre otras. Estas normas establecen la obligatoriedad de los planes de desarrollo y los mecanismos para su elaboración, aprobación y ejecución.

5. **Gobernanza territorial.** La participación ciudadana fue clave en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal de La Unión 2024-2027, con la realización de mesas de participación ciudadana en áreas urbanas y rurales para identificar directamente las necesidades de la comunidad. Se llevaron a cabo ocho mesas de trabajo que abordaron diez temáticas específicas, incluyendo hacienda y planeación, desarrollo institucional, infraestructura, desarrollo social, salud, educación, gobierno, agricultura y medio ambiente, secretaría privada y gestión del riesgo, y estrategias para la paz.

6. **Plan de Desarrollo Municipal de La Unión 2024-2027.** Este es el instrumento de planificación por excelencia, estructurado a partir del programa de gobierno del alcalde "La Unión: el municipio saludable de Colombia". El Plan se organiza en cuatro líneas estratégicas:

- Línea Estratégica 1. Social: busca entornos de vida saludables, reduciendo barreras de acceso a educación, salud y servicios sociales, con enfoque en la reducción de la pobreza.
- Línea Estratégica 2. Económica: procura dinamizar los sectores que contribuyen al fortalecimiento económico municipal y familiar, como el agrícola, agroindustrial, turismo y comercio.
- Línea Estratégica 3. Ambiental: se enfoca en la protección de los recursos naturales y la atención de determinantes ambientales para generar entornos de vida saludables.
- Línea Estratégica 4. Institucional: busca consolidar una administración municipal eficiente y transparente, garantizando la participación ciudadana, el acceso a la justicia, la legalidad y la seguridad ciudadana.

En resumen, el área política del municipio de La Unión, Valle del Cauca, se compone de una administración municipal definida, un concejo deliberativo y consejos consultivos como el CTP. Asimismo, se rige por un sólido marco legal que promueve la participación ciudadana y se materializa en un plan de desarrollo que articula la visión de gobierno con las necesidades territoriales.

### *3.4.4 Gobernanza y justicia*

La estructura de la administración municipal incluye cuatro Departamentos Administrativos y seis secretarías de despacho, además de oficinas asesoras. A pesar de mejoras en el Índice de Desempeño Institucional, la administración enfrenta inconvenientes de gobernabilidad debido a la alta carga laboral y la capacidad instalada insuficiente para controlar aspectos como el urbanístico, policivo, tránsito y fiscalización de tributos.

El alcalde, a través de la Secretaría de Gobierno, es la máxima autoridad policial, promoviendo la convivencia, la seguridad y el orden público. La inspección de policía es responsable de hacer cumplir leyes, resolver disputas y gestionar trámites. En ese mismo sentido, el Consejo Territorial de Justicia Transicional (CTJT) coordina políticas para víctimas

del conflicto armado. Por otro lado, se han adelantado procesos disciplinarios contra servidores públicos. Finalmente, el Plan Institucional de Archivos (PINAR) requiere una nueva formulación para el periodo 2024-2027.

## 3.5 Entorno tecnológico

### *3.5.1 Sistemas financieros utilizados por las alcaldías municipales en Colombia*

La gestión financiera en las entidades territoriales colombianas ha experimentado una transformación significativa durante las últimas décadas, caracterizada principalmente por la implementación de sistemas de información integrados que facilitan el control, seguimiento y reporte de las finanzas públicas municipales (Contaduría General de la Nación, 2024). Este proceso de modernización tecnológica responde a las exigencias normativas nacionales y a la necesidad de mejorar la eficiencia en la administración de los recursos públicos locales.

Al respecto del marco normativo y los requisitos de adaptabilidad, los sistemas financieros implementados en las alcaldías municipales deben cumplir con estrictos estándares de la normatividad nacional. Esto incluye la compatibilidad con los requerimientos establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y los entes de control gubernamental como la Contraloría General de la República (CGR), la CGN, el Consolidador de Hacienda de Información Pública (CHIP) y otras entidades fiscalizadoras. Esta exigencia normativa garantiza el cumplimiento integral de las obligaciones fiscales y de control gubernamental en el ámbito territorial.

### *3.5.2 Marco normativo y sistema obligatorio nacional*

**Sistema CHIP (Consolidador de Hacienda e Información Pública)**

El Sistema CHIP constituye la herramienta fundamental y obligatoria para todas las entidades públicas territoriales en Colombia. Según la Contaduría General de la Nación (2024), este sistema representa el mecanismo oficial requerido por la Contaduría General de la Nación (CGN) para el reporte de información contable pública, estableciendo un estándar nacional

para el diligenciamiento, cargue, validación y envío de información contable de todas las alcaldías del país.

La implementación del Sistema CHIP responde a la necesidad institucional de unificar y estandarizar los procesos de reporte financiero en el sector público, garantizando la transparencia y el control efectivo de los recursos públicos municipales. Este sistema se fundamenta en el marco normativo establecido por la Resolución 620 de 2015 y la Resolución 421 de 2016 de la Contaduría General de la Nación (CGN), instrumentos jurídicos que definen el Catálogo General de Cuentas y los procedimientos contables específicos para entidades de gobierno.

Como establece la CGN (2024) en su documentación oficial todas las entidades públicas deben utilizar el sistema CHIP para el diligenciamiento, cargue, validación y envío de información contable, consolidando así un mecanismo uniforme de rendición de cuentas en el nivel territorial.

### *3.5.3 Sistemas financieros complementarios*

#### Software GBS

El software GBS se ha posicionado como una de las soluciones más extendidas en el territorio nacional, con presencia documentada en más de 18 departamentos y aproximadamente 180 municipios de Colombia. Esta amplia adopción se atribuye a su optimización específica para alcaldías municipales y entidades públicas, ofreciendo funcionalidades adaptadas a los requerimientos normativos y operativos del sector gubernamental territorial (GBS Desarrollos, s.f.).

#### Sistema SAR (SAR-GOV)

El software SAR-GOV se distingue por su capacidad de parametrización y adaptabilidad a los lineamientos específicos de las secretarías de hacienda municipales, facilitando un control exhaustivo de las finanzas territoriales. Su arquitectura modular integra cinco componentes

fundamentales que optimizan la gestión financiera y administrativa, incluyendo módulos especializados en gestión presupuestal, contabilidad pública y control fiscal (IDE Sistemas S.A.S., 2024).

**Plataforma Sysman**

La plataforma Sysman representa una alternativa tecnológica ofreciendo software financiero especializado para entidades públicas que incluye módulos de contabilidad, tesorería, facturación electrónica y control presupuestal. Su enfoque arquitectónico modular permite a las alcaldías implementar gradualmente diferentes componentes según sus necesidades específicas, capacidades tecnológicas y disponibilidad presupuestal (Sysman S.A.S., 2026).

### *3.5.4 Análisis de sistemas financieros en municipios del Valle del Cauca*

**Municipios de primera categoría**

**a. Santiago de Cali:** La capital del departamento opera con una plataforma financiera propia de arquitectura robusta, fundamentada en desarrollos tecnológicos internos e interoperabilidad con sistemas nacionales para la administración contable, tributaria y de egresos. Esta infraestructura tecnológica refleja la capacidad institucional y los recursos disponibles en municipios de gran escala (Alcaldía de Santiago de Cali, 2024).

**b. Palmira:** Este municipio opera mediante el fondo financiero municipal "FINANPAL", complementado con sistemas contables y de gestión tributaria en línea. Adicionalmente, mantiene convenios institucionales activos con el Instituto Financiero para el Desarrollo del Valle del Cauca (Infivalle), diversificando sus fuentes de apoyo financiero y técnico (Alcaldía Municipal de Palmira, 2001).

**c. Buenaventura:** El principal puerto del Pacífico colombiano soporta su operación financiera en plataformas propias de gestión presupuestal, complementadas con acuerdos de reestructuración financiera. El municipio accede a productos especializados de Infivalle para

mejorar su liquidez y adelantar procesos de recuperación financiera (Alcaldía del Distrital de Buenaventura, 2025)

**Municipios de categoría intermedia**

**a. Cartago:** Utiliza un sistema de gestión financiera propio alineado con los requerimientos departamentales, accediendo simultáneamente al apoyo técnico y financiero de Infivalle para el desarrollo de proyectos específicos y el fortalecimiento de su gestión administrativa (Concejo Municipal de Cartago, 2024).

**b. La Unión:** Administra un portal propio de información tributaria para servicios básicos, pero recurre a los servicios y líneas especiales de Infivalle para el acceso a recursos de crédito y apoyo financiero especializado (Alcaldía Municipal de La Unión Valle, s.f.)

**Características comunes del sistema financiero territorial**

Los municipios del Valle del Cauca, incluyendo Tuluá, Buga, Yumbo, Roldanillo, Jamundí y Zarzal, presentan una estructura tecnológica similar caracterizada por:

**Sistemas Propios:** Portal web de gestión tributaria, software contable local y plataformas especializadas para la declaración de impuestos municipales.

**Soporte Departamental:** Convenios institucionales y acceso a productos de Infivalle (INFIBANCA e Integral de Apoyo y Seguimiento - IAS), líneas de crédito de fomento, y asistencia técnica para estructuración y control financiero.

**Plataformas Interoperables:** Integración con la normatividad nacional y herramientas especializadas de la Contaduría General de la Nación y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, especialmente cuando la categoría municipal lo requiere según la Ley 617 de 2000.

### *3.5.5 Conclusiones del análisis tecnológico*

El panorama de sistemas financieros en las alcaldías municipales de Colombia se caracteriza por la coexistencia de un sistema obligatorio de reporte (CHIP) con diversas soluciones tecnológicas comerciales que atienden las necesidades operativas específicas de

cada municipio. Esta configuración híbrida permite combinar el cumplimiento normativo nacional con la flexibilidad operativa requerida para la gestión financiera territorial.

La diversidad de soluciones tecnológicas disponibles refleja las diferencias en capacidades institucionales, recursos disponibles y complejidad administrativa entre los distintos municipios del país. Mientras que los municipios de mayor categoría desarrollan plataformas propias sofisticadas, los municipios más pequeños tienden a adoptar soluciones comerciales estandarizadas o a depender del apoyo de entidades departamentales especializadas.

### *3.5.6 Tecnología en el municipio (general).*

Aunque no se cuenta con un dato preciso de la cobertura de internet a nivel municipal, la existencia de diversos operadores sugiere un avance significativo en la prestación del servicio, potenciado por la pandemia.  Bajo este contexto, se ha desarrollado un mapa turístico en plataforma web para impulsar la reactivación económica, informando a turistas y locales sobre rutas, hoteles, restaurantes y elementos culturales. Igualmente, la herramienta "hateño, compra hateño" trabaja como una plataforma web para gestionar la participación ciudadana en sorteos promocionales y apoyar el comercio de la ciudad (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 160-161)

Por otra parte, el sector de información estadística busca generar información geográfica del territorio nacional, bajo parámetros de pertinencia, oportunidad y calidad, en alineación con los organismos de planificación del gobierno central.

## 3.6 Entorno demográfico.

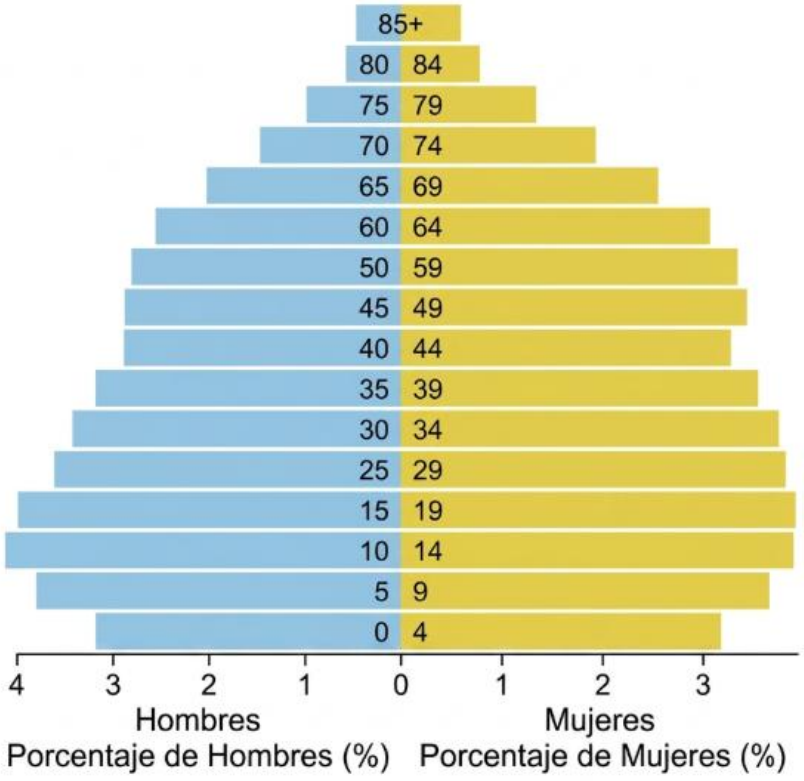
### *3.6.1 Composición por edad y género.*

La población del municipio de La Unión Valle del Cauca, según proyecciones del DANE para 2024, es de 34.776 habitantes. En ese sentido, se observa que la pirámide poblacional en 2024 muestra que los grupos con edades entre 10-14 años y 15-19 años concentran la mayor

cantidad de hombres y mujeres habitantes de la ciudad, en ese mismo sentido, se puede apreciar una menor proporción de personas con edades entre cero a nueve años, lo cual denotaría una tendencia en la disminución de nacimientos. Así mismo, se puede observar una tendencia de los últimos años consistente en un aumento de participación de individuos con edades desde 65 años y superiores.

**Figura 13**

*Pirámide Poblacional por rango de edad y género, 2024*




*Nota.* Adaptado de datos proyectados para el año 2024. La población total proyectada es de 34,776 individuos. Las barras azules representan a la población masculina y las amariillas a la femenina.

*Fuente:* Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca (2024, p. 89).

Es conveniente indicar que las observaciones referentes al componente poblacional ya tienen previamente un desarrollo mayor en la sección 3.3.1 Caracterización Social y Problemáticas del presente trabajo.

### *3.6.2 Distribución de la población (urbana/rural).*

La Unión se caracteriza por su dinámica urbana, donde más del 80% de sus habitantes residen en el área urbana, mientras que un porcentaje menor se distribuye en las zonas rurales; esta concentración urbana refleja el proceso de urbanización y las oportunidades de acceso a servicios y empleo. Según estimaciones para 2024, se proyectan 10.877 viviendas en la cabecera municipal y 2.619 en la zona rural. Respecto a las viviendas ocupadas, se estiman 10.008 en la cabecera y 2.229 en la zona rural (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 196-201)

### *3.6.3 Dinamismo demográfico y vulnerabilidad.*

El aumento poblacional refleja un dinamismo demográfico influenciado por la migración, las tasas de natalidad y los aspectos socioeconómicos, lo que presenta desafíos para la planificación urbana, la prestación de servicios y la gestión de recursos. Por otra parte, los grupos vulnerables identificados incluyen niños, niñas y adolescentes, jóvenes, mujeres y población LGBTIQ+, personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, grupos étnicos y población migrante. En cuanto a grupos étnicos, se reconoce el cabildo indígena Embera Chami. Para 2024, se asientan 95 habitantes indígenas (Embera Chami y Nasa), 2 gitanos, 6 raizales, 1 palenquera y 256 personas negras, mulatas o afrocolombianas. Sus principales necesidades son la pérdida de identidad cultural, situación de calle y educación deficiente (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 95-116)

### *3.6.4 Población migrante.*

Según datos de la personería municipal, se registran 184 personas con condición de migrantes en La Unión. Sin embargo, un informe de "Análisis de Salud del Municipio de La Unión - Valle del Cauca, Año 2023", elaborado por la Secretaría de Desarrollo y Bienestar Social, identifica 603 migrantes afiliados hasta octubre de 2023. Se debe resaltar que, las migraciones son un factor que contribuye al aumento de la población en el municipio, lo que a

su vez genera desafíos y oportunidades para la planificación urbana, la prestación de servicios públicos y la gestión de recursos. Adicionalmente, la administración municipal ha tenido que realizar esfuerzos especiales para la urbanización de lotes sin control debido a la llegada de migraciones desde diversas partes del país que vieron a La Unión como una tierra de oportunidades, especialmente por el auge de la empresa Grajales en décadas anteriores (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, p. 115).

En síntesis, el municipio de La Unión reconoce la presencia y las necesidades de su población migrante, basándose en la legislación nacional para desarrollar políticas y acciones que garanticen su atención, particularmente en áreas como la salud y la vivienda, aunque existen discrepancias en las cifras exactas del total de migrantes.

### *3.6.5 Diversidad religiosa*

La religión mayoritariamente practicada es católica y la presencia de al menos 31 comunidades religiosas, sin describir claramente su doctrina; sin embargo, la inexistencia de una caracterización ajustada al contexto y las realidades territoriales impide obtener datos de relevancia que nutran el ejercicio de planificación, por lo que solo se cuenta con información de la infraestructura católica (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, p. 116)

La infraestructura católica no solo responde a necesidades espirituales, sino que también moldea el paisaje socioespacial, reflejando dinámicas de inclusión, desigualdad y transformación urbana. Su ubicación suele estar ligada a la historia local, la densidad poblacional y las estrategias pastorales.

### *3.6.6 Cultura:*

En el municipio de La Unión, Valle del Cauca, la cultura es un pilar fundamental para el bienestar y desarrollo de la comunidad, reconocida por su diversidad y la importancia de sus tradiciones. Dentro del plan de desarrollo existe una sección dedicada al fortalecimiento y promoción de actividades culturales y participación de población de niños y jóvenes

estudiantes, incluyendo población vulnerable, aunque existen dificultades porque no se cuenta con escenarios culturales propios (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 142-143).

**Patrimonio y tradiciones culturales**

La cultura vitivinícola es una parte importante de la identidad que se promueve a nivel nacional e internacional. Dentro de oferta de actividades culturales y procesos de formación pueden mencionarse:

- Música: iniciación musical, técnica vocal y enseñanza de instrumentos musicales que hacen parte de bandas marciales, instrumentos de cuerdas típicas tradicionales (por ej. Guitarra, tiple, bandola) y piano.
- Otras artes: formación en artes plásticas, danzas y teatro (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 143-147).

Por otra parte, es conveniente mencionar algunas actividades de interés cultural para la ciudad, como son:

- El Festival Departamental Viña de la Unión, celebrado anualmente en noviembre, es un festival tradicional que reúne a intérpretes de música y talentos emergentes.
- Visita a edificios de atractivo cultural y religioso, contando con varias edificaciones religiosas con siglos de existencia.
- La Semana Santa Infantil es una tradición que fomenta las creencias religiosas católicas en niños y jóvenes, con actividades como representaciones en vivo y procesiones.
- Los procesos de cultivo de la uva y la producción del vino a partir de la uva. Contando para ello con acceso a viñedos, cavas y museo que permiten el acercamiento del visitante con el proceso vitivinícola.

- La gastronomía local incluye dulces tradicionales como el Dulce de Cebo y el Pandeyuca, especialmente reconocidos en el corregimiento de San Luis (pp. 154-155)

### 3.7 Análisis de entorno del municipio de La Unión

A partir de la revisión de los factores del macro ambientales que rodean a la entidad territorial Alcaldía Municipal de La Unión. A continuación, se muestra la tabla 14 con la información del análisis de los entornos previamente desarrollados en la presente sección.

Notas para tener en cuenta en la tabla. **A/O**: Amenaza u Oportunidad; **AM**: Amenaza Mayor; **am**: amenaza menor; **om**: oportunidad menor; **OM**: Oportunidad Mayor.

**Tabla 14**

*Matriz de análisis de oportunidades y amenazas de los entornos de Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca*

| **Variables de entorno Geográfico Ambiental** | **A/O** | **AM** | am | om | **OM** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ubicación estratégica | **O** | | | | **X** |
| 2. Clima favorable | **O** | | | | **X** |
| 3. Recursos hídricos abundantes | **O** | | | | **X** |
| 4. Unidades Fisiográficas aptas para explotación agroindustrial | **O** | | | | **X** |
| 5. Forma parte del DRMI RUT un área protegida de gran biodiversidad que garantiza bienes y servicios ambientales. | **O** | | | | **X** |
| 6. Presencia fallas geológicas en el territorio | **A** | **X** | | | |

| **Variables de entorno Económico** | **A/O** | **AM** | am | om | **OM** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Vocación histórica agrícola, agroindustrial y comercial | **O** | | | | **X** |
| 2. Ciudad reconocida como "vitivinícola del país" | **O** | | | | **X** |
| 3. Gran potencial turístico de La Unión | **O** | | | | **X** |
| 4. Beneficios del Distrito de Riego y adecuación de Tierras RUT-ASORUT | **O** | | | | **X** |
| 5. Apoyo al emprendimiento | **O** | | | X | |
| 6. Exoneración del impuesto de industria y comercio a nuevas empresas que se establezcan en la ciudad | **O** | | | X | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Alta cobertura de acueducto urbano | **O** | | | X | |
| 8. Necesidad de construir y mejorar vías rurales | **A** | **X** | | | |
| 9. Fragmentación de la propiedad rural con la mayoría de los predios inferiores a la unidad agrícola familiar | **A** | | X | | |
| 10. Vida útil corta del sitio autorizado de disposición final de RCD “escombrera” debido al ingreso de residuos de municipios vecinos | **A** | | X | | |
| 11. Déficit en vivienda de interés social para los hateños | **A** | **X** | | | |
| 12. Déficit en el manejo de aguas lluvias y acueducto rural | **A** | **X** | | | |
| 13. Necesidad de construir y mejorar vías urbanas | **A** | **X** | | | |

| **Variables de entorno Social** | **A/O** | **AM** | am | om | **OM** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Enfoque humanista del Plan de desarrollo Municipal | **O** | | | | **X** |
| 2. Alta cobertura en salud | **O** | | | | **X** |
| 3. La educación está ligada a la realidad territorial | **O** | | | X | |
| 4. Existencia de programas para apoyar víctimas del conflicto armado | **O** | | | X | |
| 5. Compromiso con el fortalecimiento cultural | **O** | | | X | |
| 6. Alto porcentaje de la población en situación de pobreza. | **A** | **X** | | | |
| 7. Déficit cualitativo de vivienda | **A** | | X | | |
| 8. Juventud enfrenta desafíos de desempleo y de educación superior | **A** | **X** | | | |
| 9. Problemas de infraestructura educativa | **A** | | X | | |
| 10. Puestos de salud rurales que requieren adecuación | **A** | | X | | |
| 11. Grupos étnicos enfrentan pérdida de identidad cultural, mendicidad y educación deficiente | **A** | | X | | |
| 12. No se cuenta con escenarios culturales propios. | **A** | | X | | |

| **Variables de entorno Tecnológico** | **A/O** | **AM** | am | om | **OM** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Cumplimiento más ágil de requisitos legales y fiscales (DIAN, CGN, CHIP). | **O** | | | | **X** |
| 2. Optimización del manejo presupuestal y tributario | **O** | | | | **X** |
| 3. Fortalecimiento de capacidades técnicas del personal administrativo | **O** | | | | **X** |
| 4. Dificultades para implementar módulos en el software financiero según necesidades y presupuesto. | **A** | **X** | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. Uso de herramientas como GBS, SAR-GOV y Sysman adaptadas al sector público | **O** | | | | **X** |
| 6. Costos elevados de licenciamiento, mantenimiento y capacitación | **A** | **X** | | | |
| 7. Sanciones por incumplimiento si los sistemas no se actualizan a tiempo | **A** | **X** | | | |
| 8. Riesgo de manipulación o pérdida de datos si no se protege adecuadamente | **A** | **X** | | | |

| **Variables de entorno Legal** | **A/O** | **AM** | am | om | **OM** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Autonomía constitucional y legal para la gestión de intereses territoriales, administración de recursos y establecimiento de tributos | **O** | | | | **X** |
| 2. Cambios rápidos en las normas que rigen la función pública, dificultan su aplicación rápida por parte de las entidades territoriales | **A** | **X** | | | |
| 3. Riesgo de incumplimiento de los límites de gastos de funcionamiento establecidos en la Ley 617 de 2000 | **A** | **X** | | | |

| **Variables de entorno Político** | **A/O** | **AM** | am | om | **OM** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Riesgo de incumplimiento en desempeño fiscal medido por DNP (acorde a Ley 617 de 2000) | **A** | **X** | | | |
| 2. Participación ciudadana fundamental y obligatoria para recoger sugerencias de la comunidad | **O** | | | X | |
| 3. Alto porcentaje de gasto destinado a la inversión | **O** | | | | **X** |
| 4. Alta dependencia de las transferencias nacionales (SGP, SGR, FOSYGA) | **A** | **X** | | | |
| 5. Carga laboral elevada y capacidad instalada insuficiente para atender las necesidades de la población de la municipalidad | **A** | **X** | | | |

*Fuente:* Elaboración Propia

# 4. Análisis comparativo (benchmarking) de características de los sistemas financieros entre alcaldías del Valle del Cauca: La Unión, Palmira, Buga y Cartago.

## 4.1 Definición del objeto de estudio y marco conceptual

### *4.1.1 Establecimiento del objetivo central*

El propósito principal es comparar los planes de renovación de sistemas financieros entre las administraciones municipales de La Unión, Palmira, Buga y Cartago; entendiendo la modernización como un componente clave para la transparencia y eficiencia en la ejecución de recursos públicos.

### *4.1.2 Identificación del marco normativo y de gestión*

Verificar que los documentos base de todas las municipalidades (los planes de desarrollo municipal) están elaborados bajo la Ley 152 de 1994 y articulados con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto asegura un marco de comparación estandarizado en sus metas de resultado y producto.

## 4.2 Factores clave de éxito

Con base en la experiencia de más de 20 años de Ángela Toro, coautora del trabajo (comunicación personal, 19 de noviembre, 2025) en la consultoría financiera y el papel que desempeñan los softwares financieros para las entidades del sector público, se identificaron once variables críticas comunes a las administraciones territoriales analizadas. Estas variables ejercen el mayor impacto durante el proceso de renovación de un sistema de información financiera.

**1. Generación reportes a entes de control:** Con las exigencias generadas por el gobierno central, buscando tener un mayor control sobre la inversión, gasto y recaudo de los entes territoriales, que es relevante al decidir si se cuenta el cambio o adquisición de un sistema financiero.

**2. Reportes que cumplan con los entes de control:** No solo es necesario la generación de reportes, sino que los datos cumplan las estructuras, que le permita al gobierno central, realizar los análisis y poder determinar si se está o no cumpliendo con la norma.

**3. Información reportada confiable:** La confiabilidad de las cifras, es un fundamental; pues si los datos no son los reales se podría estar generando problemas en la consecución de recursos y también podría acarrear sanciones contra los administradores de turno.

**4. Ambiente de trabajo intuitivo y de fácil uso:** Entre más amigables sean los softwares esto hará que el tiempo operativo se disminuya y los objetivos de alimentación de estos se cumplan.

**5. Soporte rápido y efectivo a las necesidades:** Algo que se reclama al momento de interactuar con los usuarios, es la carencia del soporte por parte de las empresas de software para dar soluciones rápidas a los problemas que no permiten avanzar en la consolidación de reportes internos y externos.

**6. Sistema de capacitación para usuarios:** Se requiere de capacitación permanente y constante, pues se está en un entorno tecnológico y normativo demasiado fluctuante, los cuales con lleva a cambios internos en la estructura del software financiero.

**7. Costos de implementación y soporte favorables:** Los costos son importantes, debido a que depende de la capacidad financiera y tamaño del municipio.

**8. Acceso a Información en la nube espacio propio:** Esto se debe analizar al momento de adquirir un software financiero, porque a futuro puede generar un traumatismo para el acceso a los datos, cuando se realice un cambio y los datos no tengan un espacio en donde procesarse. Pero también es una ventaja, que permite tener acceso a la información desde cualquier parte del mundo.

**9. Interfaz con portales bancarios para recaudo:** Cada día se busca cerrar brechas y ventanas, que involucren perdida de información y que por el contrario se tenga acceso a información en tiempo real y que no pase por reprocesos.

**10. Ciberseguridad:** La seguridad informática para el Estado es un tema al cual se está invirtiendo tanto recursos como tecnología; pues se corre el riesgo de tener robo de información o alteración de esta

**11. Transparencia y datos abiertos:** Se refiere a la posibilidad que la comunidad en general pueda revisar el desempeño financiero.

### 4.3 Matriz de perfil competitivo aplicada

La matriz de perfil competitivo puede ser definida como una herramienta usada para entregar análisis estratégico entre empresas que compiten en un sector económico. La MPC permite comparar a los principales competidores de una empresa estudiada, entregando como resultado fortalezas y debilidades en aspectos considerados como generadores de éxito (David, 2013, pp. 83-85).

Para el presente análisis se realizará una descripción de las características fiscales y económicas de los municipios que van a ser comparados (La Unión, Palmira, Cartago y Buga) y seguidamente se procede con la presentación de una primera tabla que resume la información relevante de las administraciones municipales comparadas. Enseguida, se presentará una siguiente tabla que concretamente ha de realizar las comparaciones de los municipios de acuerdo con los once factores clave de éxito y la interpretación de los resultados obtenidos.

#### *4.3.1 Caracterización económica y fiscal del municipio de Palmira, Valle del Cauca*

De acuerdo con la información encontrada en el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 (Alcaldía Municipal de Palmira, 2024), se realiza la siguiente caracterización económica

de este municipio. A continuación, se realiza un análisis del desempeño económico y fiscal de la ciudad.

**Clasificación fiscal y de ingresos de Palmira**

La situación financiera de Palmira ha mostrado una evolución positiva en los últimos años. Esta mejora se refleja en una mayor capacidad de generación de ingresos, lo que ha permitido un aumento en el gasto de inversión, así como una mejora en el índice de sostenibilidad y la capacidad de endeudamiento. Un logro fiscal importante es que, a partir del año 2022, el porcentaje del indicador de gasto de funcionamiento de la Ley 617 de 2000 se redujo a menos del 50%, lo cual amplía la base del gasto destinado a inversión. La calificación de riesgo del municipio también mejoró de A- a AA.

**Estructura de ingresos municipales de Palmira**

*Ingresos totales apropiados para 2024 y proyección cuatrienal.* Los ingresos totales de Palmira crecieron un 27.6% en 2023. Para el cuatrienio 2024–2027, la Secretaría de Hacienda proyectó un presupuesto total de $3.724.268 millones de pesos (pp. 337-346).

*Composición de los Ingresos (2024-2027 Proyección).* El panorama presupuestal proyectado es conservador. El 14.2% del presupuesto total estará compuesto por recursos de libre destinación (ICLD), mientras que el restante será de destinación específica (pp. 337-339)

*Transferencias de la Nación (SGP - Sistema General de Participaciones).* El Plan Financiero 2024-2027 incluye recursos de transferencias. Respecto a los recursos del Sistema General de Regalías (SGR), Palmira solo cuenta con recursos de Asignaciones Directas (AD), y no recibe asignaciones de Inversión Local (IL). El saldo total disponible de recursos SGR (AD y saldos arrastrados 2023-2024) es de $14.935.029 pesos colombianos (pp. 304-305)

*Recursos Propios (Ingresos Corrientes de Libre Destinación - ICLD)*. El aumento de los recursos propios, particularmente los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD), ha sido

fundamental, permitiendo una mayor distribución de recursos para la inversión social (pp. 339-341)

*Impuestos Municipales.* El Impuesto de Industria y Comercio (ICA) ha tenido un comportamiento positivo, convirtiéndose en el impuesto más importante del municipio y mostrando un crecimiento sostenible (p. 338).

- *Tasas, contribuciones y multas.* El Plan Financiero también incluye ingresos provenientes de multas y otras contribuciones.
- *Recursos de capital.* Se proyecta que el 5% del presupuesto de inversión del cuatrienio provenga de créditos para financiar los proyectos estratégicos (p. 344).
- *Otros recursos.* Palmira busca reducir su dependencia a las transferencias, fomentando la gestión de recursos de cooperación internacional, regalías y otras fuentes de financiación (p. 341)

**Aspectos tributarios principales de Palmira (impuestos municipales)**

Palmira busca mejorar la cultura tributaria y mantener la salud financiera. A partir de ese objetivo se analizan los diferentes tributos sobre los cuales la administración municipal sustenta sus rentas.

*Impuesto Predial Unificado*. Las estrategias fiscales buscan incrementar el recaudo de este impuesto. El municipio cuenta actualmente con 85.088 predios con uso habitacional estratificado. Para el cuatrienio, se proyecta la adopción y aplicación de una nueva metodología de estratificación socioeconómica en 94.153 predios en la zona urbana y centros poblados (p. 109).

*Impuesto de Industria y Comercio (ICA).* Es considerado el impuesto más importante para la administración municipal debido a su comportamiento positivo y crecimiento sostenible (p. 338).

*Impuesto al Registro (o Derecho de Registro).* Este impuesto se causa con actos como la compraventa de inmuebles que se inscriben en la oficina de instrumentos públicos.

**Contexto económico de Palmira que sustenta la base tributaria**

*Población (proyección DANE 2023).* Las estimaciones para el 2023 son de 361.365 habitantes, de ese total, cerca del 85 % de la población vive en zonas urbanas y el 15 % restante habita en zonas rurales.

*Ubicación estratégica.* Palmira es considerada el segundo municipio más importante del departamento del Valle del Cauca. Su posición geográfica es clave, siendo un centro neurálgico para el comercio y la agricultura en la región. Palmira cuenta con el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, una infraestructura vial robusta que la conecta con el puerto de Buenaventura (movilizando el 45% del comercio exterior no minero-energético) y el resto del territorio nacional. Además, posee dos zonas francas que ofrecen beneficios tributarios y arancelarios (ej. 20% de impuesto de renta sobre utilidades por exportaciones, comparado con el 35% a nivel nacional).

*Estructura económica.* Palmira es la tercera economía del Valle del Cauca, generando un valor agregado cercano a $7 billones anuales, lo que representa el 8% del PIB departamental. La participación de sus diferentes sectores se evidencia en los siguientes datos. En primer lugar, en cuanto al s*ector comercial y de servicios, l*as actividades terciarias son las preponderantes en la economía de Palmira. El comercio es la actividad económica más relevante (43% del universo empresarial en 2022). El sector terciario es el mayor empleador, aportando casi el 64% del empleo local (pp. 148-151). En segundo lugar, referente al s*ector industrial,* se puede indicar que contribuye con el 27% del valor agregado total y que la industria representa el 12% de las empresas en 2022, también que este sector (industria manufacturera y construcción) tuvo el mayor crecimiento entre 2018 y 2019 (pp. 149-150). En tercer lugar, al tratar el tema del s*ector agropecuario*, se puede indicar que Palmira es reconocida como capital

agrícola de Colombia, por lo que este sector es esencial, aunque solo ocupa al 5.47% de los trabajadores. Dentro de los productos principales están el cultivo de plátano (26%), aguacate (21.6%) y café (9.4%). Además, Palmira es un importante exportador de ácido cítrico (92% de las exportaciones nacionales en 2019) y la agroindustria de la caña de azúcar también es clave. La estructura empresarial está compuesta mayormente por Microempresas en un 94% (p. 150).

**Conclusiones**

Palmira tiene una dinámica económica importante, pero enfrenta desafíos en su productividad empresarial y la tendencia de su contribución al PIB departamental ha estado en retroceso entre 2005 y 2019. Pese a esto, la ciudad cuenta con ventajas comparativas en logística, agroindustria y ubicación. Se requiere fortalecer la gestión de recursos y fomentar un tejido empresarial robusto para generar mayor empleo y reducir la dependencia de transferencias. Son algunos datos de interés su corta distancia al puerto de Buenaventura (126 km), además que concentra más del 54.5% del tejido productivo empresarial de la subregión, suroriente del Valle del Cauca, situándose como la ciudad con la mayor densidad empresarial por cada mil habitantes (excluyendo Cali y su área metropolitana).

### *4.3.2 Caracterización económica y fiscal del municipio de Cartago, Valle del Cauca*

De acuerdo con lo aprobado por el Concejo Municipal de Cartago (2024), en el Plan de Desarrollo del Municipio de Cartago – Valle del Cauca 2024-2027, la sostenibilidad del municipio, en términos fiscal, financiero y de gobernanza, se logra cuando sus líderes tienen la capacidad de desarrollar y aplicar normas, gestionar efectivamente las instituciones y desarrollar políticas públicas. A continuación, se realiza un análisis del desempeño económico y fiscal de la ciudad.

### Clasificación fiscal y de ingresos de Cartago

En materia fiscal, el Municipio de Cartago debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios en la economía y la sociedad. La dimensión fiscal y la gobernanza son consideradas la base para el desarrollo de las demás dimensiones (ambientales, socioeconómicas, de movilidad, culturales y urbanas). Esto requiere una revisión periódica de las estructuras tributarias y las tasas impositivas para reflejar las realidades económicas cambiantes y garantizar la viabilidad del municipio. En ese sentido, un enfoque clave es el *fortalecimiento efectivo del recaudo de sus rentas propias y el control de los gastos de funcionamiento*, asegurando que estos componentes sean financiables en el tiempo. La administración municipal debe gestionar recursos que fortalezcan los ingresos del municipio para garantizar las inversiones planteadas en el plan de desarrollo (Concejo Municipal de Cartago, 2024, p. 10)

### Estructura de ingresos municipales de Cartago

El plan financiero incluido en el plan de desarrollo 2024-2027 es instrumento de planificación y gestión financiera que tiene como base las operaciones efectivas del municipio de Cartago. En la siguiente tabla se detalla el origen de los ingresos proyectados para los cuatro años de vigencia del plan.

**Tabla 15**

*Monto de recursos disponibles plan de desarrollo 2024-2027 de Cartago*

| **Fuente de ingresos** | **Proy. 2024** ($) | **Proy. 2025** ($) | **Proy. 2026** ($) | **Proy. 2027** ($) |
|---|---|---|---|---|
| Otros recursos | 126.329.500.489 | 123.627.419.471 | 131.913.834.412 | 140.761.961.679 |
| Propios recursos | 36.628.955.538 | 26.581.677.411 | 27.910.761.281 | 29.306.299.345 |
| Transferencias de la Nación SGP | 134.311.234.216 | 143.092.600.256 | 153.109.082.274 | 163.826.718.034 |
| **Total Ingresos apropiados** | **297.269.690.242** | **293.301.697.138** | **312.933.677.968** | **333.894.979.058** |

*Fuente:* (Concejo Municipal de Cartago, 2024, p. 11)

*Nota:* Los montos de recursos propios, transferencias desde el Sistema General de Participación (SGP), y otros recursos suman el total de ingresos apropiados para cada vigencia.

**Aspectos tributarios principales de Cartago (impuestos municipales)**

La administración de la ciudad tiene como principales tributos locales el impuesto predial unificado, el impuesto de industria y comercio (ICA) y la sobretasa a la gasolina, complementados por impuestos y contribuciones departamentales como el impuesto de registro, dentro de una base tributaria soportada por una economía de servicios, comercio, agricultura y un tejido empresarial altamente concentrado en microempresas. Estos ingresos han crecido con fuerza en los últimos años, en particular predial, ICA y sobretasa a la gasolina, lo que ha fortalecido la capacidad fiscal del municipio y reducido la dependencia de transferencias nacionales.

*Impuesto predial unificado.* Está regulado en el Estatuto de Rentas adoptado mediante Acuerdo 035 de 2022 (Concejo Municipal de Cartago, 2022), como impuesto directo a la propiedad inmueble dentro de la jurisdicción de Cartago. La base gravable es el avalúo catastral vigente (actualizado con catastro multipropósito en 2021, luego de un atraso cercano a 12 años), lo que incrementó de forma importante el recaudo. Es una de las rentas más representativas: en 2022 recaudó cerca de $18.000 millones y en 2023 alrededor de $23.000 millones, con un crecimiento real cercano al 28% y ejecución del 98% frente a la meta, impulsado por facturación masiva, recuperación de cartera y mejor cultura de pago.

*Impuesto de industria y comercio (ICA).* El ICA está regulado como impuesto indirecto sobre actividades industriales, comerciales y de servicios que se desarrollen de manera habitual en el territorio de Cartago, con tarifas diferenciadas por actividad según el Estatuto de Rentas y acuerdos complementarios. Se aplica sobre ingresos brutos obtenidos en el municipio, con sistemas de retención y autorretención, así como un anticipo del impuesto, lo

que fortalece el flujo de caja municipal. Es otra renta clave: en 2023 el recaudo se ubicó cerca de $19.000 millones, con una variación alrededor del 16% frente a 2022 y una ejecución del 109% sobre la meta, apoyado en ajustes de la regla fiscal local, fortalecimiento de la fiscalización y sanciones a omisos.

*Impuesto de registro.* Este impuesto es de carácter departamental (Valle del Cauca), y se causa por la inscripción en las oficinas de registro y cámaras de comercio de actos, contratos y documentos sujetos a registro, gravando principalmente operaciones sobre bienes inmuebles, actos societarios y garantías. En la práctica incide sobre la base tributaria de Cartago porque las operaciones inmobiliarias y empresariales del municipio generan recaudo departamental y reflejan actividad económica local, aunque el ingreso no se contabiliza como renta municipal propia sino como ingreso del departamento.

*Sobretasa a la gasolina.* La sobretasa a la gasolina motor es un tributo de carácter municipal y departamental regulado en el estatuto de rentas, el cual es aplicable al consumo de gasolina motor extra o corriente y ACPM en la jurisdicción. La base gravable es el valor de referencia de venta al público por galón certificado por el Ministerio de Minas y Energía, y la causación se da en la venta del combustible por mayoristas o distribuidores a minoristas o consumidores finales. En Cartago es una de las rentas tributarias relevantes: en 2022 recaudó cerca de $6.293 millones y en 2023 alrededor de $6.946 millones, con un crecimiento cercano al 10%, sin evidencia de caída en el consumo pese al aumento nacional de precios de la gasolina.

**Aspectos económicos y base tributaria de Cartago**

Cartago es el municipio más importante del norte del Valle, con ubicación estratégica entre el Valle del Cauca y la zona del eje cafetero, apoyado en agricultura, ganadería, comercio, pequeña industria y un sector tradicional de bordados. El tejido empresarial está dominado por microempresas: más del 96% de las empresas activas son micro, concentradas

en comercio y servicios, con escasa presencia de medianas y grandes firmas, lo que limita la competitividad, pero genera una base amplia para el ICA y para tasas y contribuciones asociadas (Concejo Municipal de Cartago, 2024).

Entre los años 2020 y 2023 los ingresos tributarios crecieron con fuerza (variación real alrededor de 15% entre 2020–2021, 21,9% entre 2021–2022 y 31,46% entre 2022–2023), impulsados principalmente por el recaudo del impuesto predial, ICA, sobretasa a la gasolina, estampillas y tasas, apoyados en catastro multipropósito, fortalecimiento del control y cultura de pago. En ese mismo sentido, fueron los ingresos corrientes de libre destinación (ICLD) crecieron en promedio real cercano al 20% entre 2020 y 2022 y alrededor del 18% en 2023, reduciendo la dependencia de transferencias nacionales de casi 69% a cerca de 61% de los ingresos totales, lo que indica una base tributaria local en expansión y mayor sostenibilidad fiscal.

**Contexto económico de Cartago que sustenta la base tributaria**

*Población (proyección DANE)***:** La información sobre la proyección poblacional del DANE para el año 2025 es 143.522 habitantes; mujeres 76.792, un 53.5% de los habitantes y hombres 66.730, el restante 46.5% de los habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020).

*Ubicación Estratégica:* Cartago posee una larga historia y tradición y se vislumbra como un foco de desarrollo económico y cultural para la región gracias a su ubicación. La ciudad presenta características de convergencia regional. Además, Cartago se encuentra a la margen de dos grandes fuentes de agua, el río La Vieja y el río Cauca, lo que, junto con las quebradas que cruzan la zona rural, la hace un territorio susceptible y vulnerable al cambio climático. El Plan de Desarrollo busca impulsar su conectividad intermodal (Concejo Municipal de Cartago, 2024, p. 10).

Estructura económica de Cartago. Al analizar este aspecto, se analiza en primer lugar al

*sector comercial y de servicios*, el cual ha sustentado históricamente gran parte del crecimiento de Cartago, adicionalmente, al juntarlos con el *sector agropecuario*, conformar una fuente considerable de generación de empleo para la ciudad, por lo que, su fortalecimiento es vital para el bienestar socioeconómico. En segundo lugar, al revisar el *sector industrial*, se puede decir que este sector enfrenta presión debido a la competencia externa de municipios cercanos a Cartago con fuertes garantías tributarias para atraer inversión de este tipo. En tercer lugar, dentro del *sector agropecuario,* aparece la agricultura con una creciente demanda en los mercados internacionales, por lo que el plan de desarrollo buscar impulsar una base económica sólida que fortalezca la economía campesina. Un cuarto lugar, ocupa el *sector del turismo*, en el que Cartago tiene como visión fortalecer el turismo cultural, religioso, deportivo y ecológico, poniendo en valor su patrimonio arquitectónico, el oficio del bordado, su historia y su naturaleza; por lo cual, se puede decir que Cartago ve en el turismo una oportunidad para generar ingresos y empleo, además de preservar la herencia cultural y patrimonial.

**Conclusión**

El municipio busca dinamizar la estructura económica municipal con impacto regional, promoviendo la competitividad integral, integrando innovación, tecnología y sostenibilidad. El objetivo es lograr un equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social, asegurando que el desarrollo se traduzca en calidad de vida, inclusión y oportunidades para los habitantes. La economía local debe ser productiva, soportada en modelos de negocio sostenibles y con un uso intensivo del conocimiento y la innovación (Concejo Municipal de Cartago, 2024, pp. 8-9).

### *4.3.3 Caracterización económica y fiscal del municipio de Buga, Valle del Cauca*

Según la Alcaldía de Guadalajara de Buga (2024) con información obtenida del Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 "Buga Merece Avanzar", se realiza el presente análisis. A continuación, los principales detalles.

**Clasificación fiscal y de ingresos de Guadalajara de Buga**

Guadalajara de Buga o Buga, simplemente, es actualmente un municipio de segunda categoría fiscal para la vigencia de 2026 y se clasifica dentro del grupo de “grandes municipios” según la normativa colombiana sobre categorías territoriales, con una situación destacada de solidez fiscal e ingresos corrientes suficientes para sostener esa categoría. Esta clasificación se basa en su población, sus ingresos corrientes de libre destinación y su desempeño fiscal calculado por los organismos nacionales de control y planeación. Continuando con el tema de ingresos, se tiene que para el periodo 2024-2027, el municipio proyecta ingresos totales por $1,078,917 millones**,** con predominio de ingresos no tributarios y transferencias nacionales; y añadiendo al componente de ingresos, que la administración municipal busca una gestión fiscal más sólida y responsable (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2024, pp. 315-316).

**Estructura de ingresos municipales de Buga**

En la ficha de caracterización de Buga disponible en el portal del Departamento Administrativo de la Función Pública, se desglosan indicadores clave como el Índice de Desempeño Fiscal (IDF) y la distribución sectorial de las transferencias del Sistema General de Participaciones (SGP). Estos datos evidencian un nivel de gestión financiera que se alinea con los municipios de mejor desempeño del departamento. En ese sentido, los listados técnicos de categorización municipal reportan para Buga ingresos corrientes de libre destinación y un nivel de desempeño que lo ubican dentro del grupo de municipios con mayores ICLD del Valle del Cauca, condición necesaria para sostener la segunda categoría dentro del escalafón nacional de municipios; siendo la hacienda pública de Buga responsable de administrar los recursos para satisfacer las necesidades de la población y promover el crecimiento sostenible (pp. 315-317)

**Ingresos totales apropiados municipio de Buga (proyección 2024-2027)**

El Plan Plurianual de Inversiones (PPI) 2024-2027 insertado en el Plan de Desarrollo Municipal proyecta ingresos totales consolidades de $1.078.917.372.329 para el cuatrienio (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2024, pp. 315-316).

**Tabla 16**

*Resumen proyección presupuestal Alcaldía Municipal de Buga 2024-2027.*

| **Concepto de Ingresos** | **2024** ($) | **2025** ($) | **2026** ($) | **2027** ($) | **Total cuatrienio** $ |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ingresos corrientes** | 225.586.071.843 | 258.039.889.917 | 268.361.485.513 | 279.095.944.934 | 1.031.083.392.207 |
| ***Ingresos tributarios*** | 77.718.011.471 | 80.826.731.929 | 84.059.801.207 | 87.422.193.255 | 330.026.737.863 |
| ***Ingresos no tributarios*** | 147.868.060.372 | 177.213.157.987 | 184.301.684.306 | 191.673.751.679 | 701.056.654.346 |
| Tasas, multas y contribuciones | 8.845.842.789 | 9.199.676.500 | 9.567.663.560 | 9.950.370.103 | 37.563.552.952 |
| Transferencias | 139.022.217.583 | 168.013.481.486 | 174.734.020.746 | 181.723.381.576 | 663.493.101.392 |
| **Recursos de capital** | 36.833.980.120 | 5.200.000.000 | 3.352.941.176 | 2.447.058.823 | 47.833.980.120 |
| **Total** | **262.420.051.964** | **263.239.889.917** | **271.714.426.690** | **281.543.003.758** | **1.078.917.372.329** |

*Fuente:* Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga (2024, pp. 315-316).

De acuerdo con la estructura presupuestal de la entidad territorial, la composición de los ingresos municipales se distribuye de la siguiente forma:

- **Ingresos corrientes:** Constituyen el eje estructural de las finanzas municipales con un aporte ponderado del 95,6% del presupuesto general en el cuatrienio consolidado y se subdividen formalmente en:
  - *Ingresos no tributarios:* Representan la principal fuente de fondeo con el 65,0% ($701.056.654.346) del total general. Dentro de este rubro, las transferencias del orden nacional, específicamente el Sistema General de

Participaciones (SGP), configuran el principal motor de liquidez con $663.493.101.392, equivalentes al 61,5% de los ingresos macro del cuatrienio.

- *Ingresos tributarios:* Aportan el 30.6% ($330.026.737.863) del presupuesto global, derivados de las rentas propias por concepto de recaudo impositivo local.

- **Recursos de capital:** Suman el 4.4% restante del presupuesto programado, con una asignación de $47.833.980.120 para el periodo de ejecución.
- **Iniciativas del Sistema General de Regalías (SGR):** El municipio viabilizó los componentes técnicos exigidos por la Ley 2056 de 2020 para la incorporación de proyectos financiables con cargo al SGR. Se proyecta un umbral base de $225 millones por concepto de asignaciones directas, con una escala de optimización de entre $500 y $1.000 millones mediante una gestión eficiente de saldos, recursos que se pretenden focalizar prioritariamente en infraestructura turística de impacto subregional.

**Estructura de gastos del municipio de Buga (vigencia 2022)**

Durante la vigencia fiscal 2022, el municipio consolidó una ejecución presupuestal de gastos por un monto de $49.453 millones de pesos (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2023). La ejecución se distribuyó de la siguiente manera:

- **Gastos de funcionamiento:** Absorbieron 69.4% ($34.320,4 millones) de la ejecución total, destinados a sostener la operación administrativa de la entidad de las secciones central y descentralizada.
- **Gastos de inversión:** Representaron 24.6% ($12.165,4 millones), destinados al financiamiento de programas de desarrollo social e infraestructura sectorial.

- **Servicio de la deuda:** Constituyó el 6.0% ($2.967,2 millones) restante, con destinación al cumplimiento de obligaciones financieras y crediticias adquiridas por el municipio.

**Aspectos tributarios principales (impuestos municipales)**

Buga presenta una buena dinámica de recaudo tributario que le permite financiar el gasto público institucional. Con el propósito de mitigar la dependencia de las transferencias nacionales, la política fiscal territorial ha venido trabajando en el fortalecimiento de las rentas locales (endógenas), mediante la actualización de su marco normativo, políticas fiscales y actualización de estatuto tributario.

- **Impuesto Predial Unificado (IPU):** El municipio dispone de un censo inmobiliario consolidado de 41.135 predios. Esta base catastral constituye un alto potencial de desarrollo urbano y optimización de ingresos corrientes de libre destinación. Para capitalizar este recurso, se ha diseñado una línea estratégica orientada a la habilitación del municipio como gestor catastral autónomo y a la ejecución de una actualización catastral con enfoque multipropósito.
- **Impuesto de Industria y Comercio (ICA):** Configura la renta propia con mayor arrastre económico interno debido a la naturaleza de la estructura productiva local, donde el sector comercial e industrial ejerce un rol dominante, concentrando el 66.3% de los establecimientos activos para el año 2022.
- **Sobretasa a la gasolina:** Actúa como una renta de destinación específica clave para la infraestructura vial de la ciudad, representa el 8.7% del total de los ingresos corrientes municipales durante el periodo analizado.

**Contexto económico de Buga que sustenta la base tributaria**

*Población (Proyección DANE 2023).* Buga cuenta con una población proyectada de 133.322 habitantes para el año 2023. De esa cifra, se reparte su distribución en 86% urbana y 14% rural (aproximadamente 19.850 habitantes en 2022).

*Ubicación Estratégica.* Buga se posiciona como un eje fundamental de conectividad y desarrollo regional. Su ubicación es estratégica, puesto que está a 74 km de Cali y 120 km Buenaventura, ambos importantes centros urbanos y portuarios.

*Estructura Económica.* La economía de Buga se caracteriza por ser diversificada y ha mostrado una tendencia de crecimiento en los últimos años. El primer lugar, lo ocupa el *sector comercial y de servicios (actividades terciarias)*, que aportó el 49.2% del valor agregado de la ciudad en 2022, con 10.075 establecimientos (66.3% comerciales y 28.2% de servicios). El comercio fue la actividad que más empleo generó en 2023, con 6.361 puestos de trabajo (22.82% del total); además, *el turismo*, impulsado por el Santuario del Señor de los Milagros, es un pilar fundamental de la economía local, generando 959 empleos formales en 2023. El segundo lugar, corresponde al *sector Industrial (actividades secundarias), que a*portó el 41% del valor agregado, es de considerar que la *industria manufacturera* contribuyó con el 48.3% a la economía de la ciudad en 2022, registrando 4.888 empleos en 2023, cerca del 17.53% del total de la ciudad (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2024, pp. 250-251). El tercer puesto, es ocupado por el *sector agropecuario (actividades primarias), que c*ontribuyó con el 9.8% del valor agregado en 2022, en la zona rural de Buga (cerca de 816 km²), las actividades que predominan son los cultivos de caña de azúcar, haciendas ganaderas, café, banano, plátano y cítricos, además de ganadería doble propósito y cultivos de clima frío, la generación de empleo del sector es 5.538 empleos, lo que representa 19.87% del total (p. 251).

**Conclusión**

Buga se proyecta estratégicamente como una ciudad-región y un nodo de desarrollo fundamental para el departamento. Sin embargo, la consolidación de este modelo territorial

enfrenta retos estructurales significativos que inciden de manera directa en su sostenibilidad económica y en su base fiscal. Al consolidar el diagnóstico de la entidad territorial, se identifican cuatro desafíos prioritarios:

- *Elevados índices de informalidad laboral:* El mercado de trabajo local registra una tasa de informalidad cercana al 58.7%. Este fenómeno no solo limita la calidad del empleo y el bienestar social, sino que restringe la expansión de la base gravable del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) al mantener un amplio sector productivo al margen de los registros tributarios formales (Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga, 2024, p. 229).
- *Brecha en la asignación de inversión pública:* Existe un desbalance crítico entre los ingresos corrientes disponibles en las arcas municipales y las inversiones requeridas para el desarrollo. Esta insuficiencia de recursos propios genera una alta dependencia de las transferencias del nivel central, condicionando la autonomía fiscal de la administración para ejecutar proyectos de gran envergadura.
- *Déficit estructural de vivienda y servicios públicos:* Se estima una presión residencial reflejada en un déficit cuantitativo de 5.470 unidades y un déficit cualitativo de 8.220 viviendas. La superación de estas brechas habitacionales demanda una inversión pública intensiva en infraestructura y cobertura de servicios públicos domiciliarios, lo cual ejerce una presión presupuestal adicional sobre el marco fiscal de mediano plazo (p. 89).
- *Vulnerabilidad en la gestión fiscal y recaudo:* La administración tributaria requiere el fortalecimiento de los mecanismos de fiscalización, la optimización de los procesos de cobro coactivo y la recuperación efectiva de la cartera morosa, en paralelo con el fomento de una cultura ciudadana de cumplimiento fiscal. Bajo este escenario, la implementación de la modernización catastral con enfoque multipropósito surge

como una estrategia indispensable para habilitar al municipio como gestor catastral autónomo, garantizando un sistema impositivo más equitativo, eficiente y con alta capacidad de autofinanciación.

### *4.3.4 Caracterización económica y fiscal del municipio de La Unión, Valle del Cauca*

Según lo establecido en el *Plan de Desarrollo del Municipio de La Unión Valle del Cauca 2024-2027* (Alcaldía Municipal de La Unión Valle del Cauca, 2024). A continuación, se presenta el siguiente análisis económico y fiscal de la ciudad.

**Clasificación fiscal y de ingresos de La Unión**

De acuerdo con las certificaciones anuales emitidas por la Contaduría General de la Nación (CGN) y en concordancia con los criterios estipulados por la Ley 617 de 2000, el municipio de La Unión está clasificado en sexta categoría. Esta categorización es aplicada a municipios con una población igual o menor de 10,00 habitantes o con Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) anuales inferiores a 15.000 SMMLV (salarios mínimos mensuales legales vigentes); esta sexta categoría conlleva para La Unión restricciones normativas estrictas respecto al techo máximo de gasto de funcionamiento, que puede superar el 80% de ICLD, limitando así la expansión de planta de personal corporativa (CGN, 2024).

Al establecer un análisis comparativo con otros municipios de la región puede verse como la estructura fiscal de La Unión difiere significativamente de entidades territoriales vecinas de mayor envergadura presupuestal, como Guadalajara de Buga, catalogada en segunda categoría. Mientras que los municipios de rangos más altos poseen una base impositiva diversificada que les otorga mayor autonomía financiera, La Unión exhibe una vulnerabilidad estructural caracterizada por una dependencia moderada-alta frente a las transferencias del nivel central, tales como el Sistema General de Participaciones (SGP).

Esta configuración de ingresos restringe el margen de maniobra de la administración local, toda vez que sus fuentes endógenas son limitadas y su Índice de Desempeño Fiscal

(IDF), monitoreado sistemáticamente por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), se sitúa tradicionalmente en un rango de cumplimiento *medio*. Por consiguiente, la capacidad de inversión pública autónoma y la ejecución de proyectos de infraestructura de gran impacto permanecen supeditadas y condicionadas a la gestión y asignación de recursos del presupuesto general de la nación.

**Estructura de ingresos municipales de La Unión**

La estructura de ingresos de La Unión Valle del Cauca se caracteriza por una alta necesidad de las transferencias de la Nación, sumado con una baja capacidad de generación de ingresos propios, tanto tributarios, como no tributarios (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, pp. 349-352)

- *Transferencias de la Nación (SGP):* Constituyen la fuente principal y dominante de ingresos del municipio, en el cuatrienio llegan al 71,1% del total de ingresos del municipio. Estos recursos están destinados por Ley para educación, salud y propósito general.

**Tabla 17**

*Proyección de ingresos del plan financiero La Unión Valle 2024-2027*

| **Concepto de Ingresos** | **2024** ($) | **2025** ($) | **2026** ($) | **2027** ($) | **Total cuatrienio** $ |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ingresos corrientes** | 60.021 | 61.697 | 63.375 | 65.088 | 250.181 |
| ***Ingresos tributarios*** | 13.391 | 14.053 | 14.697 | 15.355 | 57.496 |
| Ingresos tributarios libre asignación | 8.903 | 9.316 | 9.719 | 10.140 | 38.078 |
| Ingresos tributarios destinación específica | 3.353 | 3.554 | 3.749 | 3.937 | 14.593 |
| Ingresos tributarios de terceros | 1.135 | 1.183 | 1.229 | 1.278 | 4.825 |
| ***Ingresos no tributarios*** | 46.630 | 47.645 | 48.678 | 49.734 | 192.687 |
| Tasas, multas y contribuciones | 1.752 | 1.849 | 1.945 | 2.045 | 7.591 |

| Concepto de Ingresos | 2024 ($) | 2025 ($) | 2026 ($) | 2027 ($) | Total cuatrienio $ |
|---|---|---|---|---|---|
| Transferencias | 44.878 | 45.796 | 46.733 | 47.689 | 185.096 |
| **Recursos de capital** | 1.800 | 4.984 | 1.585 | 1.663 | 10.032 |
| **Ingresos Totales** | **61.821** | **66.681** | **64.960** | **66.751** | **260.213** |

*Fuente:* Elaboración propia. Adaptado a partir del Plan Financiero contenido en el Plan de Desarrollo del Municipio de La Unión, Valle del Cauca 2024-2027. Cifras expresadas en millones de pesos corrientes.

- *Ingresos Propios (Ingresos Corrientes de Libre Destinación - ICLD):* Constituirían una porción menor, estimada entre el 20% y el 30% del total. Dentro de estos:
- *Ingresos Tributarios:* Baja recaudación del Impuesto Predial (catastro posiblemente desactualizado) y del Impuesto de Industria y Comercio (alta informalidad económica). Representarían la parte menor de los ICLD.
- *Ingresos No Tributarios:* Contribuciones, tasas (por aseo, alcantarillado) y multas. Su recaudo es más estable, pero de monto limitado.
- *Sistema General de Regalías (SGR):* Recibe asignaciones por ser municipio productor (agrícola). Estos Recursos de Capital son de destinación específica para proyectos de inversión y su monto es variable, pero representan una fuente crucial para el financiamiento de infraestructura.
- *Otros Recursos:* Pueden incluir créditos (de capacidad limitada) y cooperación.
- *Estructura de Gastos:* La estructura de gastos de un municipio como La Unión típicamente enfrenta la tensión entre cumplir con los límites de gasto de funcionamiento (que para la 6ta categoría es estricto) y destinar recursos a inversión.

- *Gastos de Funcionamiento:* Entre 65% y 75%. Incluye nómina administrativa, servicios generales, y funcionamiento de servicios como salud y educación. Existe presión para que este rubro no sobrepase el límite legal, lo que puede limitar la contratación o la calidad de los servicios.
- *Gastos de Inversión:* (Inversión Física): Entre 20% y 30%. Este es el rubro más crítico y suele depender en gran medida de la ejecución de recursos del SGP (para educación/salud) y, sobre todo, de los proyectos aprobados con Recursos del SGR. La capacidad de obra propia del municipio es limitada.
- *Servicio de la Deuda:* Generalmente bajo (<5%), ya que su capacidad de endeudamiento es reducida. Cualquier deuda existente compite con recursos escasos para inversión.

**Aspectos tributarios principales**

La base tributaria de La Unión está directamente ligada a su perfil económico agropecuario y al tamaño de su cabecera municipal (Alcaldía Municipal de La Unión, 2024, p. 358)

- *Impuesto Predial y Catastro:* El principal potencial fuente de ingreso propio no explotada plenamente. Un catastro rural y urbano desactualizado subvalúa los predios, especialmente los de mayor valor (cultivos de alto rendimiento, agroindustria incipiente). La modernización catastral es un desafío técnico y político clave para aumentar los ICLD.
- *Impuesto de Industria y Comercio***:** Grava la actividad comercial, industrial y de servicios. Su recaudo se ve limitado por la alta informalidad en el comercio de insumos y productos agrícolas, la pequeña participación de la actividad industrial y las dificultades de fiscalización (p. 338)

- *Contribuciones y Tasas:* Especialmente la Tasa por Utilización de la Infraestructura de la Plaza de Mercado es un recurso no tributario estratégico, dado el peso de la comercialización hortofrutícola. Las tasas por servicios públicos de alcantarillado y aseo también son una fuente recurrente.

**Conclusión**

Un desafío fiscal clave para La Unión es poder cerrar la brecha entre una economía agropecuaria local generadora de valor y una hacienda municipal con baja capacidad de capturar ese valor vía impuestos.

### *4.3.5 Resultados de la comparación de los cuatro municipios (Palmira, Cartago, Buga y La Unión)*

**4.3.5.1 Resumen de la caracterización económica y fiscal de los cuatro municipios**. Se presenta la siguiente tabla que resume la información encontrada al comparar la información económica y fiscal contenida en sendos cuatro planes de desarrollo municipal, elaborados para los cuatrienios 2024-2027.

**Tabla 18**

*Tabla de datos de la caracterización económica y fiscal sobre los cuatro municipios comparados.*

| Municipio | Categoría Fiscal | Población *Proyección 2023* | Estructura de Ingresos Principales | Dependencia Transferencias Nacionales | Vocación Económica y Sectores Clave | Principales Retos Fiscales | Desempeño en Sistemas Financieros (MPC) | Fuente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Palmira** | Primera categoría | 361.365 habitantes | 36% Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) ($316 mil millones), 64% ingresos de destinación específica ($574 mil millones). Pag 342 PDM 2024-2027 | Moderada: Dependencia del Sistema General de Participaciones (SGP) y Regalías. | Agroindustria (caña, cítricos), Comercio (43% de empresas) e Industria (27% del valor agregado). | Reducir dependencia de transferencias, fortalecer el tejido empresarial y mejorar la productividad. | 2,9 (Fortalezas en reportes y ciberseguridad; debilidades en soporte y acceso a la nube). | PDM 2024-2027 "Palmira Ejemplar - Palmira para Todos" |
| **Cartago** | Tercera categoría | 143.522 habitantes | 17% Ingresos Corrientes de Libre Destinación ($54 mil millones), 83% ingresos de destinación especifica ($269 mil millones). (Pag 17 y 18, Anexo 6 PDM 2024-2027) | Alta: 61% de los ingresos totales. | Comercio, Servicios, Agricultura, Pequeña Industria y Bordados tradicionales. | Fortalecer recaudo de rentas propias, control de gastos y adaptación a cambios económicos. | 2,6 (Debilidades en cumplimiento de reportes, capacitación, soporte y transparencia). | PDM 2024-2027 "Más Progreso, Mejor Futuro" |

| Municipio | Categoría Fiscal | Población *Proyección 2023* | Estructura de Ingresos Principales | Dependencia Transferencias Nacionales | Vocación Económica y Sectores Clave | Principales Retos Fiscales | Desempeño en Sistemas Financieros (MPC) | Fuente |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Buga** | Segunda categoría | 133.322 habitantes | 31% Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) ($81 mil millones); y 69% ingresos de destinación especifica ($181 mil millones). (Pag 346 Acuerdo No. 004 de 2024) | Alta: El SGP representa el 37% del total de los ingresos proyectados. | Industria manufacturera (48,3% de la economía), Comercio, Servicios y Turismo religioso. | Combatir informalidad laboral (58,7%), déficit de vivienda y fortalecer cobro de cartera. | 3,4 (Entidad líder con fortalezas en la mayoría de los factores analizados). | PDM 2024-2027 "Buga Merece Avanzar" |
| **La Unión** | Sexta categoría | 34.776 habitantes | 13% Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) ($8 mil millones); y 87% ingresos de destinación especifica ($58 mil millones). Pag 339 PDM 2024-2027) | Alta: 68,67% de los ingresos (SGP, SGR, FOSYGA). | Agroindustrial y Vitivinícola (uva, caña, café), turismo de naturaleza y comercio. | Estrecha base tributaria, catastro desactualizado y alta informalidad económica. | 2,6 (Fortalezas en costos y nube; debilidades en confiabilidad de datos y capacitación). | PDM 2024-2027 La Unión |

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) consultados.

### *4.3.6 Resultados del análisis MPC*

A continuación, se presentan las variables identificadas como de mayor impacto, al realizar el proceso de renovación de un sistema de información financiera y que son comunes a las administraciones territoriales que están siendo incluidas en el análisis (ver tabla 19).

**Tabla 19**

*Matriz de perfil competitivo de sistemas de información financiera en administraciones municipales*

| # | Factores clave de éxito | Peso | | Mun. La Unión | | Mun. Palmira | | Mun. Cartago | | Mun. Buga | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | % | Pond | Calif. | Val. sopes. | Calif. | Val. sopes. | Calif. | Val. sopes. | Calif. | Val. sopes. |
| 1 | Generación reportes a entes de control | 11% | 0,11 | **3** | 0,3 | **3** | 0,3 | **3** | 0,3 | **4** | 0,4 |
| 2 | Reportes que cumplan con los entes de control | 11% | 0,11 | **2** | 0,2 | **3** | 0,3 | **2** | 0,2 | **3** | 0,3 |
| 3 | Información reportada confiable | 11% | 0,11 | **2** | 0,2 | **3** | 0,3 | **3** | 0,3 | **4** | 0,4 |
| 4 | Ambiente de trabajo intuitivo y de fácil uso | 7% | 0,07 | **3** | 0,2 | **3** | 0,2 | **3** | 0,2 | **3** | 0,2 |
| 5 | Soporte rápido y efectivo a las necesidades | 7% | 0,07 | **2** | 0,1 | **2** | 0,1 | **2** | 0,1 | **3** | 0,2 |
| 6 | Sistema de capacitación para usuarios | 10% | 0,10 | **2** | 0,2 | **3** | 0,3 | **2** | 0,2 | **3** | 0,3 |
| 7 | Costos de implementación y soporte favorables | 8% | 0,08 | **4** | 0,3 | **3** | 0,2 | **3** | 0,2 | **3** | 0,2 |
| 8 | Acceso a Información en la nube espacio propio | 8% | 0,08 | **4** | 0,3 | **2** | 0,2 | **2** | 0,2 | **4** | 0,3 |
| 9 | Interfaz con portales bancarios para recaudo | 10% | 0,10 | **2** | 0,2 | **3** | 0,3 | **3** | 0,3 | **4** | 0,4 |
| 10 | Ciberseguridad | 10% | 0,10 | **3** | 0,3 | **3** | 0,3 | **3** | 0,3 | **3** | 0,3 |
| 11 | Transparencia y Datos Abiertos | 7% | 0,07 | **2** | 0,1 | **3** | 0,2 | **2** | 0,1 | **3** | 0,2 |
| | **Total** | **100%** | **1,00** | | **2,6** | | **2,9** | | **2,6** | | **3,4** |

**Escala de valoración.** 4 = municipio líder en el factor; 3 = municipio que sigue el factor; 2 = municipio que se aleja del factor; 1 = municipio con pobre desempeño en el factor.

*Fuente:* Elaboración propia

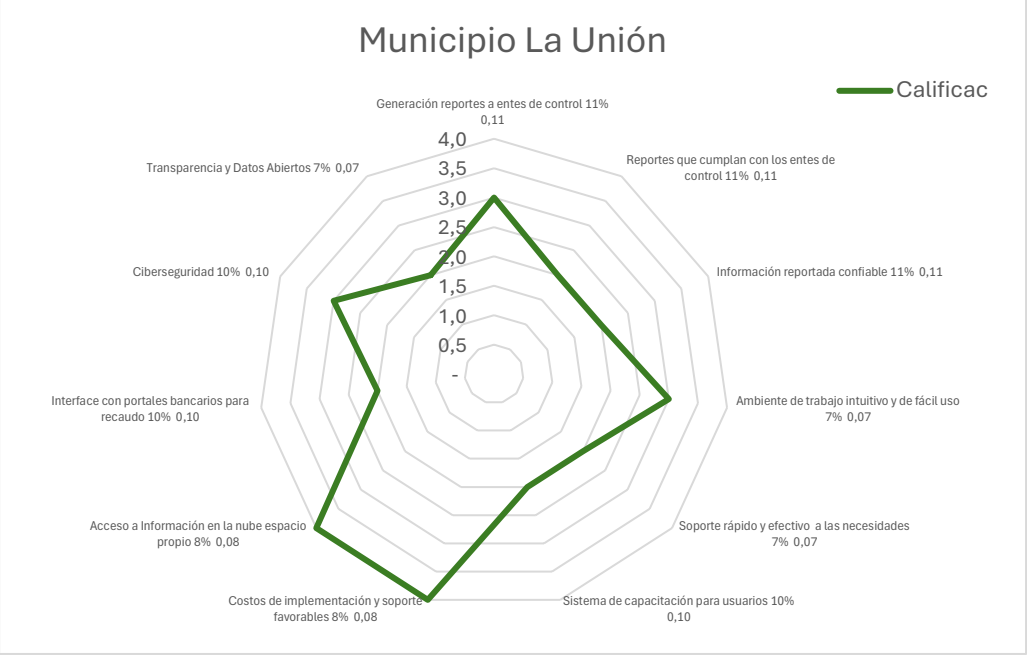
Al realizar el análisis MPC de software de información administrativa y financiera con que cuentan las alcaldías municipales de Palmira, Cartago, Buga y La Unión, se encuentra que la mejor preparada es Buga, con un valor ponderado de 3,4, en segundo lugar, está Palmira con 2,9, mientas que las demás alcaldías de Cartago y La Unión obtienen 2,6 como calificación global. Analizando los factores clave de manera individual se evidencia.

**Resultado del municipio de La Unión, Valle del Cauca**

La Unión permite evidenciar que hay aspectos sobresalientes como son *7.Costos de implementación y soporte favorables, 8.Acceso a Información en la nube espacio propio;* liderazgo alcanzado por que han podido negociar con sus proveedores condiciones favorables y costo bajo, por tratarse del tamaño de la información manejada frente a sus competidores. Aspectos con resultados medios aparecen: *1.Generación reportes a entes de control, 4.Ambiente de trabajo intuitivo y de fácil uso, 10.Ciberseguridad*; sobre ellos el municipio debe continuar trabajando para tener herramientas que mejoren su desempeño. Finalmente, hay factores con resultados bajos que requieren de atención inmediata, ellos son: *2.Reportes que cumplan con los entes de control, 3.Información reportada confiable, 5.Soporte rápido y efectivo a las necesidades, 6.Sistema de capacitación para usuarios, 9.Interfaz con portales bancarios para recaudo y 11.Transparencia y Datos Abiertos.*

**Figura 14**

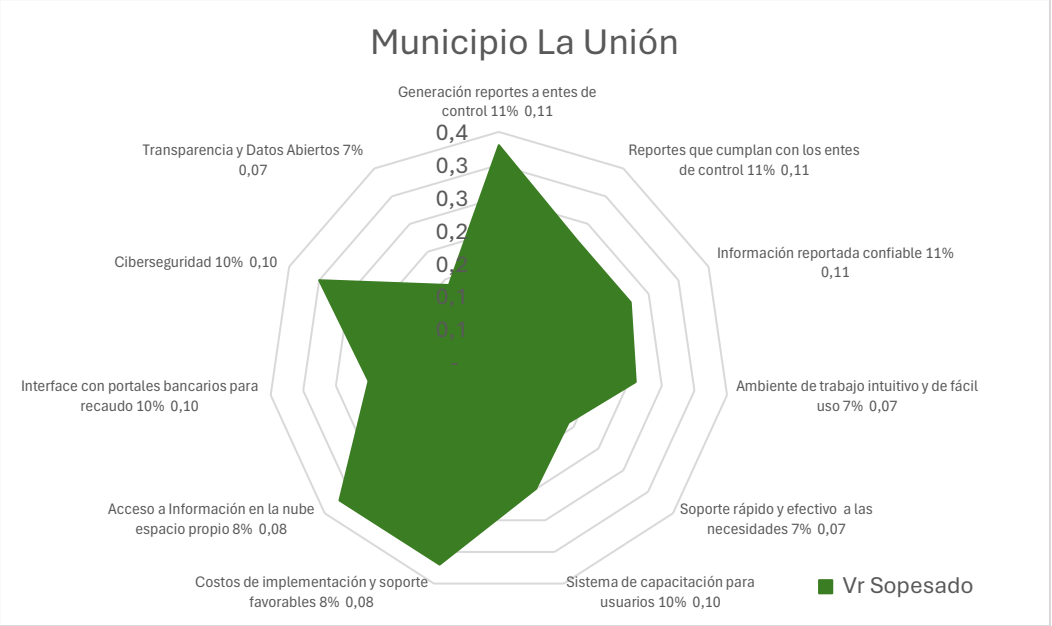
*Calificación por factor clave de éxito del municipio de La Unión, Valle del Cauca*




*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 15**

*Calificación ponderada por factor clave de éxito del municipio de La Unión, Valle del Cauca*



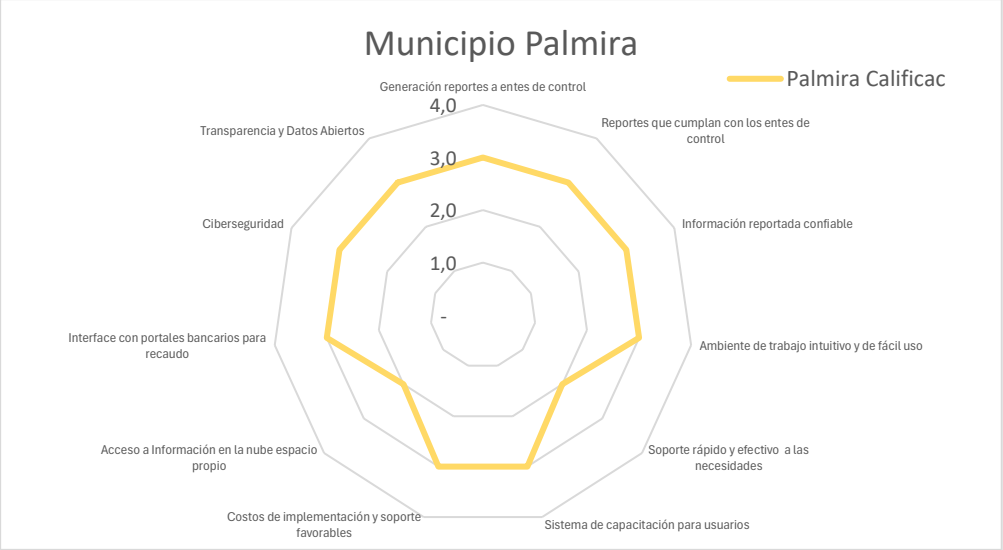

*Fuente:* Elaboración propia.

**Resultado del municipio de Palmira, Valle del Cauca**

Palmira permite evidenciar que su desempeño muestra casi la totalidad de los factores clave de éxito analizados como fortalezas menores (calificación de 3), también se puede apreciar que existen dos factores relacionados con *5.Soporte rápido y efectivo a las necesidades y 8.Acceso a Información en la nube espacio propio se muestran como debilidades.*

**Figura 16**

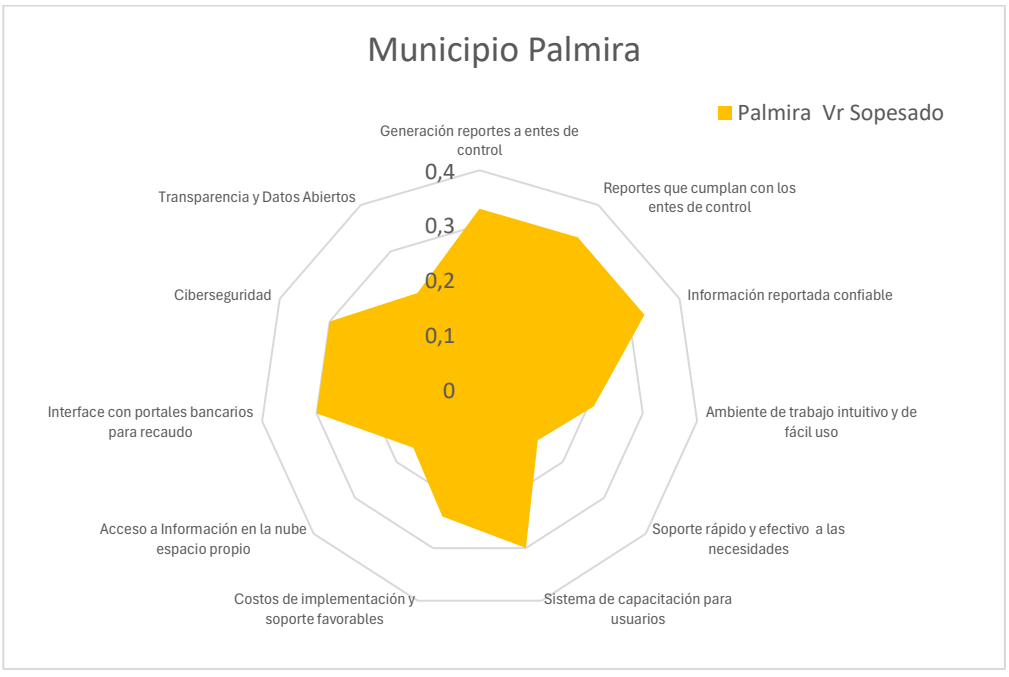
*Calificación por factor clave de éxito del municipio de Palmira, Valle del Cauca*




*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 17**

*Calificación ponderada por factor clave de éxito del municipio de Palmira, Valle del Cauca*



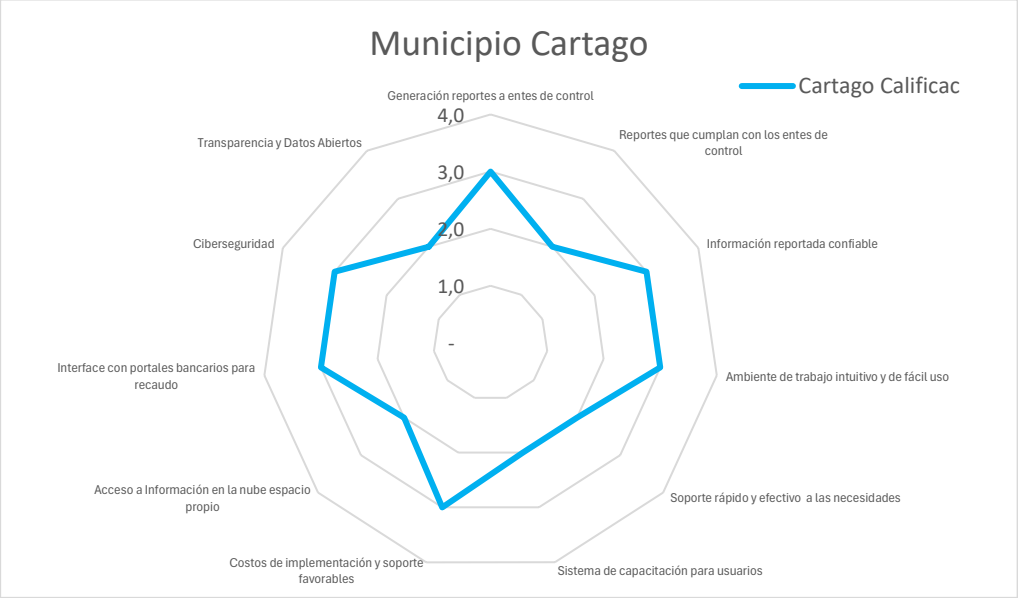

*Fuente:* Elaboración propia.

**Resultado del municipio de Cartago, Valle del Cauca**

Al revisar la información que entrega Cartago, se puede observar que su desempeño general muestra numerosos factores clave de éxito analizados son fortalezas menores (calificación de 3); pero, se aprecia que la cantidad de factores relacionados a una debilidad se multiplican, son 5 problemas identificados como son: *2.Reportes que cumplan con los entes de control, 5.Soporte rápido y efectivo a las necesidades, 6.Sistema de capacitación para usuarios, 8.Acceso a Información en la nube espacio propio, 11.Transparencia y Datos Abiertos*

**Figura 18**

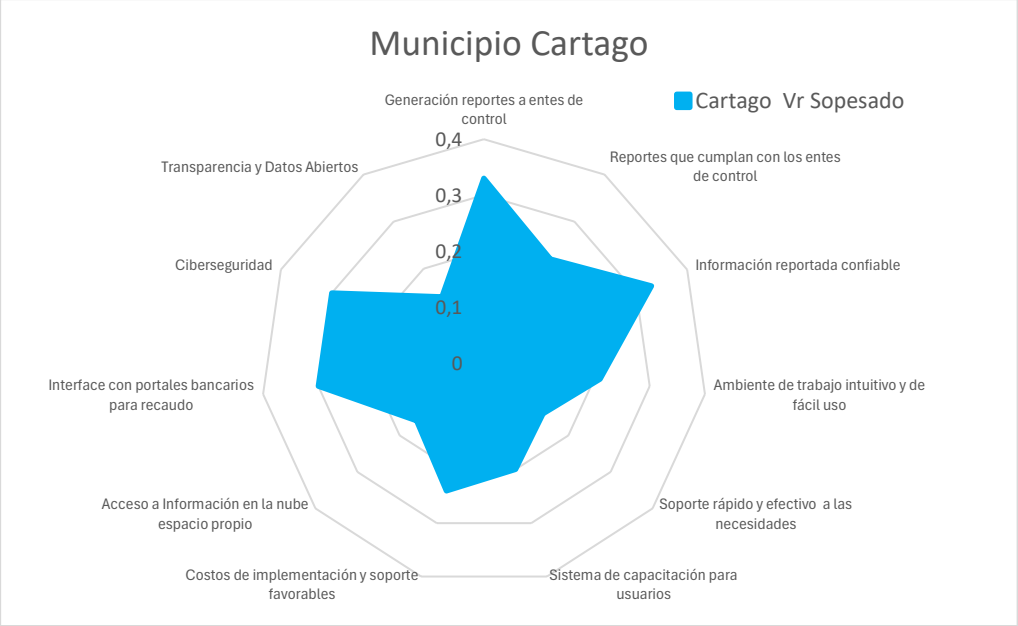
*Calificación por factor clave de éxito del municipio de Cartago, Valle del Cauca*




*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 19**

*Calificación ponderada por factor clave de éxito del municipio de Cartago, Valle del Cauca*



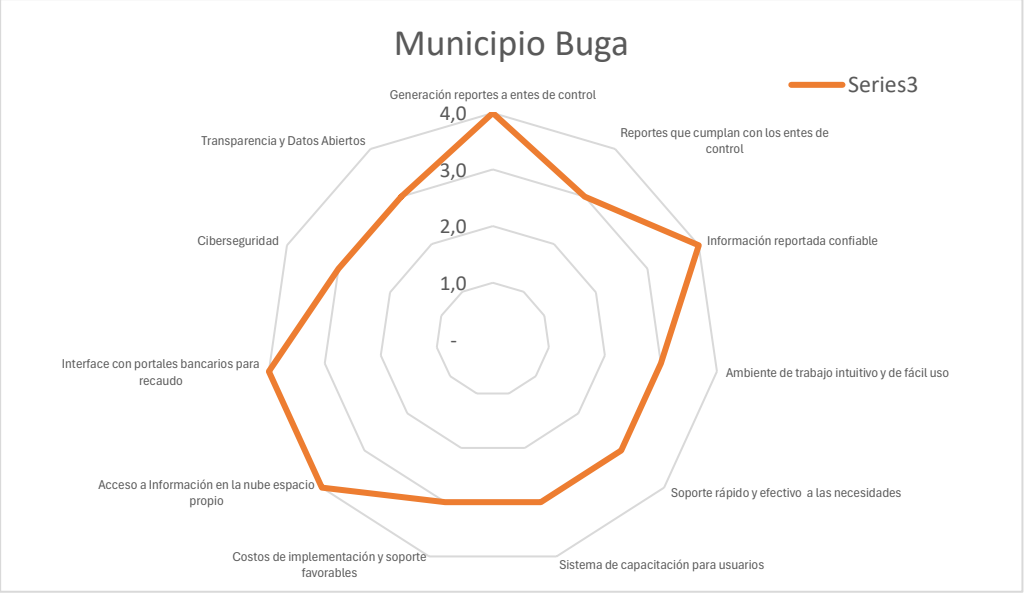

*Fuente:* Elaboración propia.

**Resultado del municipio de Buga, Valle del Cauca**

El análisis comparativo muestra al municipio de Buga como la entidad líder en la mayoría de los factores y como modelo a seguir. A continuación, las figuras que demuestran su desempeño superior al momento de compararla con otras administraciones territoriales y que la constituyen como un referente al momento de realizar acciones tendientes a la mejora en los sistemas de información financiera.

**Figura 20**

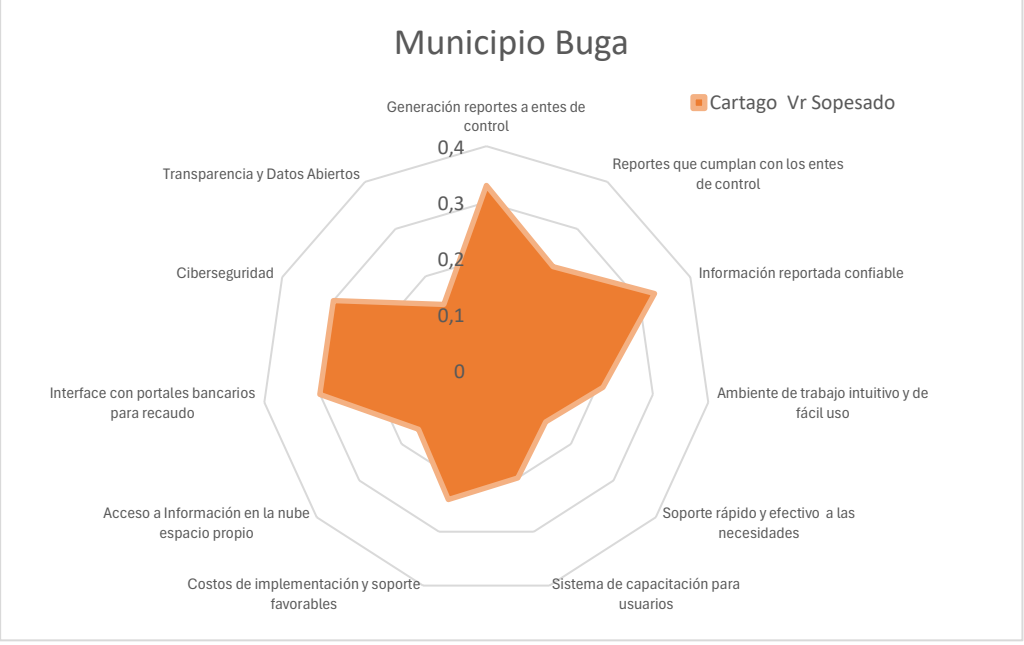
*Calificación por factor clave de éxito del municipio de Buga, Valle del Cauca*




*Fuente:* Elaboración propia.

**Figura 21**

*Calificación ponderada por factor clave de éxito del municipio de Buga, Valle del Cauca*




*Fuente:* Elaboración propia.

**Benchmarking sectorial entre las cuatro administraciones territoriales.**

Al concentrar en una sola figura las calificaciones cada factor clave de éxito de los cuatro municipios, se observa que el municipio de Buga lidera en la mayoría de los aspectos relacionados como de mayor importancia en el proceso de administración y de renovación eficiente de un sistema de información financiera.

**Figura 22**

*Benchmarking. Calificaciones por factor clave de éxito entre cuatro administraciones territoriales.*

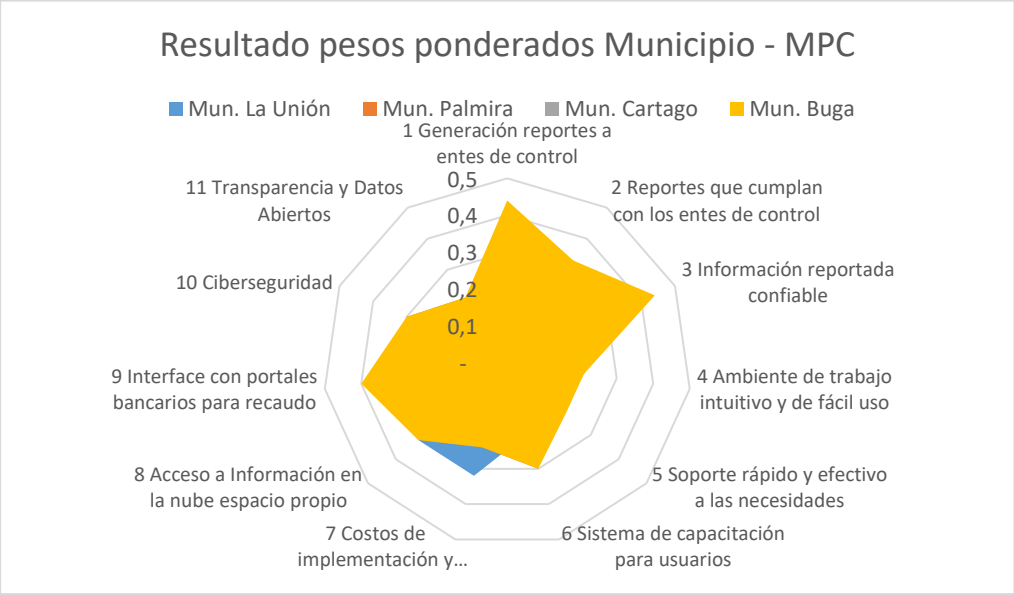



*Fuente:* Elaboración propia.

En cuanto a la revisión de los valores sopesados por la importancia de cada factor, la ciudad de Buga lidera los resultados, demostrando consistencia en la mayoría de los aspectos relacionados como de mayor importancia en el proceso de administración y de renovación eficiente de un sistema de información financiera.

**Figura 23**

*Benchmarking. Resultado pesos ponderados por factor clave de éxito entre cuatro administraciones territoriales.*




*Fuente:* Elaboración propia.

### *4.3.7 Análisis resultante de benchmarking sectorial*

En la siguiente tabla se realiza un compendio de aspectos más importantes que resultaron del benchmarking entre administraciones municipales en lo referente a sistemas de información financiera.

**Tabla 20**

*Análisis de factores clave de éxito resultantes de matriz de perfil competitivo de sistemas de información financiera en cuatro administraciones municipales*

| Factor clave de éxito | D/F | DM | dm | fm | FM |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Generación reportes a entes de control: Con las exigencias emitidas por el gobierno central, buscando tener un mayor control sobre la inversión, gasto y recaudo de los entes territoriales, que es muy relevante al momento de tomar decisiones de cambio o adquisición de un sistema financiero. | **F** | | | X | |
| 2. Reportes que cumplan con los entes de control: No solo es necesario la generación de reportes, sino que los datos cumplan las estructuras, que le permita al gobierno central, realizar los análisis y poder determinar si se está o no cumpliendo con la norma. | **D** | | x | | |
| 3. Información reportada confiable: La confiabilidad de las cifras, es un fundamental; pues si los datos no son los reales se podría estar generando problemas en la consecución de recursos y también podría acarrear sanciones contra los administradores de turno. | **D** | | x | | |
| 4. Ambiente de trabajo intuitivo y de fácil uso: Entre más amigables sean los softwares esto hará que el tiempo operativo se disminuya y los objetivos de alimentación de estos se cumplan. | **F** | | | x | |
| 5. Soporte rápido y efectivo a las necesidades: Algo que se reclama al momento de interactuar con los usuarios, es la carencia del soporte por parte de las empresas de software para dar soluciones rápidas a los problemas que no permiten avanzar en la consolidación de reportes internos y externos. | **D** | | x | | |
| 6. Sistema de capacitación para usuarios: Se requiere de capacitación permanente y constante, pues se está en un entorno tecnológico y normativo demasiado fluctuante, los cuales con lleva a cambios internos en la estructura del software financiero. | **D** | | x | | |
| 7. Costos de implementación y soporte favorables: Los costos son importantes, debido a que depende de la capacidad financiera y tamaño del municipio. | **F** | | | | **X** |

| Factor clave de éxito | D/F | DM | dm | fm | FM |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. Acceso a Información en la nube espacio propio: Previo al adquirir un software financiero, por cuenta de traumatismos para acceder a los datos, cuando se realice un cambio de software y los datos no tengan un espacio donde procesarse. También es ventaja, por tener acceso a la información desde cualquier parte | **F** | | | | **X** |
| 9. Interfaz con portales bancarios para recaudo: Cada día se busca cerrar brechas y ventanas, que involucren perdida de información y que por el contrario se tenga acceso a información en tiempo real y que no pase por reprocesos. | **D** | | x | | |
| 10. Ciberseguridad: La seguridad informática para el Estado es un tema al cual se está invirtiendo tanto recursos como tecnología; pues se corre el riesgo de tener robo de información o alteración de esta | **F** | | | x | |
| 11. Transparencia y Datos Abiertos: Se refiere a la posibilidad que la comunidad en general pueda revisar el desempeño financiero. | **D** | | x | | |

**Escala de valoración.** D/F = Debilidad/Fortaleza; DM = Debilidad Mayor (1); dm = debilidad menor (2); fm = fortaleza menor (3); FM = Fortaleza Mayor (4).

*Fuente:* Elaboración propia

# 5. Análisis interno de procesos

En lo presente sección se realiza un análisis interno de procesos clave relacionados con sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión, el cual se realizará en dos partes; la primera parte, aborda la realización de entrevistas semiestructuradas a responsables de área; y la segunda parte, a la aplicación de encuestas con personal operativo de área financiera y almacén.

## 5.1 Entrevistas a responsables de área

Se realizan entrevistas semiestructuradas con los responsables de área de la Alcaldía que toman parte en procesos clave relacionados con sistemas financieros, para buscar conocer mejor cómo es la operación, qué aspectos están funcionando bien o mal, y qué debería ser mejorado. Cuatro cargos cumplen funciones de liderazgo y están relacionados directamente con la debida operación y funcionamiento de lo financiero en la Alcaldía del Municipio de La Unión Valle; pero, se excluye un cargo de la muestra, es el de *jefe(a) de cobro coactivo,* por la razón que no tiene manejo directo relacionado con el software financiero.

- *Cargo uno. Director(a) del departamento administrativo de hacienda.* El cargo es habitualmente conocido como secretario(a) de hacienda, tiene como finalidad ejecutar de manera integral la política fiscal del municipio, en búsqueda de la financiación necesaria para el normal funcionamiento de la administración, ejecutar programas y proyectos de inversión pública del plan de desarrollo y cumplir con los servicios de deuda pública municipal (Alcaldía Municipal de La Unión, 2020, pp. 71-75). En la actualidad, el puesto está ocupado por Daniela Arias, profesional en contaduría pública.
- *Cargo dos. Subdirector(a) de presupuesto.* Este cargo es conocido como jefe(a) de presupuesto, tiene como objetivo el desarrollo, ejecución y control del proceso de gestión presupuestal, de conformidad con las normas regulatorias (Alcaldía

Municipal de La Unión, 2020, pp. 111-115). En la actualidad, el cargo es desempeñado por Laura Valencia, profesional en contaduría pública.

- *Cargo tres. Tesorero(a) general.* El cargo habitualmente es llamado tesorero(a) municipal, tiene como objetivo liderar el recaudo de impuestos, gravámenes, tasas, derechos, multas y/o todo ingreso donde el municipio sea beneficiario, así como del proceso de gestión de pagos del municipio y la administración de cuentas bancarias (Alcaldía Municipal de La Unión, 2020, pp. 130-134). En la actualidad, el cargo es desempeñado por Jenny Espitia , profesional en contaduría pública.
- *Subdirectora de contabilidad.* Cargo conocido como contador(a) municipal, tiene como propósito liderar de manera integral el sistema de contable del municipio cumpliendo con todas las regulaciones vigentes (Alcaldía Municipal de La Unión, 2020, pp. 134-137). En la actualidad, el puesto está ocupado por María del Pilar Tamayo, profesional en contaduría pública.

Por otra parte, se determinaron ocho procesos como clave, pues conforman la base fundamental, el núcleo de operación del Departamento Administrativo de Hacienda del Municipio de La Unión Valle y ocupan más del 90% del volumen de la operación. Los procesos son: i) proceso de pagos; ii) proceso de trámites de pago; iii) proceso de ingresos; iv) proceso de liquidación y/o inscripción Industria y comercio; v) proceso de liquidación impuesto predial y complementario; vi) proceso de administración de nómina; vii) proceso de entrada de bienes devolutivos y de consumo; viii) proceso de salida de bienes devolutivos y de consumo.

Entrevista al personal directivo del Departamento Administrativo de Hacienda para conocer como están operando los procesos de esta área (Presupuesto, Tesorería, Taquilla, Impuestos, Nómina y Almacén), además del desempeño de Software Financiero como herramienta de apoyo en el Municipio de La Unión, Valle del Cauca

**Tabla 21**

*Resultado Delphi consulta expertos.*

| **Preguntas** | Experto 1.<br>Nombre: **Daniela Arias**<br>Cargo: **Secretaria Depto. Administrativo Hacienda**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 2.<br>Nombre: **Jenny Espitia**<br>Cargo: **Tesorera Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 3.<br>Nombre: **Ma Pilar Tamayo**<br>Cargo: **Contadora Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 4.<br>Nombre: **Laura Valencia**<br>Cargo: **Jefa de Presupuesto**<br>Formación: **Contadora Pública** | **Ideas generales resultantes** |
|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 1. En términos generales, ¿Cómo cree que se encuentran los procesos internos del Departamento de Hacienda que se relacionan con sus actividades diarias? | Se está realizando una buena gestión en los procesos realizados por parte del Departamento administrativo de Hacienda como son los procesos y procedimientos de pagos, liquidaciones de impuestos y atención al público | Estables, pero lo que se puede observar es que cada día pueden salir más procesos que en algunos casos no están documentados. Y que se realizan por que la norma o la situación obliga a hacerlo, la actualización de los procesos debe ser una constante | Los procesos relacionados con contabilidad se mantienen estables en términos generales. Pero, existen momentos que se pueden generar inconvenientes, por el desconocimiento de las demás áreas en las actividades que se deben realizar, como por ejemplo las liquidaciones de la nómina; la cual genera problemas en contabilidad por no informar a tiempo de cambios en los códigos presupuestales o en la asociación de cuentas contables a nuevos conceptos de liquidación | Los procesos se tienen identificados y documentados en su mayoría, pero se requiere de actualizaciones periódicas, toda vez que se generan cambios en las normatividades y/o procedimientos internos | * Se tienen documentados los procesos generales del departamento financiero<br>* Algunas áreas del departamento administrativo de Hacienda se encuentran más estables que otras.<br>* Los cambios rápidos de la normatividad, en algunos casos, impide mantener la actualizados al 100% los procesos. |

| **Preguntas** | Experto 1.<br>Nombre: **Daniela Arias**<br>Cargo: **Secretaria Depto. Administrativo Hacienda**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 2.<br>Nombre: **Jenny Espitia**<br>Cargo: **Tesorera Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 3.<br>Nombre: **Ma Pilar Tamayo**<br>Cargo: **Contadora Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 4.<br>Nombre: **Laura Valencia**<br>Cargo: **Jefa de Presupuesto**<br>Formación: **Contadora Pública** | **Ideas generales resultantes** |
|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 2. Mencione que fortalezas (relacionadas, con personal, técnicas, administrativas, financieras) ha evidenciado en los procesos, marcados anteriormente que se desarrollan en función de su cargo | 1. La responsabilidad y el compromiso que tiene el personal del Departamento administrativo de Hacienda en la ejecución de los procesos realizados por cada uno de ellos.<br>2. El conocimiento, seguimiento y aplicación de la normatividad que nos rige, lo cual nos evita la generación de sanciones a futuro.<br>3. Se tiene toda la información sistematizada, permitiendo mejorar la calidad de datos y dar respuestas veraces y eficaces a las solicitudes de los contribuyentes. | 1. Contar con información sistematizada, que ayuda a mejorar los tiempos para las rendiciones de informes a los entes de control, siendo la calidad de la información alta.<br>2. El compromiso que se tiene por parte del equipo de trabajo del departamento financiero, para cumplir con sus actividades.<br>3. La documentación de los procesos generales que se desarrollan en el área de tesorería.<br>4. La compatibilidad existente entre los softwares que se están manejando para la liquidación de impuestos y el recaudo de estos tributos. | 1. Una fortaleza es la utilización de un software financiero, que nos permite tener la información al día y organizada como lo exige la normatividad.<br>2. La rendición de informes a los entes de control a tiempo, pues se tiene la herramienta financiera que lo permite hacer (software)<br>3. Las capacitaciones que se realizan por parte de las entidades territoriales y de la misma alcaldía, que nos permite mantener actualizados.<br>4. El buen ambiente laboral que se tiene en el área del departamento administrativo de hacienda, el cual se observa en el apoyo mutuo en el desarrollo de las actividades, el trabajo en equipo | • Las actividades se encuentran segregadas, en cada uno de los funcionarios que hacen parte del área de hacienda.<br>• El departamento cuenta con personal comprometido con las funciones relacionadas con tesorería, contabilidad y presupuesto amparado por el compañerismo que se nota entre los funcionarios, se debe seguir fortaleciendo esa situación, porque ya se han visto épocas donde ese compañerismo se ha fracturado y esto ha influido de manera negativa en los procesos y procedimientos. | *El uso de un software financiero que permite tener información organizada con forme a la normatividad existente.<br>* El compromiso por parte del talento humano con el desarrollo de sus actividades, conforme a los procesos documentados.<br>* Las rendiciones de información a los entes de control, a tiempo y de buena calidad.<br>*Las capacitaciones realizadas por la administración municipal y los entes de control para mantener al personal actualizado. |

| **Preguntas** | Experto 1.<br>Nombre: **Daniela Arias**<br>Cargo: **Secretaria Depto. Administrativo Hacienda**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 2.<br>Nombre: **Jenny Espitia**<br>Cargo: **Tesorera Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 3.<br>Nombre: **Ma Pilar Tamayo**<br>Cargo: **Contadora Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 4.<br>Nombre: **Laura Valencia**<br>Cargo: **Jefa de Presupuesto**<br>Formación: **Contadora Pública** | **Ideas generales resultantes** |
|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 3. Mencione que debilidades (relacionadas, con personal, técnicas, administrativas, financieras) ha evidenciado en los procedimientos, marcados anteriormente que se desarrollan en función de su cargo | 1. La programación de capacitaciones al personal del área, de acuerdo con los cambios que se realizan por normas nacionales, no son a tiempo.<br>2. Los traumatismos generales que surgen con la aplicación de cambios dentro de los softwares que maneja el Departamento financiero. Haciendo que los procesos se demoren y generen traumatismos con la comunidad, cuando son los relacionados con la liquidación de impuestos.<br>3. El creer por los demás departamentos, que el financiero es quien debe realizar todos los procesos y que si algo sale mal es por área financiera, desconociendo que es un trabajo en equipo y que casi todas las actividades son transversales entre todos, entonces es la falta de conocimiento en los procesos que se manejan entre las áreas. | 1. Al momento de realizar las actualizaciones de los softwares, en algunos momentos se generan inconsistencias en la información procesada, para lo cual se debe requerir a la empresa proveedora, pero en algunos momentos esto genera retardo para la entrega de facturación que incomoda a los contribuyentes.<br>2. Por ser un software que se trabaja en línea, se requiere de un buen servicio de internet; en algunos momentos es deficiente el servicio, presentando caídas en los procesos que se están desarrollando por parte del área de tesorería.<br>3. En algunos casos la falta de compromiso y falta de conocimiento de los procesos internos que se manejan en el área de tesorería por parte de los demás jefes, complican la toma de decisiones y el seguimiento a las actividades | 1. La falta de comunicación existentes entre las áreas diferentes a las del departamento administrativo de hacienda, con las cuales se debe tener relación para el desarrollo de actividades.<br>2. A veces hay carencia de recursos financieros, que impiden mejorar algunas condiciones sobre todo en el área tecnológico.<br>3. Los constantes cambios que se pueden presentar en el área administrativa (cargos), que interrumpen las actividades permanentes que se desarrollan. | • Debido al cambio constante de las normativas vigentes o procedimientos nuevos implementados por el departamento, los proceso no se actualizan de manera rápida.<br>• Posibles errores en la de digitación y procesamiento de la información.<br>• Desde el software Financiero los ingresos no se tienen identificados por el tercero, siendo el municipio de la unión el beneficiario universal<br>• Los procesos entre dependencias no se han articulado al 100%, | * Las actualizaciones en la normatividad, se realizan y se socializan a poco tiempo de la aplicación de estas, causando retraso en la actualización de la información por parte de los proveedores del software.<br>*La falta de conocimiento de los procesos manejados por el departamento financiero, por parte de los demás departamentos.<br>*Los posibles errores humanos de digitación y procesamiento de información. |

| **Preguntas** | Experto 1.<br>Nombre: **Daniela Arias**<br>Cargo: **Secretaria Depto. Administrativo Hacienda**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 2.<br>Nombre: **Jenny Espitia**<br>Cargo: **Tesorera Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 3.<br>Nombre: **Ma Pilar Tamayo**<br>Cargo: **Contadora Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 4.<br>Nombre: **Laura Valencia**<br>Cargo: **Jefa de Presupuesto**<br>Formación: **Contadora Pública** | **Ideas generales resultantes** |
|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 4.<br>Desde tu experiencia, que recomendaciones puedes dar para mejorar las debilidades antes mencionadas. | 1. Revisar los procesos más detalladamente, para identificar en que se está fallando y encontrar el cuello de botella y poder dar soluciones, como por ejemplo la actualización de las bases de datos de predial al inicio de año, información que envía el IGAC.<br>2. Las actualizaciones en los softwares realizarlas con anterioridad a la aplicación de las normas y poder hacer pruebas. (Aunque a veces el gobierno nacional, no da tiempo de transición, sino que es casi inmediato.<br>3. Brindar capacitaciones a todos los departamentos sobre los procesos que se realizan y que todos conozcan como se deben relacionar entre sí.<br>4. No hacer cambios sobre lo que está operando bien, en relación con el personal, como con los sistemas de información. | 1. Que se mantenga actualizados los procesos y procedimientos, debido a que la misma normatividad hace que salgan cada día más cosas para hacer y no se documente rápidamente.<br>2. Que existan reuniones (capacitaciones) donde no solo participen los auxiliares administrativos, sino también los jefes de los departamentos y que todos sepamos la importancia de las actividades de los demás y las respaldemos.<br>3. Que nos brinden mejores herramientas operativas, como el internet para poder agilizar los procesos que desarrollamos y no tener problemas con los portales bancarios, que son los medios para realizar pagos y recibir ingresos. | 1. Mejorar los canales de comunicación entre las áreas que están involucradas en los procesos del departamento financiero de hacienda.<br>2. Mantener un plan de capacitaciones permanente con la normatividad que está cambiando.<br>3. Que, al momento de realizar cambios, se nos socialicen y nos tengan en cuenta.<br>4. Dar cumplimiento a la programación de pagos que se realiza por parte del departamento financiero<br>5. Apropiación de los procesos por parte de los funcionarios que dirigen las oficinas (Los jefes de áreas) | • Generar una interfaz entre los softwares que disminuya los errores de digitación.<br>• Articular a los procesos financieros a cada una de las dependencias generadoras de Información haciendo que las herramientas existentes sean utilizadas, cuentas por cobrar, código de Barras, etc.<br>• Realizar procesos de inducción y reinducción, espacio que sirve para generar procesos de mejora frente a los procedimientos. | *Actualización de los procesos.<br>* Informar con tiempo sobre los cambios que se vayan a realizar en el departamento financiero y se involucre al personal afectado.<br>* Disminuir errores en la digitación, implementando una interfase entre los softwares que se manejan.<br>* Se podría mejorar los canales de comunicación por parte del departamento financiero, con los demás departamentos involucrados en los procesos. |

| **Preguntas** | Experto 1.<br>Nombre: **Daniela Arias**<br>Cargo: **Secretaria Depto. Administrativo Hacienda**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 2.<br>Nombre: **Jenny Espitia**<br>Cargo: **Tesorera Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 3.<br>Nombre: **Ma Pilar Tamayo**<br>Cargo: **Contadora Municipal**<br>Formación: **Contadora Pública** | Experto 4.<br>Nombre: **Laura Valencia**<br>Cargo: **Jefa de Presupuesto**<br>Formación: **Contadora Pública** | **Ideas generales resultantes** |
|---|---|---|---|---|---|
| Pregunta 5. ¿De realizarse un cambio de software, como cree que se debería de hacerse este proceso? | 1. Se debería realizar de manera programada. Contando con el personal operativo quien es el encargado de alimentarlo.<br>2. Realizar el cambio por áreas (o módulos) en lo posible y no cambiarlo todo de una.<br>3. Que se realiza con un plan de implementación documentado, es decir organigrama, fechas, responsables e insumo a entregar.<br>4. Iniciar con las inducciones y capacitaciones meses antes de la implementación, para una implementación a inicio de año, se debería iniciar con seis meses de anterioridad. Para no causar tanto traumatismo entre las rendiciones de informes y el inicio de la vigencia.<br>5. Que se pueda migrar información de un software al otro al 100% y que estos datos sean confiables | 1. Que nos comunicaran con tiempo y contaran con nosotros como operadores del sistema.<br>2. Que existiera una política, un documento donde nos sirviera de guía para este proceso.<br>3. Se brindará una presentación general del aplicativo con los involucrados en los procesos y que se pudiera dar opiniones sobre el cambio que se va a hacer, si realmente es lo que necesitamos y si se ajusta a nuestras necesidades.<br>4. El nuevo aplicativo genera la información que requerimos para los entes de control, con la calidad y en el tiempo requerido.<br>5. Que trabaje online (Nube) para poder tener acceso a la información desde cualquier parte y no devolvernos a tener información solo para nosotros en los equipos que usamos en la alcaldía. | 1. Informar con un tiempo prudente el cambio que se va a realizar, para prepararnos.<br>2. Que se nos socialice como opera el nuevo software. Para saber si cumple con los procesos que desarrollamos.<br>3. Que nos dijeran por cada área que información debemos suministrar, pero con un tiempo prudente.<br>4. Brindar un plan de capacitaciones antes de ingresar a la operatividad del software por parte de la casa proveedora del software.<br>5. Hacer el cambio realizando un paralelo entre el software nuevo y el software que se va a cambiar. | • Antes de realizar el cambio de Software, el deber ser, es que cada uno de los usuarios del software conozca de manera previa la operación de este, para que sea este el momento de sugerir las necesidades de la entidad, en lo relacionado con el almacenamiento y procesamiento de la información y evitar más adelante cambios innecesarios.<br>• Identificar los procedimientos álgidos que requieren, parametrizaciones especiales o desarrollos avanzados para darle prioridad.<br>• Generar un ambiente amable, que disminuya la resistencia al cambio. | *Realizar socialización del cambio de software y con tiempo.<br>* Generar un plan de capacitaciones<br>* Hacer un paralelo entre el software anterior y el nuevo.<br>* La existencia de una política, que este documentada y sirva de guía para este proceso. |

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 22**

*Análisis de factores clave resultantes de consulta Delphi*

| Factor clave de éxito | D/F | DM | dm | fm | FM |
|---|---|---|---|---|---|
| Se tienen documentados los procesos generales del departamento financiero | **F** | | | | **X** |
| Cada funcionario conoce sus funciones | **F** | | | X | |
| El uso de un software financiero permite tener información organizada con forme a la normatividad existente. | **F** | | | | **X** |
| El compromiso existente por parte del talento humano con el desarrollo de sus actividades ayuda a cumplir con los planes de trabajo. | **F** | | | X | |
| Tener información sistematizada, ayuda a realizar rendiciones de información a los entes de control, a tiempo y de buena calidad. | **F** | | | | **X** |
| A pesar de realizar actualizaciones de los procesos por parte del departamento financiero, los continuos cambios normativos impiden mantenerlos totalmente al día | **D** | | X | | |
| No se informa con tiempo sobre los cambios que se van a realizar en el departamento financiero en lo referente a cambios o actualizaciones de software financiero | **D** | **X** | | | |
| Se producen errores en la digitación, por no existir una interfase entre los softwares existentes en el departamento financiero | **D** | **X** | | | |
| Debe existir una mejora en los canales de comunicación usados entre el departamento financiero y los demás departamentos involucrados en los procesos. | **D** | | X | | |
| Se observa una falta de socialización de los cambios de software con el personal que los opera. | **D** | **X** | | | |
| Aunque se realizan capacitaciones periódicas por parte de la administración municipal, no están cumpliendo con las necesidades requeridas por el personal. | **D** | | X | | |
| Al momento de realizar cambios de software, no se realiza un paralelo entre el software anterior y el nuevo. | **D** | **X** | | | |
| Se observa la carencia de una política, que esté documentada y sirva de guía para los cambios de software financieros | **D** | **X** | | | |

**Escala de valoración.** D/F = Debilidad/Fortaleza; DM = Debilidad Mayor (1); dm = debilidad menor (2); fm = fortaleza menor (3); FM = Fortaleza Mayor (4).

*Fuente:* Elaboración propia

## 5.2 Encuesta con personal operativo del área financiera y de almacén

Como parte complementaria a las entrevistas con los responsables de los procesos, se realiza una encuesta al personal administrativo y técnico operativo del área financiera, almacén y recursos humanos. Del personal perteneciente al Departamento Administrativo de Hacienda, catorce (14) empleados pertenecen a la categoría de operativos, considerando que son los usuarios que diariamente de operan datos de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión. Para la selección de la muestra se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, que buscaba obtener datos de personal de los diferentes cargos del departamento de hacienda.

- Objetivo de la encuesta: identificar aspectos positivos y negativos en el proceso de hacienda y el papel que cumple el software financiero como herramienta de apoyo.
- Población: catorce (14) empleados, quienes pertenecen a la categoría de operativos.
- Muestra: siete (7) casos recolectados (50%)
- Período recolección: noviembre 24 al 29 de 2025
- Instrumento: formulario electrónico y físico que consta 20 preguntas, distribuidas en cinco (5) secciones

### *5.2.1 Resultados de la encuesta*

#### Sección I. Características demográficas

**Tabla 23**

*Distribución por dependencia/área*

| Dependencia / Área | Cantidad | Porcentaje |
|---|---|---|
| Almacén General | 1 | 14,29% |
| Departamento de Hacienda | 5 | 71,43% |
| Talento Humano | 1 | 14,29% |
| **Total** | 7 | 100% |

*Fuente:* Elaboración propia

La muestra recoge un 50% del personal operativo del departamento administrativo de hacienda en la alcaldía de La Unión y un 37% de todos los empleados del área, recogiendo información desde el interior de hacienda y áreas conectadas como son talento humano y el almacén general. Ello entrega una visión amplia de la situación que se está investigando.

**Tabla 24**

*Distribución* por rol o cargo principal

| Rol o cargo principal | Cantidad | Porcentaje |
|---|---|---|
| Tesorera Municipal | 1 | 14,29% |
| Coordinador de Recursos Humanos | 1 | 14,29% |
| Almacenista General | 1 | 14,29% |
| Técnico Administrativo/Auxiliar (Taquilla, Rentas) | 3 | 42,86% |
| Líder de Programa (Presupuesto/Rentas) | 1 | 14,29% |
| **Total** | 7 | 100% |

*Fuente:* Elaboración propia

Un 42,9% de los casos corresponden a personal técnico/auxiliar en la taquilla y rentas municipales, lo que refleja que los usuarios directos del software son quienes entregan mayor visibilidad sobre las situaciones cotidianos, además aparecen roles de liderazgo representados por tesorera, coordinador de recursos humanos, líder en presupuesto, lo cual mejora la perspectiva de la investigación.

### Sección II. Causas relacionadas con software y capacidad

**Tabla 25**

*Situaciones relacionadas con software financiero*

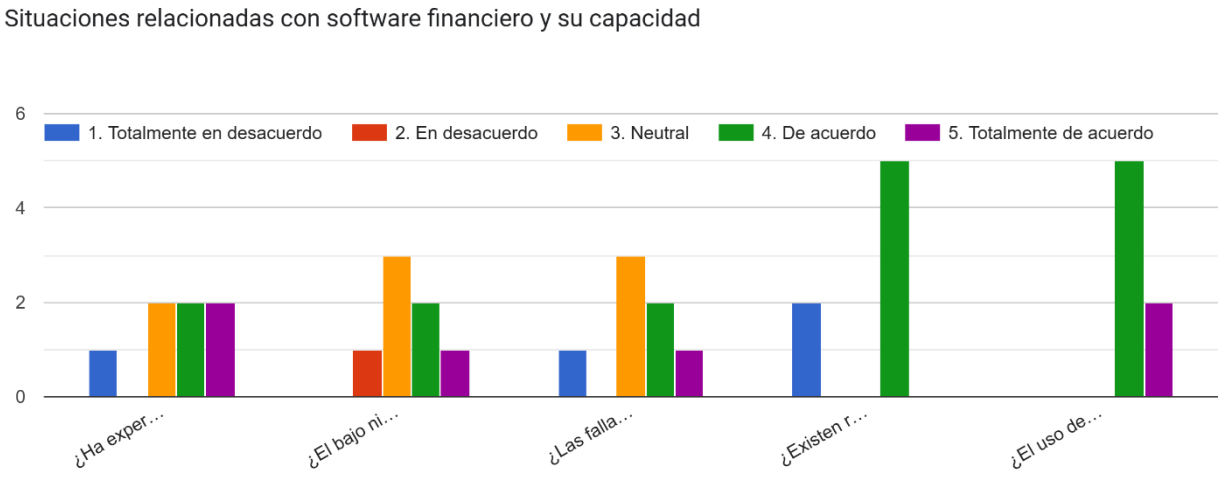
| Pregunta | Total desacuerdo | Desacuerdo | Neutral | Acuerdo | Total acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Ha experimentado cambios no planificados de software? | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| ¿El bajo nivel de capacitación ha afectado desempeño? | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 |

| Pregunta | Total desacuerdo | Desacuerdo | Neutral | Acuerdo | Total acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Fallas operacionales por integralidad de información? | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Existen retrasos en estabilización de software? | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 |
| ¿El uso del software financiero contribuye a reducir los tiempos de entrega de informes | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 |

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 24**

*Situaciones relacionadas con software financiero y su capacidad*




*Fuente:* Elaboración propia

Sobre *cambios no planificados de software* un 57.1% de la muestra están de acuerdo con el impacto de los cambios no planificados, un 28,6% afirman neutralidad frente a los ya mencionados. Esto genera afectaciones en la operación y requiere adaptaciones urgentes sin preparación previa.

Sobre el *nivel de capacitación y su impacto en el desempeño* un 42.8% considera que la falta de capacitación si ha afectado su desempeño, mientras que el 42.8% permanece neutral. Esto permitiría afirmar que, aunque existe capacitación, en varios casos no es suficiente para todos.

Sobre *fallas operacionales por integralidad de información* un 42.8% está de acuerdo sobre esta situación, ellos perciben que hay fallas de la operación que son ocasionadas por mayor integralidad de información que maneja el software, a su vez, otro 42.8% es neutral o en desacuerdo, lo cual podría mostrar desconocimiento de la complejidad técnica.

Sobre los *retrasos en estabilización de software* el 71.4% opina estar de acuerdo y 28,6% en desacuerdo. Este hallazgo es crítico, puesto que muchos de los funcionarios reportan que existen retrasos considerables en la estabilización de programas informáticos después de su implementación o cambio.

Sobre *reducción en los tiempos de entrega de informes por el uso de software financiero* existe unanimidad en que es positivo su uso.

**Tabla 26**

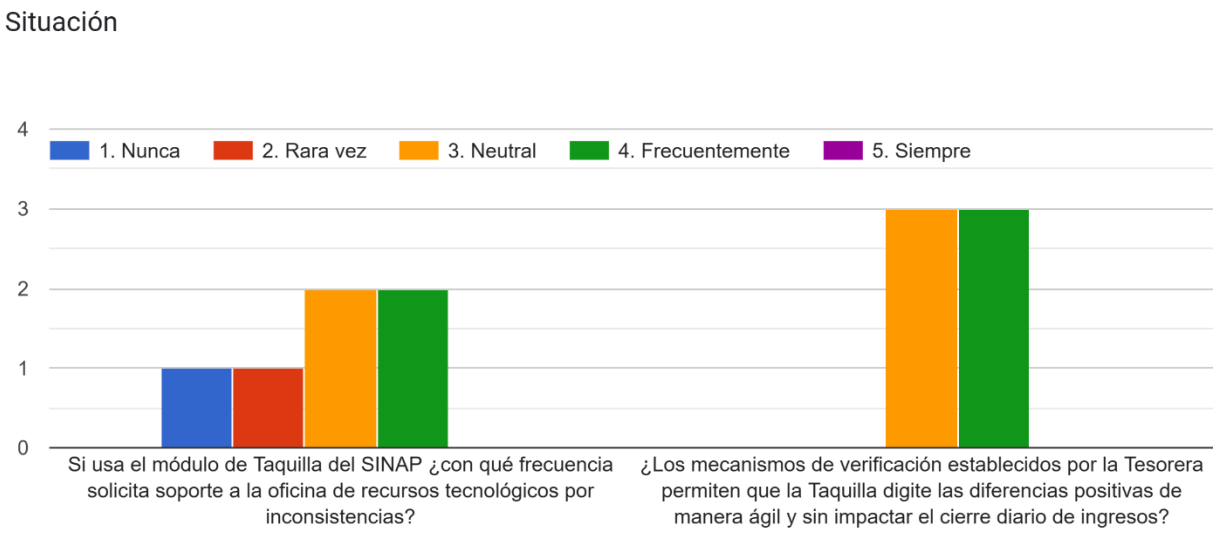
*Otras situaciones relacionadas con software financiero*

| Pregunta | Nunca | Rara vez | Neutral | Frecuente | Siempre |
|---|---|---|---|---|---|
| Si usa el módulo de Taquilla del SINAP ¿con qué frecuencia solicita soporte a la oficina de recursos tecnológicos por inconsistencias? | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 |
| ¿Los mecanismos de verificación establecidos por la Tesorera permiten que la Taquilla digite las diferencias positivas de manera ágil y sin impactar el cierre diario de ingresos? | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 |

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 25**

*Situaciones relacionadas con software financiero*




*Fuente:* Elaboración propia

Sobre *la frecuencia de solicitud de soporte técnico* el 33,3% de los usuarios del módulo de Taquilla solicita soporte frecuentemente por inconsistencias, otro 33,3% lo considera como medio y el restante 33,3% lo usa en poca o ninguna frecuencia, se podría afirmar que los usuarios sufren de problemas que en ocasiones son recurrentes y que requieren intervención de la oficina de TI.

Sobre mecanismos de verificación y su impacto en el cierre diario el 50% considera que los mecanismos de verificación establecidos por la Tesorera funcionan ágil y apropiadamente, mientras que el otro 50% permanece neutral, sugiriendo inconsistencia o desconocimiento de estos mecanismos.

## Sección III. Situaciones operacionales y de documentación

**Tabla 27**

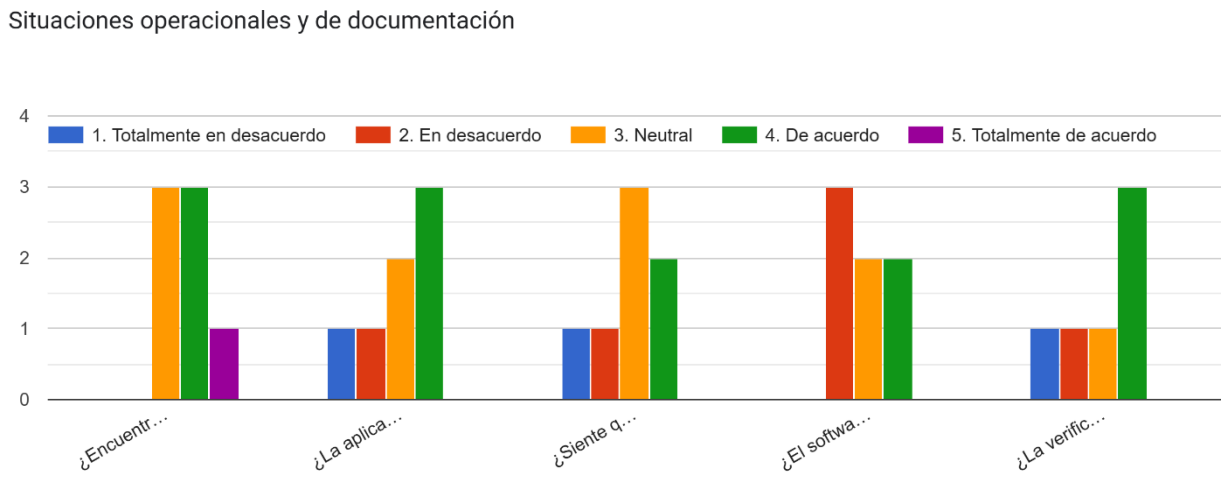
*Situaciones operacionales y de documentación*

| Pregunta | Total desacuerdo | Desacuerdo | Neutral | Acuerdo | Total acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Encuentra que la carencia de soportes documentales dificulta establecer una ruta clara para afrontar cambios en los procesos? | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 |
| ¿La aplicación de cambios normativos (por ejemplo, en impuestos o presupuesto) debe realizarse de manera demasiado rápida, generando errores? | 1 | 1 | 2 | 3 | 0 |
| ¿Siente que existe excesiva normatividad y control del Estado hacia la entidad territorial que dificulta el flujo normal de trabajo? | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 |
| ¿El software se actualiza rápidamente conforme a la normatividad y control del Estado? | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 |
| ¿La verificación de los reportes bancarios se realiza con tanta precisión que las inconsistencias detectadas pueden corregirse rápidamente, minimizando la necesidad de contactar frecuentemente a las Entidades Financieras? | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 |

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 26**

*Situaciones operacionales y de documentación relacionadas con software*




*Fuente:* Elaboración propia

Sobre *la carencia de soportes documentales dificulta una ruta de solución clara* existe un 57,1% que está de acuerdo como un problema serio, mientras que el 42,9% lo ve neutral, de allí podría deducirse que existe dificultad para poder acceder a la documentación necesaria.

Sobre *los cambios rápidos que deben adoptarse para aplicar nueva normativa* el 42,9% está de acuerdo en que esos cambios rápidos dan píe a errores, 28,6% lo ve con neutralidad, mientras que el 28,6% no está de acuerdo. La opinión está dividida en el impacto de esta variable, el personal no ve claro el impacto.

Sobre *si el software se actualiza conforme a la normatividad y control estatal* el 42,9 no está de acuerdo con que ello suceda, 28,6% lo ve neutral y otro 28,6% si está de acuerdo. Ello podría demostrar que hay debilidad en la preparación del personal tanto en la normatividad actualizada y su impacto en los sistemas de información que son manejados.

Sobre *la verificación de los reportes bancarios y su conciliación con la información ya digitada* el 50% está de acuerdo con la afirmación, 16,7% se declara neutral y 33,3% manifiesta

que no es así; de ahí que se puede decir que el proceso es manejado bien por la mayoría, pero hay personal con vacíos al respecto.

### Sección IV. Efectos directos e indirectos: carga laboral y consecuencias

**Tabla 28**

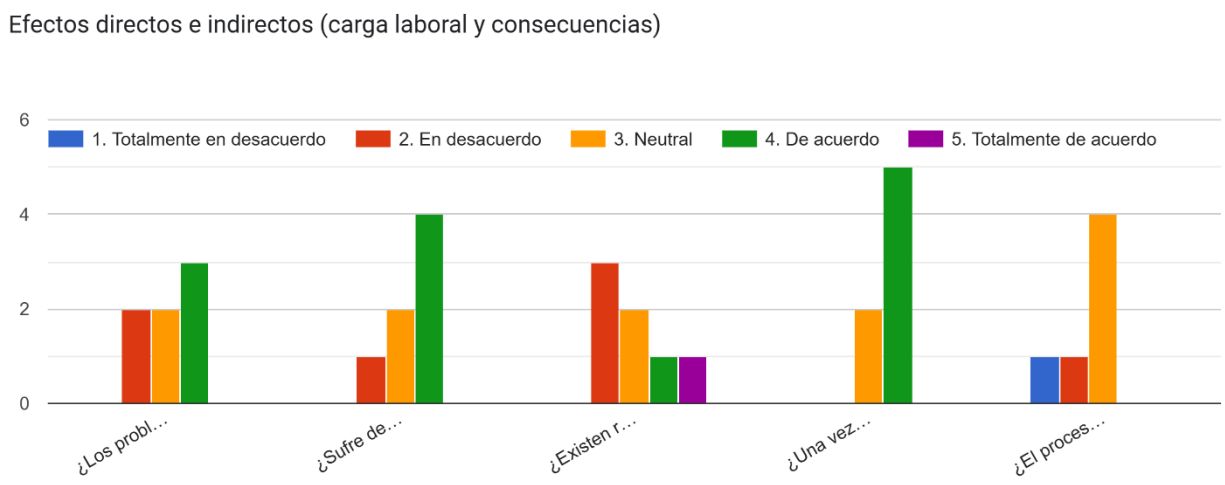
*Efectos directos e indirectos (carga laboral y consecuencias)*

| Situación | Total desacuerdo | Desacuerdo | Neutral | Acuerdo | Total acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Los problemas operativos han resultado en largas jornadas de trabajo o un aumento significativo en su carga laboral? | 0 | 2 | 2 | 3 | 0 |
| ¿Sufre de fatiga laboral y estrés debido a la complejidad de los procesos o a la falta de estabilidad de los sistemas? | 0 | 1 | 2 | 4 | 0 |
| ¿Existen retrasos en la entrega de informes a las entidades de control debido a dificultades de software? | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| ¿Una vez parametrizado correctamente el software, su uso contribuye a reducir la carga laboral? | 0 | 0 | 2 | 5 | 0 |
| ¿El proceso de carga del archivo plano (generado por los bancos) en el módulo Impuestos Plus es ágil y se realiza sin errores ni requerimientos de corrección, facilitando la conciliación bancaria? | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 |

*Fuente:* Elaboración propia

**Figura 27**

*Efectos directos e indirectos (carga laboral y consecuencias)*




*Fuente:* Elaboración propia

Sobre *la relación entre problemas operativos del software, largas jornadas y estrés laboral* el 42,8% está de acuerdo con la relación entre esos factores, otro 28,6% opina como neutral y 28,6% se manifiesta en desacuerdo; de allí que se pueda afirmar que el impacto que generan los problemas de software es moderado.

Cuando se pregunta sobre *fatiga laboral y estrés por factores relacionados con procesos o falta de estabilidad de software* el 57,2% de la muestra admite la existencia de estos problemas en su trabajo, otro 28,6% declara neutralidad y 14,2% afirma estar en desacuerdo. Se puede afirmar que más de la mitad del equipo sufre estrés y fatiga relacionados con las deficiencias en software y los procesos.

Al preguntar acerca de retrasos en la entrega de informes se aprecia que el 42,8% no estar de acuerdo, el 28,6% se ubica como neutral y el otro 28,6% si está de acuerdo; se podría afirmar que la afectación de este problema es alta, pero no afecta a todos por igual.

Sobre la contribución a reducir la carga laboral por cuenta de tener el software bien parametrizado el 71,4% está de acuerdo y el 28,6% restante es neutral. Podría afirmarse que el

correcto funcionamiento de los sistemas financieros es un asunto de interés para la totalidad del personal operativo.

Al preguntar sobre el cargue de datos bancarios al aplicativo Impuestos Plus para realizar la conciliación bancaria se observa que el 66,7% opina como neutral su impacto y el restante 33,3% si lo ve como un problema. Si bien, el personal consultado es administrativo y técnico operativo del área financiera, no todos realizan la tarea de conciliación.

**Sección V. Sugerencias**

En esta sección los encuestados se recogieron siete respuestas abiertas que revelan los problemas más graves relacionados con software financiero vistos desde la perspectiva de los usuarios. Los temas recurrentes identificados, son:

- *Falta de Oportunidad en Actualizaciones (Mencionado en cinco oportunidades)*
  - Fallas en la comunicación previa a la ocurrencia de cambios o sencillamente, cambios sin información oportuna
  - Implementación de cambios al inicio del año o en períodos de cierre de reportes. Al respecto, uno de los empleados consultado opinó: "mejorar las actualizaciones en tiempo, es decir que informen a tiempo y nos den a conocer los cambios antes de implementarlos y no cuando estemos haciendo los reportes" (comunicación personal, 29 de noviembre, 2025).
- *Problemas de Integración de Información (Mencionado en dos oportunidades)*
  - Falta de integración automática entre módulos (por ejemplo, módulo de inventario con los otros módulos)
  - Inconsistencias entre las entradas y las salidas de datos
  - Requiere parametrización manual de conceptos no reconocidos. Otro empleado consultado al respecto opinó: "la integridad de la información que maneja inventario con los demás módulos que integran el software, pues a

la fecha no se ha mejorado la integralidad entre las entradas y salidas de manera automática" (comunicación personal, 29 de noviembre, 2025).

- *Fallos de Estabilidad del Sistema y su Conectividad (Mencionado en tres oportunidades).*
    - Caídas ocasionales de operación del software
    - Problemas de conexión intermitente
    - Bloqueo de módulos que requiere reinicio completo
    - Uno de los empleados consultado en la encuesta, opinó: "En ocasiones el software se cae, o comienza a molestar en la conexión. A veces se bloquean los módulos, lo cual debe cerrarse a veces en su totalidad" (comunicación personal, 29 de noviembre, 2025).
- *Fallas en la Preparación de Cambios (Mencionado en tres oportunidades)*
    - El equipo desconoce los cambios
    - Rotación de personal sin empalmes adecuados entre quien sale y quien entra
    - Falta de reuniones previas con personas afectadas
    - Sobre estas fallas de preparación previa de cambios, un afectado, opinó: "muchas de las situaciones que se generan se podrían solucionar si nos reunieran a las personas interesadas o que van a afectar los cambios y se nos informara para prepararnos"

**Tabla 29**

*Análisis de factores clave resultantes de encuesta*

| **Factor clave de éxito** | **D/F** | **DM** | dm | fm | **FM** |
|---|---|---|---|---|---|
| Existe un software financiero que integra y soporta procesos importantes de operación de la secretaría de hacienda | **F** | | | | **X** |

| Factor clave de éxito | D/F | DM | dm | fm | FM |
|---|---|---|---|---|---|
| La participación de varias dependencias Hacienda, Talento Humano, Almacén demuestra una visión conjunta del impacto. | **F** | | | X | |
| Es claro que cuando el sistema de información está estable se reducen tiempos de informes. | **F** | | | | **X** |
| Existen mecanismos de verificación y control definidos por Tesorería para taquilla y cierres diarios. | **F** | | | X | |
| Suceden fallas frecuentes del software, bloqueos de módulos, caídas y errores de parámetros | **D** | **X** | | | |
| Las actualizaciones de aplicaciones del sistema de información suceden en momentos críticos (inicio de año, primeros días de mes, periodos de declaraciones). | **D** | **X** | | | |
| Bajo nivel de capacitación y desconocimiento de cambios de la normatividad y su impacto en el software por parte del personal del área. | **D** | **X** | | | |
| Fallas en la integración entre módulos del sistema de información (especialmente inventarios), obligando a reprocesar información | **D** | **X** | | | |
| Excesiva dependencia del área financiera al soporte externo para corregir errores. | **D** | | X | | |

*Fuente:* Elaboración propia

# 6. Análisis FODA

## 6.1 Matriz de diagnóstico e integración estratégica (FODA)

En esta sección se realiza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) estructurado para los sistemas de información financiera de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca. Este diagnóstico integra de manera sistemática los hallazgos de las fases interna y externa, obtenidos mediante los instrumentos de investigación aplicados previamente.

Por una parte, el componente externo se alimenta del análisis normativo, la revisión detallada del entorno tecnológico, y del benchmarking competitivo realizado con las Secretarías de Hacienda de municipios pares; y por otra parte, el componente interno incorpora la valoración de la infraestructura tecnológica, los requerimientos del área y la percepción técnica del talento humano, datos recolectados a través de entrevistas semiestructuradas a los líderes del Departamento Administrativo de Hacienda y encuestas al personal operativo.

Para la construcción de las estrategias, se empleó la metodología propuesta por Betancourt (2018), la cual trasciende el estado estático de la matriz y plantea un análisis dinámico y de impacto cruzado. Este enfoque metodológico permite correlacionar de forma rigurosa los factores internos y externos, garantizando que el *plan de renovación* final responda con precisión a las realidades, capacidades y desafíos institucionales de una entidad territorial de categoría sexta.

### *Procedimiento para la construcción de estrategias*

La orientación dada a la formulación de las estrategias del plan de renovación se realizó mediante un proceso metodológico secuencial, que se compuso de tres etapas fundamentales:

En primer lugar, se realizó una identificación y selección de los factores críticos, que fueron la base para el proceso estratégico a seguir. Para lo anterior se tuvo en cuenta los hallazgos más significativos obtenidos en análisis previos, específicamente las brechas tecnológicas encontradas en el benchmarking competitivo, las cuales permitieron analizar

cualidades del entorno, como también los cuellos de botellas operativos, identificados mediante las encuestas y entrevistas aplicadas a los diferentes lideres de los procesos que involucran el área financiera, proporciono una visión integral de la situación interna de la Alcaldía Municipal de La Unión.

En una segunda etapa, se construyó una matriz de impacto cruzado basado en el análisis FODA dinámico, con el fin de cruzar variables internas y externas y establecer la relación estratégica que dieran lugar. El anterior ejercicio, permitió identificar variables claves relacionadas con el aprovechamiento de las fortalezas institucionales para capitalizar las oportunidades tecnológicas del entorno (estrategias FO); la superación de las debilidades internas, particularmente en los sistemas financieros, mediante el aprovechamiento de oportunidad externas, como las transferencias (estrategia DO); la utilización de las fortalezas institucionales para reducir los efectos de las amenazas externas, como los riesgos de seguridad (estrategias FA); y por último la definición de acciones, las cuales irán orientadas a minimizar las debilidades internas y enfrentar las amenazas del entorno, generando estrategias de mantenimiento institucional (estrategia DA)

Por último, las estrategias que se derivaron de este cruce se analizaron teniendo en cuenta criterios de viabilidad técnica e institucional, para un Municipio de sesta categoría, y asegurando que fueran ejecutables dentro del periodo (2025-2029) e integrables a la matriz del plan de acción final.

**Tabla 30**

*Matriz FODA sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión*

| Fortalezas (F) | Oportunidades (O) |
|---|---|
| 1. Existencia de un software financiero integrado (Integral V6, Impuestos Plus, módulos de taquilla, inventarios, etc.) que soporta varios procesos críticos (ingresos, nómina, almacén, talento humano). | 1. Aprovechar la disposición del proveedor actual y/o de nuevos proveedores que puedan llegar, para trabajar conjuntamente planes de mejora basados en las experiencias de los usuarios. |

2. Percepción positiva del equipo de trabajo en varios aspectos sobre el impacto del software en la agilidad de los informes.
3. Se tienen documentados los procesos generales del departamento financiero.
4. El uso de un software financiero permite tener información organizada conforme a la normatividad existente.
5. Cada funcionario conoce bien las funciones de su cargo.
6. El uso de un software financiero permite dar cumplimiento a los plazos y condiciones establecidas por los entes de control de manera oportuna y confiable.
7. Conocimiento del territorio por parte del personal del departamento financiero, que conoce las dinámicas de recaudo local (recaudo de industria y comercio y predial).

2. Aprovechar la madurez en el mercado de software público que ya ofrece de manera estandarizada ventanas de mantenimiento preventivo y protocolos de actualización sin incurrir en pagos adicionales.
3. Existen en el mercado soluciones tecnológicas avanzadas, que son complementarias a los sistemas de información, y que permiten disminuir caídas y bloqueos de sistemas de información de entidades públicas a lo largo y ancho del país (por ejemplo, conectividad a internet).
4. Aprovechar las ofertas de capacitación gratuita y asistencia técnica por parte de la ESAP (Escuela Superior de Administración Pública), Ministerio de Hacienda y/o la gobernación, orientadas al uso de herramientas financieras públicas.
5. Creciente adopción de canales digitales y bancarización por parte de la ciudadanía local, lo que facilita la implementación de trámites y recaudos en línea.
6. Existen soluciones de software financieros operando en la nube, que reducen la dependencia de servidores locales costosos y brindan alta seguridad a la información almacenada.
7. El Gobierno Nacional exige de sus entidades territoriales grandes cantidades de información, lo cual fundamenta la necesidad de sistemas de información avanzados y actualizados con las normativas, facilitando la rendición de cuentas.

**Debilidades (D)**

1. Bajo nivel de capacitación o desconocimiento de cambios normativos de nivel central por parte del personal de Hacienda y otras áreas, lo que aumenta errores y tiempos de respuesta.
2. Existe una brecha de implementación entre el desempeño que puede entregar el software financiero en algunos módulos (inventario) y los resultados que actualmente da.
3. Se producen errores en la digitación, por no existir una interfase entre los softwares existentes en el departamento financiero.

**Amenazas (A)**

1. Cambios rápidos en las normas que rigen la función pública, dificultan su aplicación rápida por parte de las entidades territoriales.
2. Las actualizaciones de los softwares son realizadas sin informar a los usuarios de los sistemas sobre su posible impacto en la operación diaria, en momentos inadecuados (inicio de año, primeros días de mes, periodos de declaraciones ICA y RETEICA), lo que genera cuellos de botella y retrasos en la radicación y reportes defectuosos.
3. Afectación en el recaudo de los ingresos liquidados en el departamento financiero, por

4. Al momento de realizar cambios de software, no se realiza un paralelo entre el software anterior y el nuevo.
5. Se observa la carencia de una política que esté documentada y sirva de guía para los cambios de software financieros.
6. Dependencia alta de soporte de la empresa proveedora de software incluso para resolver errores de parametrización que no pueden gestionarse internamente.
7. Falta de conocimiento de los procesos manejados por el departamento financiero, por parte de los demás departamentos.
8. Alta carga laboral y estrés por cuenta de posibles fallas en el software financiero, generando errores humanos y afectando el clima laboral.
9. Dificultades presupuestales para implementar módulos en el software financiero según necesidades.
10. Riesgo de incumplimiento en los tiempos de entrega de la información a las entidades de control, debido a fallas por actualizaciones inoportunas de software.
11. Rotación o cambios en el personal, sin empalmes adecuados, que pueden dejar procesos críticos del software sin personal capacitado para la función.

actualizaciones no previstas por la empresa de software.

4. Percepción negativa por parte de los contribuyentes hacia la administración municipal, por fallas en la liquidación y demora en la entrega de facturación.
5. Vulnerabilidad frente a ataques cibernéticos (secuestro de datos financieros) debido a falta de infraestructura de seguridad.
6. Los cambios periódicos de administración municipal, que pueden interrumpir los procesos de aprendizaje.
7. Aumento de la cultura de no pago de sus obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

*Nota:* Elaboración propia a partir de la información de diagnóstico de sistemas de información financiera, procesos internos y factores externos del Departamento Administrativo de Hacienda del municipio de La Unión, Valle del Cauca.

### 6.2 Cruces estratégicos resultantes de la matriz FODA

**Tabla 31**

*Matriz FODA estratégica de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión*

| **Estrategias FO**<br>Usar Fortalezas para aprovechar Oportunidades | **Estrategias FA**<br>Usar Fortalezas x contrarrestar Amenazas |
|---|---|

| **Estrategias FO**<br>Usar Fortalezas para aprovechar Oportunidades | | **Estrategias FA**<br>Usar Fortalezas x contrarrestar Amenazas | |
|---|---|---|---|
| **F4 + O7** | Hacer eficiente el uso del software financiero para centralizar diferentes rutinas que actualmente son manejadas de manera manual o con aplicaciones que no están en línea, que generan reprocesos de grandes cantidades de datos y de esa manera facilitar el cumplimiento de la normatividad existente. | **F1 + A2** | Documentar un plan para el área financiera, que pretende detallar los pasos a seguir cuando haya un cambio o actualización de software financiero, el cual se socializará con la empresa proveedora y el Municipio de La Unión (Hacienda), evitando retrasos en los procesos de la secretaria. |
| **F4 + O6** | Integrar almacenamiento y seguridad en la nube para tener la información disponible y conforme a las normas financieras territoriales. | **F2 + A4** | Fomentar y aprovechar el buen uso de las herramientas tecnológicas que tiene el área financiera, manejando un calendario de liquidación de impuestos, que será socializado con los funcionarios del área de hacienda y la empresa proveedora del software. |
| **F7 + O1** | Potenciar las herramientas digitales (Plataforma AIRE PLUS) con el conocimiento del personal sobre las dinámicas locales de recaudo (Predial e Industria y Comercio). | | |
| **F2 + O5** | Promover el uso permanente y continuo de plataformas informáticas, como los softwares financieros y acceso a la banca digital; permitiendo mejorar los tiempos de entrega y calidad de la información, para la comunidad en general. | | |

| **Estrategias DO**<br>Aprovechar Oportunidades para minimizar Debilidades | | **Estrategias DA**<br>Minimizar Debilidades para contrarrestar Amenazas | |
|---|---|---|---|
| **D1 + D11 + O4** | Diseñar un plan de formación continua en normatividad de función pública y el uso avanzado del software financiero, teniendo en cuenta la oferta educativa de entidades especialistas como ESAP, Min Hacienda o Gobernación del Valle. | **D11 + A6** | Institucionalizar la documentación de procesos y manuales de funciones actualizados para evitar la interrupción por cambios de administración |
| **D3 + O7** | Implementar el principio de registro único y oportuno para que la información financiera fluya de manera integrada entre presupuesto, contabilidad y tesorería | | |
| **D8 + O1** | Incluir a los funcionarios de todas las áreas en la selección e implementación de nuevas versiones de software, no solo a la alta dirección | | |

*Fuente:* Elaboración propia a partir de análisis FODA

## 7. Direccionamiento del Departamento Administrativo de Hacienda de La Unión, Valle del Cauca

Según Betancourt (2018) el direccionamiento estratégico puede ser definido como un proceso integral de toma de decisiones de la organización, el cual tiene como punto de partida el análisis de la situación interna y externa para establecer un rumbo claro que garantice la competitividad a largo plazo, todo esto teniendo en cuenta que para la organización todas sus actividades están relacionadas entre sí, puesto que es un sistema entero.

Teniendo en cuenta lo anterior, la alineación estratégica de las áreas de la empresa debe tenerse siempre en cuenta, puesto que esta es la manera como se comparte la visión organizacional a las divisiones de la empresa y que puedan conectar su desempeño con los objetivos y estrategias, para que se asegure coherencia entre lo planeado y lo ejecutado en la organización.

### 7.1 Misión Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca.

Nuestra misión es servir a la comunidad, promover la prosperidad, garantizar los derechos y velar por el cumplimiento de los deberes de los ciudadanos. Facilitamos la participación de los habitantes en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural del municipio. Comprometidos con mantener la integridad territorial, asegurar la convivencia pacífica y realizar una gestión eficaz de los recursos en armonía con el medio ambiente (Plan de Desarrollo Territorial La Unión 2023-2026, p.261)

### 7.2 Visión Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca.

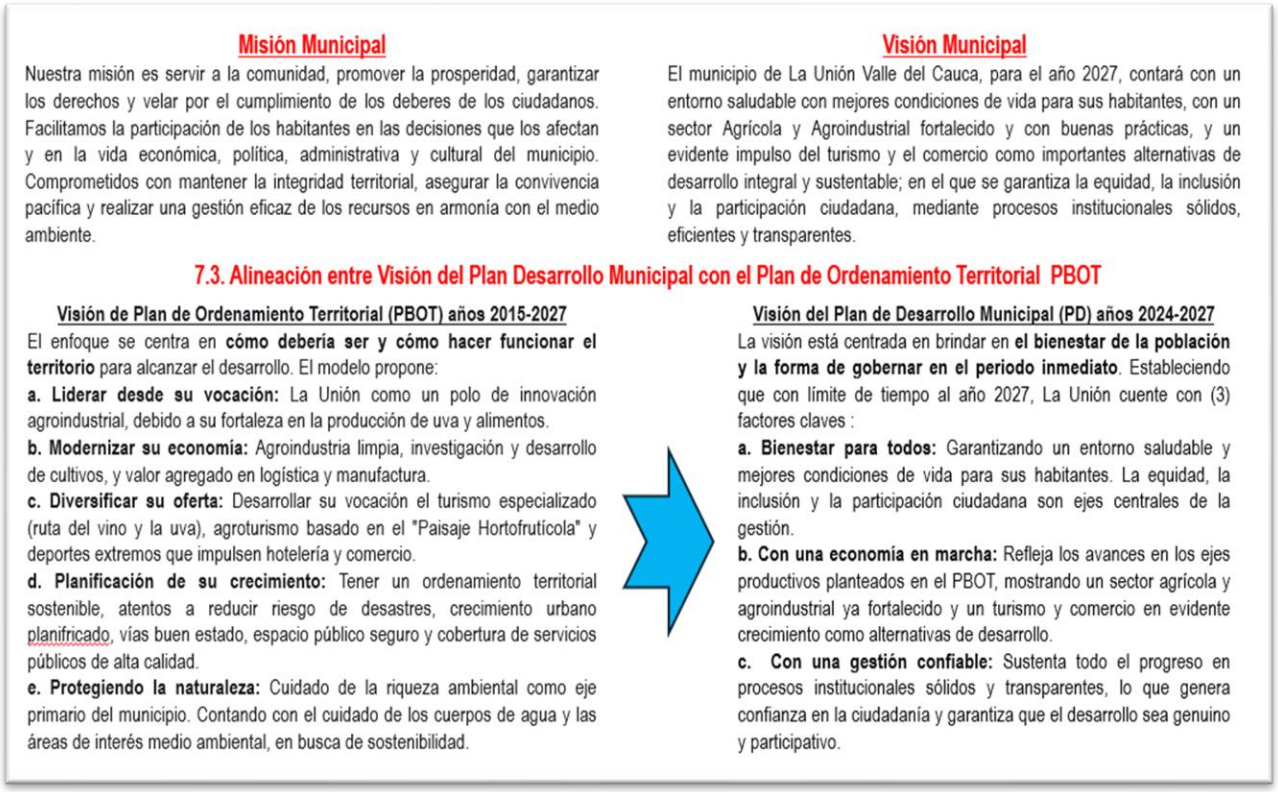
El municipio de La Unión Valle del Cauca, para el año 2027, contará con un entorno saludable con mejores condiciones de vida para sus habitantes, con un sector Agrícola y Agroindustrial fortalecido y con buenas prácticas, y un evidente impulso del turismo y el comercio como importantes alternativas de desarrollo integral y sustentable; en el que se garantiza la equidad, la inclusión y la participación ciudadana, mediante procesos

institucionales sólidos, eficientes y transparentes (Plan de desarrollo Territorial La Unión 2023-2026, p.261)

A continuación, se muestra la alineación entre el plan de desarrollo actual, a cuatro años, con el plan básico de ordenamiento definido a doce años.

**Figura 28**

*Alineación entre objetivos de Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2015-2027 y Plan de Desarrollo Municipal de La Unión, Valle del Cauca 2024-2027*




*Fuente:* Elaboración propia

La figura anterior muestra gráficamente el alineamiento estratégico entre el Plan de Desarrollo Municipal de Alcaldía de La Unión 2024-2027 con el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) 2015-2027, que es un documento definido como estratégico y a largo plazo para el territorio de La Unión, Valle del Cauca.

### 7.3 Objetivo principal Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca.

La Alcaldía municipal de La Unión tiene fijado como objetivo: *"Lograr el desarrollo integral sustentable bajo criterios de equidad e inclusión, mediante el fortalecimiento de la agricultura, la agroindustria, el turismo y el comercio, con entornos de vida saludable y procesos administrativos sólidos, eficientes y transparentes"* (Plan de desarrollo territorial La Unión 2023-2026, 2023, p.263).

De acuerdo con lo anterior la alcaldía ejecuta proyectos y programas que contribuyan al desarrollo integral sustentable, aprovechando las ventajas comparativas territoriales y fortaleciendo las ventajas competitivas de los sectores agroindustrial, turístico y comercial

### 7.4 Objetivos específicos de la Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca

Los cuatro objetivos específicos planteados por la administración municipal y que se desprenden del objetivo principal desarrollan líneas estratégicas de interés del plan de desarrollo municipal 2024-2027:

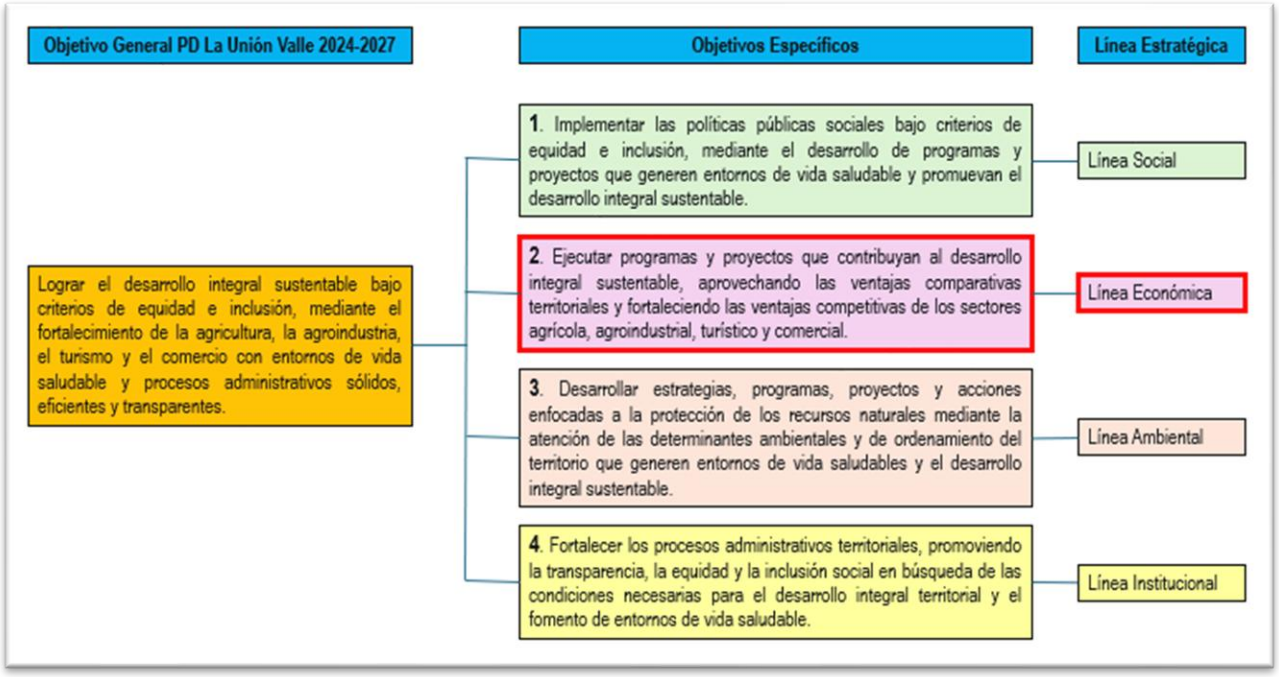
1. Objetivo de la línea Social: *Implementar las políticas públicas sociales bajo criterios de equidad e inclusión, mediante el desarrollo de programas y proyectos que generen entornos de vida saludable y promuevan el desarrollo integral sustentable*
2. Objetivo de la línea Económica: *Ejecutar programas y proyectos que contribuyan al desarrollo integral sustentable, aprovechando las ventajas comparativas territoriales y fortaleciendo las ventajas competitivas de los sectores agrícola, agroindustrial, turístico y comercial.*
3. Objetivo de la línea Ambiental: *Desarrollar estrategias, programas, proyectos y acciones enfocadas a la protección de los recursos naturales mediante la atención de las determinantes ambientales y de ordenamiento del territorio que generen entornos de vida saludables y el desarrollo integral sustentable.*
4. Objetivo de la línea Institucional: *Fortalecer los procesos administrativos territoriales, promoviendo la transparencia, la equidad y la inclusión social en búsqueda de las*

*condiciones necesarias para el desarrollo integral territorial y el fomento de entornos de vida saludable.*

Dentro del alineamiento estratégico del Departamento Administrativo de Hacienda como parte integrante de la Alcaldía Municipal de La Unión, este está enmarcado dentro del objetivo de la línea económica, lo que puede apreciarse en la figura siguiente:

**Figura 29**

*Articulación entre Objetivos Específicos (líneas estratégicas) con Objetivo General del Plan de Desarrollo de La Unión 2024-2027*




*Fuente:* Elaboración propia

## 7.5 Objetivos específicos del plan de acción del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de La Unión, Valle del Cauca

La razón de ser de departamento administrativo de Hacienda es permitir que la administración municipal pueda cumplir con el objetivo de línea económica del Plan de Desarrollo Municipal de La Unión 2024-2027, el cual dice: *“Ejecutar programas que contribuyan*

*al desarrollo integral sustentable, aprovechando las ventajas del territorio y fortaleciendo la competitividad en los sectores agrícola, agroindustrial, turístico y comercial"* (Plan de desarrollo territorial La Unión 2023-2026, 2023, p.264).

En ese mismo sentido, el departamento administrativo de Hacienda de La Unión, Valle del Cauca, tiene fijados unos objetivos en su plan de acción para cumplir su actividad. Según El Plan de Acción 2025 los objetivos estratégicos que lo integran son los siguientes:

- *Generar confianza en las entidades públicas.* Cumplir con la normatividad sobre indicadores de la disciplina fiscal a través del correcto, eficiente y transparente manejo de las finanzas públicas, para mantener la confianza en la gestión municipal.
- *Fortalecer el recaudo de los principales tributos municipales.*
- *Mejorar el perfil de las deudas.*
- *Integrar herramientas tecnológicas a la gestión de las finanzas públicas. P*ara mejorar la calidad y el almacenamiento de la información fiscal, tributaria y financiera y del flujo de recursos municipales.
- *Gestionar de manera eficiente el gasto público.* Por medio de la fomentación de iniciativas de racionalización y austeridad en los gastos de funcionamiento y la ejecución eficaz del gasto público de inversión, sin deteriorar las condiciones de operación
- *Desarrollar y adaptar fuentes alternativas de financiación.* Para el desarrollo urbano, ambiental y económico del municipio en cumplimiento de los diferentes marcos normativos tales como: Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial, políticas públicas nacionales y locales y el sistema general de regalías.

**Figura 30**

*Alineación entre los Objetivos de dependencia del departamento administrativo de Hacienda con el Plan de Desarrollo Municipal de La Unión 2024-2027*




*Fuente:* Elaboración propia

## 7.6 Objetivos del plan para la renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca

### *7.6.1 Objetivo general del plan*

El objetivo general del plan es *renovar los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, 2025-2029*

### *7.6.2 Objetivos a corto plazo del plan*

A continuación, se detallan los cinco objetivos a corto plazo necesarios para alcanzar el objetivo general del plan fijado.

**1. Objetivo de diagnóstico y planeación:** Determinar con precisión el estado actual de la infraestructura tecnológica y los procesos manuales para identificar brechas respecto a la Ley de Gobierno Digital y las necesidades de los usuarios internos

**2. Objetivo de selección de tecnología:** Evaluar y seleccionar un sistema financiero integrado que garantice la trazabilidad completa desde la planeación hasta la ejecución presupuestal, priorizando la eficiencia sobre el costo.

**3. Objetivo de adquisición e implementación:** Asegurar la adquisición e implementación del sistema financiero a renovar.

**4. Objetivo de capacitación y talento humano:** Desarrollar un plan de capacitación continua que reduzca la resistencia al cambio y sensibilice a los funcionarios sobre los beneficios de las nuevas herramientas tecnológicas.

**5. Objetivo seguimiento y control:** Fortalecer el control interno mediante la creación de matrices de riesgo y la divulgación de información financiera transparente en formatos de conocimiento general.

### 7.7 Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan

Después del análisis de numerosos factores internos y externos, del acercamiento que se ha tenido con los actores involucrados en los procesos liderados por el departamento administrativo de Hacienda del Municipio de La Unión, Valle del Cauca, y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos fijados, se han propuesto las siguientes (5) grupos de actividades como necesarias para la optimización de los procesos a través de los sistemas financieros, las cuales aportarían un enfoque técnico, organizacional y normativo, garantizando una gestión eficiente y transparente. Estas actividades aportarán a la mejora continua del sistema financiero municipal, al desarrollo del Municipio y a la toma de decisiones de la alta dirección.

**1. Actividades para lograr objetivo de diagnóstico y planeación**

Lo más importante es saber cómo se encuentra la entidad, para poder marcar el horizonte. En los municipios pequeños, de categorías cuarta, quinta y sexta, es común encontrar procesos manuales o software obsoletos, debido a los escasos recursos que se manejan. Se desprenden como actividades que involucra esta estrategia:

1.1. Análisis y evaluación de que módulos existen, sus integraciones, problemas recurrentes, tiempos de respuesta por la empresa proveedora del software.

1.2. Mapeo de procesos financieros: Revisar los procesos de tesorería, presupuesto, contabilidad, liquidación de impuestos, talento humano, almacén e identificar posibles "cuellos de botella".

1.3. Análisis de cumplimiento normativo: Examinar la existencia de alineación con normas y plataformas gubernamentales, como el CHIP, PIIP, SIRECI, SIA, entre otras.

1.4. Identificación de las necesidades de los usuarios internos: Aplicar encuestas a los funcionarios del Departamento Administrativo de hacienda, de las áreas de contabilidad, presupuesto, tesorería, taquilla, rentas, almacén

1.5. Análisis de la brecha existente: Compara el estado actual del software financiero frente a los requisitos de la Ley de Gobierno Digital en Colombia.

1.6. Análisis de la infraestructura física para funcionalidad de los programas: Computadores e internet

**2. Actividades para lograr objetivo de selección de tecnología**

Para un Municipio pequeño, como es el caso de La Unión, siempre se debe optar por la eficiencia. No se debe pensar que la solución radica en adquirir el software más caro. Se desprenden como actividades que involucra esta estrategia:

2.1. Verificar que el sistema financiero, cumpla con la trazabilidad completa desde la planeación (proyecto), asignación de recursos, contratación y ejecución de los recursos.

2.2. Verificar la integración del sistema financiero con plataformas nacionales SIA Observa, CHIP, SIRECI, PIIP, SGR, DIAN.

2.3. Verificar la automatización de procesos: Generación de reportes a la Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República, emisión de documentos presupuestales, certificado de disponibilidad, entre otros.

2.4. Comprobar la depuración de datos e integralidad de información: Eliminar información duplicada, corrección de inconsistencias generadas por el manejo de los mismos datos en plataformas diferentes.

2.5. Revisar la unificación de datos: Que se permita tener reportes intersectoriales y permita la elaboración de análisis financieros integrados.

2.6. Gestionar recursos: Los recursos no solamente pueden ser internos, sino también de entidades externas como el MinTIC, y la banca privada.

2.7. Elaboración de un plan de inversión por etapas: Esta inversión estará acorde con la aplicación de Plan Anual de Caja del Municipio, y tendrá como fin la adquisición final del sistema financiero

2.8. Elaborar estudios precontractuales: Constituyendo las bases para la realización del proceso contractual (soporte técnico, financiero, análisis de mercado, necesidades, entre otros)

**3. Actividades para lograr objetivo de adquisición e implementación**

Se desprenden como actividades las siguientes:

3.1. Contratación con resultados: Elaboración de pliegos de condiciones, publicación de proceso contractual, evaluación de propuestas técnicas y económicas, selección del proveedor, adjudicación del contratista, suscripción del contrato. Lo anterior considerando el diagnóstico realizado en esta propuesta en los puntos 2.1 - 2.5.

3.2. Ejecución de un plan de implementación por etapas:

3.2.1. Instalación y configuración del sistema financiero: Se realizará la instalación del sistema y la parametrización básica que permita el funcionamiento

3.2.2. Parametrización de módulos: Se tomará en cuenta los procesos desarrollados en el departamento administrativo de hacienda, y se configuraran

los módulos principales (presupuesto, tesorería, contabilidad, etc.), conforme a las necesidades de la entidad y las normas vigentes.

3.2.3. Migración de datos históricos: Se realizará la transferencia de datos de los demás sistemas existentes garantizando la calidad de la información, la cual debe permanecer homogénea

3.2.4. Integración con otros sistemas institucionales: Debe existir la interoperabilidad entre las diferentes plataformas gubernamentales usadas por la entidad, mejorando la eficiencia de los procesos.

3.2.5. Desarrollo de pruebas funcionales y técnicas: Se realizarán revisiones de los reportes generados, los cuales deben estar cumpliendo con estructuras y calidad en los datos

3.2.6. Ajuste y corrección de errores: Se deben hacer mejoras y dar solución a las fallas encontradas en la fase de prueba, para estabilizar el sistema

**4. Actividades para lograr objetivo de capacitación y talento humano**

Es uno de los puntos más críticos del sector público y por el cual muchos proyectos tecnológicos naufragan. Se desprenden como actividades necesarias las siguientes:

4.1. Capacitación continua a los funcionarios: Diseñar un plan de formación basado en uso del sistema financiero, normatividad y buenas prácticas, apoyándose en las capacitaciones que ofrecen ESAP (Escuela Superior de Administración Pública), los ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, además de Gobernación del Valle; los cuales van enfocados a los funcionarios de planta, quienes normalmente suelen tener resistencia al cambio por usar los mismos métodos año tras años.

4.2. Capacitación Cambio cultural: Sensibilizar sobre los beneficios que trae un sistema financiero, y promover que la información financiera es una herramienta de toma de decisiones para el alcalde y no sólo por cumplir con la norma.

4.3. Actualización de manuales de procesos y procedimientos: Los cuales deben estar alineados con el nuevo sistema de información o conforme a las actualizaciones que se realicen.

**5. Actividades para seguimiento y control**

Se desprenden como actividades que involucra esta estrategia:

5.1. Cumplimiento de normas territoriales: Verificar que la parametrización y los reportes que genera el software financiero cumpla con las normas territoriales (Orden documento, calidad de los informes), conforme a los cambios normativos

5.2. Fortalecimiento del control interno: Generación de matrices de riesgo, aplicación de auditorías internas periódicas, mejora en la trazabilidad de la información.

5.3. Transparencia en la información: Divulgación de información financiera, en formatos unificados y de conocimiento general. Conforme a la norma

## 7.8 Matriz de objetivos vs. actividades

**Tabla 32**

*Matriz de objetivos versus actividades. Plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029*

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** |
|---|---|
| **1. Objetivo diagnóstico y planeación**<br><br>**Objetivo:** Determinar con precisión el estado actual de la infraestructura tecnológica y los procesos manuales para identificar brechas respecto a la Ley de Gobierno Digital y las necesidades de los usuarios internos | **1. Actividades para lograr objetivo de Diagnóstico y planeación**<br><br>1.1. Análisis y evaluación de que módulos existen, sus integraciones, problemas recurrentes, tiempos de respuesta por la empresa proveedora del software.<br><br>1.1. Análisis y evaluación de que módulos existen, sus integraciones, problemas recurrentes, tiempos de respuesta por la empresa proveedora del software.<br><br>1.3. Análisis de cumplimiento normativo: Examinar la existencia de alineación con normas y plataformas gubernamentales, como el CHIP, PIIP, SIRECI, SIA, entre otras.<br><br>1.4. Identificación de las necesidades de los usuarios internos: Aplicar encuestas a los funcionarios del Departamento Administrativo de hacienda, de las áreas de contabilidad, presupuesto, tesorería, taquilla, rentas, almacén.<br>1.5. Análisis de la brecha existente: Compara el estado actual del software financiero frente a los requisitos de la Ley de Gobierno Digital en Colombia.<br>1.6. Análisis de la infraestructura física para funcionalidad de los programas: Computadores e internet |
| **2. Objetivo selección de tecnología**<br><br>**Objetivo:** Evaluar y seleccionar un sistema financiero integrado que garantice la trazabilidad completa desde la planeación hasta la ejecución presupuestal, priorizando la eficiencia sobre el costo. | **2. Actividades para lograr objetivo de Selección de Tecnología**<br><br>2.1. Verificar que el sistema financiero, cumpla con la trazabilidad completa desde la planeación (proyecto), asignación de recursos, contratación y ejecución de los recursos.<br><br>2.2. Verificar la integración del sistema financiero con plataformas nacionales SIA Observa, CHIP, SIRECI, PIIP, SGR, DIAN.<br>2.3. Verificar la automatización de procesos: Generación de reportes a la Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República, emisión de documentos presupuestales, certificado de disponibilidad, entre otros.<br>2.4. Comprobar la depuración de datos e integralidad de información: Eliminar información duplicada, corrección de inconsistencias generadas por el manejo de los mismos datos en plataformas diferentes. |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** |
|---|---|
| | 2.5. Revisar la unificación de datos: Que se permita tener reportes intersectoriales y permita la elaboración de análisis financieros integrados.<br>2.6. Gestionar recursos: Los recursos no solamente pueden ser internos, sino también de entidades externas como el MinTIC, y la banca privada.<br>2.7. Elaboración de un plan de inversión por etapas: Esta inversión estará acorde con la aplicación de Plan Anual de Caja del Municipio, y tendrá como fin la adquisición final del sistema financiero<br>2.8. Elaborar estudios precontractuales: Constituyendo las bases para la realización del proceso contractual (soporte técnico, financiero, análisis de mercado, necesidades, entre otros) |
| **3. Objetivo Adquisición e Implementación**<br><br>**Objetivo:** Asegurar la adquisición e implementación del sistema financiero a renovar | **3. Actividades para lograr el objetivo de Adquisición e Implementación**<br><br>3.1. Contratación con resultados: Elaboración de pliegos de condiciones, publicación de proceso contractual, evaluación de propuestas técnicas y económicas, selección del proveedor, adjudicación del contratista, suscripción del contrato. Lo anterior teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en esta propuesta en los puntos 2.1. a 2.5.<br>3.2. Ejecución de un plan de implementación por etapas:<br><br>3.2.1. Instalación y configuración del sistema financiero: Se realizará la instalación del sistema y la parametrización básica que permita el funcionamiento<br><br>3.2.2. Parametrización de módulos: Se tomará en cuenta los procesos desarrollados en el departamento administrativo de hacienda, y se configuraran los módulos principales (presupuesto, tesorería, contabilidad, etc.), conforme a las necesidades de la entidad y la normas vigentes.<br>3.2.3. Migración de datos históricos: Se realizará la transferencia de datos de los demás sistemas existentes garantizando la calidad de la información, la cual debe permanecer homogénea<br>3.2.4. Integración con otros sistemas institucionales: Debe existir la interoperabilidad entre las diferentes plataformas gubernamentales usadas por la entidad, mejorando la eficiencia de los procesos.<br>3.2.5. Desarrollo de pruebas funcionales y técnicas: Se realizarán revisiones de los reportes generados, los cuales deben estar cumpliendo con estructuras y calidad en los datos<br><br>3.2.6. Ajuste y corrección de errores: Se deben hacer mejoras y dar solución a las fallas encontradas en la fase de prueba, para estabilizar el sistema |
| **4. Objetivo capacitación y talento humano** | **4. Actividades para lograr objetivo de Capacitación y Talento Humano** |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** |
|---|---|
| **Objetivo:** Desarrollar un plan de capacitación continua que reduzca la resistencia al cambio y sensibilice a los funcionarios sobre los beneficios de las nuevas herramientas tecnológicas,. | 4.1. Capacitación continua a los funcionarios: Diseñar un plan de formación basado en uso del sistema financiero, normatividad y buenas prácticas, enfocado a los funcionarios de planta, con el apoyo de la ESAP y otras entidades gubernamentales.<br><br>4.2. Capacitación Cambio cultural: Sensibilizar sobre los beneficios que trae un sistema financiero, y promover que la información financiera es una herramienta de toma de decisiones para el alcalde y no sólo por cumplir con la norma.<br><br>4.3. Actualización de manuales de procesos y procedimientos: Los cuales deben estar alineados con el nuevo sistema de información o conforme a las actualizaciones que se realicen. |
| **5. Objetivo seguimiento y control**<br><br>**Objetivo:** Fortalecer el control interno mediante la creación de matrices de riesgo y la divulgación de información financiera transparente en formatos de conocimiento general. | **5. Actividades para lograr objetivo de Seguimiento y Control**<br><br>5.1. Cumplimiento de normas territoriales: Verificar que la parametrización y los reportes que genera el software financiero cumpla con las normas territoriales (Orden documento, calidad de los informes), conforme a los cambios normativos<br><br>5.2. Fortalecimiento del control interno: Generación de matrices de riesgo, aplicación de auditorías internas periódicas, mejora en la trazabilidad de la información.<br><br>5.3. Transparencia en la información: Divulgación de información financiera, en formatos unificados y de conocimiento general. Conforme a la norma |

*Nota.* Tabla construida a partir del análisis de los conceptos de direccionamiento estratégico propuestos por Betancourt Guerrero (2018, pp. 65–80)

## 8. Propuesta plan de acción, seguimiento y control

La presente propuesta de plan de acción para la Alcaldía Municipal de La Unión (2025-2029) se fundamenta en la necesidad imperativa de modernizar la gestión pública territorial mediante la implementación de una Gobernanza Pública Inteligente (GPI). Se reconoce que la planificación estratégica no es solo un requisito legal, sino una herramienta racional para anticipar situaciones y orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento eficiente de los fines del Estado.

El punto de partida de este plan es el diagnóstico de los Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF), los cuales son esenciales para proveer reportes confiables y oportunos sobre la ejecución del presupuesto y la política fiscal. Actualmente, el municipio de La Unión, Valle del Cauca, enfrenta desafíos críticos, como la desarticulación en la comunicación interna, la falta de interfaces entre los softwares existentes que genera errores de digitación y actualizaciones tecnológicas no planificadas que causan traumas en la entrega de informes a entes de control como la Contaduría General de la Nación (CGN), la Contraloría General de la República (CGR), la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, entre otros entes.

Para abordar estas problemáticas, este plan adopta la metodología de la Escuela de Diseño, utilizando el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y la matriz CAME para establecer una concordancia estratégica entre las capacidades internas y las demandas del entorno (Mintzberg et al., 1999). El enfoque central consiste en aprovechar el capital humano comprometido y la infraestructura de software ya integrada (como Integral V6 y SMART), para corregir las brechas de implementación.

Finalmente, el seguimiento y evaluación propuesta garantizará el éxito del plan de acción para la renovación de los sistemas de información del municipio de La Unión (V) propuesto.  Su enfoque integral, con indicadores de eficacia, eficiencia (uso de recursos) e

impacto, permite no solo seguir la ejecución del plan, sino también generar valor adicional a través de la actualización tecnológica y la mejora en la prestación de los servicios institucionales, reflejados en el buen servicio prestado a la comunidad.

Por lo anterior, la propuesta planteada contribuye al fortalecimiento de la gestión y la administración pública, promoviendo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia. Para optimizar los servicios institucionales y mejorar la atención a la ciudadana.

La siguiente tabla muestra el plan de acción propuesto para la renovación de los sistemas de financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca, durante el período 2025-2029

.

**Tabla 33**

*Cronograma ejecución de plan de acción para la renovación de sistemas financieros de Alcaldía Municipal de La Unión Valle del Cauca 2025-2029*

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Período de ejecución de Actividades Trimestre y año** | **Recursos necesarios** | **Ppto. en millones $** | **Totales en millones $** | **Responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Objetivo diagnóstico y planeación**<br><br>**Objetivo:** Determinar con precisión el estado actual de la infraestructura tecnológica y los procesos manuales para identificar brechas respecto a la Ley de Gobierno Digital y las necesidades de los usuarios internos | **1. Actividades para lograr objetivo de Diagnóstico y planeación** | | | | **$ 101,60** | |
| | 1.1. Análisis y evaluación de que módulos existen, sus integraciones, problemas recurrentes, tiempos de respuesta por la empresa proveedora del software. | T4-2025 | Evaluación de seguimiento y funcionamiento | $ 11,20 | | Jefe depto. admin. de Hacienda |
| | 1.1. Análisis y evaluación de que módulos existen, sus integraciones, problemas recurrentes, tiempos de respuesta por la empresa proveedora del software. | T4-2025 / T1-2026 | Jornadas de revisión por parte del asesor de calidad | $ 23,20 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional |
| | 1.3. Análisis de cumplimiento normativo: Examinar la existencia de alineación con normas y plataformas gubernamentales, como el CHIP, PIIP, SIRECI, SIA, entre otras. | T1-2026 | Matriz de control manejada por áreas involucradas (planeación, hacienda, control interno) | $ 44,80 | | Jefe depto. admin. de Hacienda y Jefe depto. admin. de Planeación |
| | 1.4. Identificación de las necesidades de los usuarios internos: Aplicar encuestas a los funcionarios del Departamento Administrativo de hacienda, de las áreas de contabilidad, presupuesto, tesorería, taquilla, rentas, almacén. | T1-2026 | Realización de encuestas | $ 11,20 | | Jefe depto. admin. de Hacienda |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Período de ejecución de Actividades Trimestre y año** | **Recursos necesarios** | **Ppto. en millones $** | **Totales en millones $** | **Responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1.5. Análisis de la brecha existente: Compara el estado actual del software financiero frente a los requisitos de la Ley de Gobierno Digital en Colombia. | T1-2026 | Análisis realizado por el Área Sistemas (TICs) | $ 5,60 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional |
| | 1.6. Análisis de la infraestructura física para funcionalidad de los programas: Computadores e internet | T1-2026 | Análisis realizado por el Área Sistemas (TICs) | $ 5,60 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional |
| **2. Objetivo selección de tecnología** | **2. Actividades para lograr objetivo de Selección de Tecnología** | | | | **$ 38,15** | |
| **Objetivo:** Evaluar y seleccionar un sistema financiero integrado que garantice la trazabilidad completa desde la planeación hasta la ejecución presupuestal, priorizando la eficiencia sobre el costo. | 2.1. Verificar que el sistema financiero, cumpla con la trazabilidad completa desde la planeación (proyecto), asignación de recursos, contratación y ejecución de los recursos. | T2-2026 / T3-2026 | Plan Desarrollo, MGA, Ppto de gastos e inversión aprobado, Manual de contratación. (Manual de procesos y procedimientos) | $ 11,78 | | Jefe depto. admin. de Hacienda, Jefe depto. admin. de Planeación, depto. admin. Jurídico |
| | 2.2. Verificar la integración del sistema financiero con plataformas nacionales SIA Observa, CHIP, SIRECI, PIIP, SGR, DIAN. | T2-2026 / T3-2026 | Informe de cumplimiento por parte del área de Sistemas | $ 2,80 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional |
| | 2.3. Verificar la automatización de procesos: Generación de reportes a la Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República, emisión de documentos presupuestales, certificado de disponibilidad, entre otros. | T2-2026 / T3-2026 | Resolución de informes a rendir | $ 3,93 | | Jefe depto. admin. de Hacienda |
| | 2.4. Comprobar la depuración de datos e integralidad de información: Eliminar información duplicada, corrección de inconsistencias generadas por el manejo de los mismos datos en plataformas diferentes. | T3-2026 | Informe de seguimiento a los datos arrojados por el software | $ 3,93 | | Jefe depto. admin. de Hacienda |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Período de ejecución de Actividades Trimestre y año** | **Recursos necesarios** | **Ppto. en millones $** | **Totales en millones $** | **Responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2.5. Revisar la unificación de datos: Que se permita tener reportes intersectoriales y permita la elaboración de análisis financieros integrados. | T3-2026 | Análisis de los reportes generados por el software | $ 3,93 | | Jefe depto. admin. de Hacienda |
| | 2.6. Gestionar recursos: Los recursos no solamente pueden ser internos, sino también de entidades externas como el MinTIC, y la banca privada. | T3-2026 / T4-2026 | Proyecto (MGA) elaborado por el Depto Admin. Hacienda | $ 3,93 | | Jefe depto. admin. de Hacienda |
| | 2.7. Elaboración de un plan de inversión por etapas: Esta inversión estará acorde con la aplicación de Plan Anual de Caja del Municipio, y tendrá como fin la adquisición final del sistema financiero | T3-2026 / T4-2026 | Proyecto (MGA) elaborado por el Depto Admin. Hacienda | $ 3,93 | | Jefe depto. admin. de Hacienda |
| | 2.8. Elaborar estudios precontractuales: Constituyendo las bases para la realización del proceso contractual (soporte técnico, financiero, análisis de mercado, necesidades, entre otros) | T4-2026 / T1-2027 | Estudios precontractuales | $ 3,93 | | Depto. admin. Jurídico |
| **3. Objetivo Adquisición e Implementación**<br><br>**Objetivo:** Asegurar la adquisición e implementación del sistema financiero a renovar | **3. Actividades para lograr el objetivo de Adquisición e Implementación** | | | | **$ 1.594,27** | |
| | 3.1. Contratación con resultados: Elaboración de pliegos de condiciones, publicación de proceso contractual, evaluación de propuestas técnicas y económicas, selección del proveedor, adjudicación del contratista, suscripción del contrato. Lo anterior teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en esta propuesta en los puntos 2.1. a 2.5. | T1-2027 | Contrato | $1.500,00 | | Depto. admin. Jurídico |
| | 3.2. Ejecución de un plan de implementación por etapas: | T2-2027 / T3-2027 / T4-2027 / T1-2028 / T2-2028 | | | | Jefe depto. admin. de Hacienda |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Período de ejecución de Actividades Trimestre y año** | **Recursos necesarios** | **Ppto. en millones $** | **Totales en millones $** | **Responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 3.2.1. Instalación y configuración del sistema financiero: Se realizará la instalación del sistema y la parametrización básica que permita el funcionamiento | T2-2027 | Acompañamiento del Área Sistemas y proveedor del sistema Financ. | $ 11,78 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional y Proveedor Sist. Financ. |
| | 3.2.2. Parametrización de módulos: Se tomará en cuenta los procesos desarrollados en el departamento administrativo de hacienda, y se configuraran los módulos principales (presupuesto, tesorería, contabilidad, etc.), conforme a las necesidades de la entidad y la normas vigentes. | T2-2027 / T3-2027 | Acompañamiento del Depto Admin. Hacienda, del Área Sistemas, Área Tal. Humano y la Proveedor del Sistema Financ. | $ 23,57 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional, Jefe depto. admin. de Hacienda y Proveedor Sist. Financ. |
| | 3.2.3. Migración de datos históricos: Se realizará la transferencia de datos de los demás sistemas existentes garantizando la calidad de la información, la cual debe permanecer homogénea | T3-2027 | Acompañamiento del Depto Admin. Hacienda, del Área Sistemas y la Proveedor del Sistema Financ. | $ 11,78 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional, Jefe depto. admin. de Hacienda y Proveedor Sist. Financ. |
| | 3.2.4. Integración con otros sistemas institucionales: Debe existir la interoperabilidad entre las diferentes plataformas gubernamentales usadas por la entidad, mejorando la eficiencia de los procesos. | T4-2027 | Acompañamiento del Depto Admin. Hacienda, del Área Sistemas y la Proveedor del Sistema Financ. | $ 11,78 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional, Jefe depto. admin. de Hacienda y Proveedor Sist. Financ. |
| | 3.2.5. Desarrollo de pruebas funcionales y técnicas: Se realizarán revisiones de los reportes generados, los cuales deben estar cumpliendo con estructuras y calidad en los datos | T1-2028 | Acompañamiento del Depto Admin. Hacienda, del Área Sistemas, Área Tal. Humano y la Proveedor del Sistema Financ. | $ 11,78 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional, Jefe depto. admin. de Hacienda y Proveedor Sist. Financ. |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Período de ejecución de Actividades Trimestre y año** | **Recursos necesarios** | **Ppto. en millones $** | **Totales en millones $** | **Responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 3.2.6. Ajuste y corrección de errores: Se deben hacer mejoras y dar solución a las fallas encontradas en la fase de prueba, para estabilizar el sistema | T1-2028 / T2-2028 | Acompañamiento del Depto Admin. Hacienda, del Área Sistemas, Área Tal. Humano y la Proveedor del Sistema Financ. | $ 23,57 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional, Jefe depto. admin. de Hacienda y Proveedor Sist. Financ. |
| **4. Objetivo capacitación y talento humano**<br><br>**Objetivo:** Desarrollar un plan de capacitación continua que reduzca la resistencia al cambio y sensibilice a los funcionarios sobre los beneficios de las nuevas herramientas tecnológicas,. | **4. Actividades para lograr objetivo de Capacitación y Talento Humano** | | | | **$ 40,60** | |
| | 4.1. Capacitación continua a los funcionarios: Diseñar un plan de formación basado en uso del sistema financiero, normatividad y buenas prácticas, enfocado a los funcionarios de planta, con el apoyo de la ESAP y otras entidades gubernamentales. | T2-2026 / T1-2027 / T2-2027 / T1-2028 / T2-2028 / T1-2029 / T2-2029 | Plan de capacitación | $ 23,20 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional y Proveedor Sist. Financ. |
| | 4.2. Capacitación Cambio cultural: Sensibilizar sobre los beneficios que trae un sistema financiero, y promover que la información financiera es una herramienta de toma de decisiones para el alcalde y no sólo por cumplir con la norma. | T1-2026 / T1-2027 | Plan de capacitación | $ 5,80 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional y Proveedor Sist. Financ. |
| | 4.3. Actualización de manuales de procesos y procedimientos: Los cuales deben estar alineados con el nuevo sistema de información o conforme a las actualizaciones que se realicen. | T4-2026 / T4-2027 / T2-2028 / T4-2028 / T4-2029 | Manuales de procesos y procedimientos acordes con el funcionamiento del software Financ. | $ 11,60 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional |
| **5. Objetivo seguimiento y control** | **5. Actividades para lograr objetivo de Seguimiento y Control** | | | | **$ 36,42** | |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Período de ejecución de Actividades Trimestre y año** | **Recursos necesarios** | **Ppto. en millones $** | **Totales en millones $** | **Responsable** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo:** Fortalecer el control interno mediante la creación de matrices de riesgo y la divulgación de información financiera transparente en formatos de conocimiento general. | 5.1. Cumplimiento de normas territoriales: Verificar que la parametrización y los reportes que genera el software financiero cumpla con las normas territoriales (Orden documento, calidad de los informes), conforme a los cambios normativos | T1-2028 / T2-2028 | Informes generados por el Sistema Financ. y evaluados por la Proveedor del Sistema | $ 5,00 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional, Jefe depto. admin. de Hacienda, Proveedor Sist. Financ. y Ofic. Asesora de Control Interno |
| | 5.2. Fortalecimiento del control interno: Generación de matrices de riesgo, aplicación de auditorías internas periódicas, mejora en la trazabilidad de la información. | T4-2028 / T4-2029 | Auditorías internas | $ 15,71 | | Ofic. Asesora de Control interno |
| | 5.3. Transparencia en la información: Divulgación de información financiera, en formatos unificados y de conocimiento general. Conforme a la norma | T3-2028 / T4-2028 / T1-2029 / T2-2029 / T3-2029 / T4-2029 | Página Web de Alcaldía Municipal | $ 15,71 | | Jefe depto. admin. de Desarrollo Institucional y Jefe depto. admin. de Hacienda |
| | | | | **Gran Total** | **$ 1.811,05** | |

*Nota.* El presupuesto asignado está proyectado con base en las estimaciones de costos tecnológicos de la administración municipal para el periodo plurianual de inversión. COP = Pesos Colombianos; T = Trimestre de ejecución; CHIP = Consolidador de Hacienda de Información Pública; PIIP = Plataforma Integrada de Inversión Pública; SIRECI = Sistema de Rendición de Cuentas e Informes; SIA = Sistema Integral de Auditoría; MGA = Metodología General Ajustada; CGN = Contaduría General de la Nación; CGR = Contraloría General de la República.

Seguidamente al cronograma de implementación del plan de acción se presenta la matriz de seguimiento y control necesaria para asegurar su cumplimiento de los objetivos a corto plazo del plan, las actividades propuestas, junto con indicadores, meta a alcanzar y sus responsables.

**Tabla 34**

*Matriz de seguimiento y control de Plan de Acción para la renovación de sistemas financieros de Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca 2025-2029*

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | ***Estándares e indicadores de control*** | ***Fórmula*** | ***Meta*** | **Responsables principales** | **Mecanismo de reporte** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Objetivo diagnóstico y planeación**<br><br>**Objetivo:** Determinar con precisión el estado actual de la infraestructura tecnológica y los procesos manuales para identificar brechas respecto a la Ley de Gobierno Digital y las necesidades de los usuarios internos | **1. Actividades para lograr objetivo de Diagnóstico y planeación** | | | | | |
| | 1.1. Análisis y evaluación de que módulos existen, sus integraciones, problemas recurrentes, tiempos de respuesta por la empresa proveedora del software. | % de respuestas dadas por el proveedor | (# problemas solucionados ÷ # problemas en contratos)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |
| | 1.1. Análisis y evaluación de que módulos existen, sus integraciones, problemas recurrentes, tiempos de respuesta por la empresa proveedora del software. | % de procesos que generan cuellos de botella | (# procesos con cuello de botella ÷ # procesos analizados)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |
| | 1.3. Análisis de cumplimiento normativo: Examinar la existencia de alineación con normas y plataformas gubernamentales, como el CHIP, PIIP, SIRECI, SIA, entre otras. | % de cumplimiento de la normatividad | (Total informes generados ÷ Total informes requeridos) *100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | ***Estándares e indicadores de control*** | ***Fórmula*** | ***Meta*** | **Responsables principales** | **Mecanismo de reporte** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1.4. Identificación de las necesidades de los usuarios internos: Aplicar encuestas a los funcionarios del Departamento Administrativo de hacienda, de las áreas de contabilidad, presupuesto, tesorería, taquilla, rentas, almacén. | Número de evaluaciones realizadas | Evaluaciones realizadas | 10 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |
| | 1.5. Análisis de la brecha existente: Compara el estado actual del software financiero frente a los requisitos de la Ley de Gobierno Digital en Colombia. | Número de análisis realizado | Análisis realizado | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |
| | 1.6. Análisis de la infraestructura física para funcionalidad de los programas: Computadores e internet | % de equipos aptos | (# equipos aptos ÷ # equipos usados para operar el sistema financiero)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |
| **2. Objetivo selección de tecnología** | **2. Actividades para lograr objetivo de Selección de Tecnología** | | | | | |
| **Objetivo:** Evaluar y seleccionar un sistema financiero integrado que garantice la trazabilidad completa desde la planeación hasta la ejecución presupuestal, priorizando la eficiencia sobre el costo. | 2.1. Verificar que el sistema financiero, cumpla con la trazabilidad completa desde la planeación (proyecto), asignación de recursos, contratación y ejecución de los recursos. | Número de verificaciones | Verificación | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Acta de cumplimiento única |
| | 2.2. Verificar la integración del sistema financiero con plataformas nacionales SIA Observa, CHIP, SIRECI, PIIP, SGR, DIAN. | Número de verificaciones | Verificación | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional | Informe único al finalizar |
| | 2.3. Verificar la automatización de procesos: Generación de reportes a la Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República, emisión de documentos presupuestales, certificado de disponibilidad, entre otros. | Número de verificaciones | Verificación | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | ***Estándares e indicadores de control*** | ***Fórmula*** | ***Meta*** | **Responsables principales** | **Mecanismo de reporte** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2.4. Comprobar la depuración de datos e integralidad de información: Eliminar información duplicada, corrección de inconsistencias generadas por el manejo de los mismos datos en plataformas diferentes. | Número de comprobaciones | Verificación | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe de garantía del proveedor |
| | 2.5. Revisar la unificación de datos: Que se permita tener reportes intersectoriales y permita la elaboración de análisis financieros integrados. | Número de revisiones | 1 | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe de garantía del proveedor |
| | 2.6. Gestionar recursos: Los recursos no solamente pueden ser internos, sino también de entidades externas como el MinTIC, y la banca privada. | Número tramites realizados para consecución de recursos externos | Tramites realizados | ≤ 3 | Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |
| | 2.7. Elaboración de un plan de inversión por etapas: Esta inversión estará acorde con la aplicación de Plan Anual de Caja del Municipio, y tendrá como fin la adquisición final del sistema financiero | Número planes elaborados | 1 | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe único al finalizar |
| | 2.8. Elaborar estudios precontractuales: Constituyendo las bases para la realización del proceso contractual (soporte técnico, financiero, análisis de mercado, necesidades, entre otros) | Número estudios elaborados | 1 | 1 | depto. Administrativo Jurídico | Informe precontractual único |
| **3. Objetivo Adquisición e** | **3. Actividades para lograr el objetivo de Adquisición e Implementación** | | | | | |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | ***Estándares e indicadores de control*** | ***Fórmula*** | ***Meta*** | **Responsables principales** | **Mecanismo de reporte** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Implementación**<br><br>**Objetivo:** Asegurar la adquisición e implementación del sistema financiero a renovar | 3.1. Contratación con resultados: Elaboración de pliegos de condiciones, publicación de proceso contractual, evaluación de propuestas técnicas y económicas, selección del proveedor, adjudicación del contratista, suscripción del contrato. Lo anterior teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en esta propuesta en los puntos 2.1. a 2.5. | Número de contratos realizados | 1 | 1 | depto. Administrativo Jurídico | Contrato formalizado |
| | 3.2. Ejecución de un plan de implementación por etapas: | | | | | |
| | 3.2.1. Instalación y configuración del sistema financiero: Se realizará la instalación del sistema y la parametrización básica que permita el funcionamiento | Número de sistemas instalados y configurados | 1 | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Empresa proveedora del sistema financiero | Informe único al finalizar |
| | 3.2.2. Parametrización de módulos: Se tomará en cuenta los procesos desarrollados en el departamento administrativo de hacienda, y se configuraran los módulos principales (presupuesto, tesorería, contabilidad, etc.), conforme a las necesidades de la entidad y la normas vigentes. | Porcentaje de módulos parametrizados | (# módulos parametrizados ÷ Total módulos contratos)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional, Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda y Empresa proveedora del sistema financiero | Informe único al finalizar |
| | 3.2.3. Migración de datos históricos: Se realizará la transferencia de datos de los demás sistemas existentes garantizando la calidad de la información, la cual debe permanecer homogénea | Porcentaje de migración realizada | (Datos migrados ÷ Total de datos a migrar)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional, Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda y Empresa proveedora del sistema financiero | Informe único al finalizar |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | ***Estándares e indicadores de control*** | ***Fórmula*** | ***Meta*** | **Responsables principales** | **Mecanismo de reporte** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 3.2.4. Integración con otros sistemas institucionales: Debe existir la interoperabilidad entre las diferentes plataformas gubernamentales usadas por la entidad, mejorando la eficiencia de los procesos. | Porcentaje de integración | (# sistemas integrados ÷ Total de sistemas existentes)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional, Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda y Empresa proveedora del sistema financiero | Informe único al finalizar |
| | 3.2.5. Desarrollo de pruebas funcionales y técnicas: Se realizarán revisiones de los reportes generados, los cuales deben estar cumpliendo con estructuras y calidad en los datos | Número de revisiones | 1 | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional, Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda y Empresa proveedora del sistema financiero | Informe único al finalizar |
| | 3.2.6. Ajuste y corrección de errores: Se deben hacer mejoras y dar solución a las fallas encontradas en la fase de prueba, para estabilizar el sistema | Número de soluciones a fallas | (# soluciones de fallas ÷ Total de fallas encontradas)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional, Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda y Empresa proveedora del sistema financiero | Informe único al finalizar |
| **4. Objetivo capacitación y talento humano**<br><br>**Objetivo:** Desarrollar un plan de capacitación continua que reduzca la resistencia al cambio y sensibilice a los | **4. Actividades para lograr objetivo de Capacitación y Talento Humano**<br><br>4.1. Capacitación continua a los funcionarios: Diseñar un plan de formación basado en uso del sistema financiero, normatividad y buenas prácticas, enfocado a los funcionarios de planta, con el apoyo de la ESAP y otras entidades gubernamentales. | Número de capacitaciones realizadas | Conteo Anual | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Empresa Proveedora del sistema financiero | Informe de asistencia y temarios |

| **Objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | **Actividades para lograr los objetivos a corto plazo del plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía Municipal de La Unión 2025-2029** | ***Estándares e indicadores de control*** | ***Fórmula*** | ***Meta*** | **Responsables principales** | **Mecanismo de reporte** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| funcionarios sobre los beneficios de las nuevas herramientas tecnológicas,. | 4.2. Capacitación Cambio cultural: Sensibilizar sobre los beneficios que trae un sistema financiero, y promover que la información financiera es una herramienta de toma de decisiones para el alcalde y no sólo por cumplir con la norma. | Número de capacitaciones realizadas | Conteo Anual | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Empresa Proveedora del sistema financiero | Informe de asistencia y temarios |
| | 4.3. Actualización de manuales de procesos y procedimientos: Los cuales deben estar alineados con el nuevo sistema de información o conforme a las actualizaciones que se realicen. | Número actualizaciones al manual de procesos y procedimientos | Actualizaciones realizadas | 1 | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional | Manual formalizado |
| **5. Objetivo seguimiento y control**<br><br>**Objetivo:** Fortalecer el control interno mediante la creación de matrices de riesgo y la divulgación de información financiera transparente en formatos de conocimiento general. | **5. Actividades para lograr objetivo de Seguimiento y Control** | | | | | |
| | 5.1. Cumplimiento de normas territoriales: Verificar que la parametrización y los reportes que genera el software financiero cumpla con las normas territoriales (Orden documento, calidad de los informes), conforme a los cambios normativos | % de cumplimiento de normatividad | (Total informes generados bajo la norma) ÷ (Total informes requeridos por la norma territorial)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional, Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda, Empresa proveedora del sistema financiero y Oficina Asesora de Control Interno | Informe técnico anual |
| | 5.2. Fortalecimiento del control interno: Generación de matrices de riesgo, aplicación de auditorías internas periódicas, mejora en la trazabilidad de la información. | Número auditorías realizadas | Auditoría interna realizada | 1 | Oficina Asesora de Control interno | Informe anual de control interno |
| | 5.3. Transparencia en la información: Divulgación de información financiera, en formatos unificados y de conocimiento general. Conforme a la norma | Porcentaje informes financieros divulgados | (# informes financieros divulgados ÷ # informes financieros requeridos por norma territorial)*100 | 100% | Jefe (a) del depto. administrativo de desarrollo institucional y Jefe (a) del depto. administrativo de hacienda | Informe financiero publicado |

*Nota.* La tabla agrupa los componentes de control y mecanismos de verificación de entrega final que estructuran las fases de auditoría del plan de acción estratégico de renovación tecnológica municipal. COP = Pesos Colombianos; PAC = Plan Anual de

Caja; MinTIC = Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; ESAP = Escuela Superior de Administración Pública; CHIP = Consolidador de Hacienda de Información Pública; PIIP = Plataforma Integrada de Inversión Pública; SIRECI = Sistema de Rendición de Cuentas e Informes; SIA = Sistema Integral de Auditoría; CGN = Contaduría General de la Nación; CGR = Contraloría General de la República; DIAN = Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; SGR = Sistema General de Regalías.

## 9. Conclusiones

1. La Alcaldía Municipal de La Unión presenta un retraso de innovación y de competitividad digital, importante al compararse con algunos municipios del Valle del Cauca, limitando su eficiencia fiscal y administrativa. El análisis de benchmarking, la matriz de perfil competitivo dio una calificación al municipio de (2.6), siendo superado por Buga (3.4) y Palmira (2.9), debido principalmente a problemas críticos en interfaces de recaudo y acceso a la información. En respuesta, el plan de renovación 2025-2029 toma las estrategias F7+O1 y F2+A4+O5, las cuales están encaminadas a implementar el recaudo en línea (Aire Plus) y plataformas de datos abiertos cumpliendo con la Ley de Gobierno Digital (objetivo 1: análisis de entorno)

2. Entre los lideres del área financiera existe una posición crítica respecto a la deficiente gestión del cambio tecnológico, marcada por la falta de planeación, comunicación y directrices precisas ante actualizaciones de software. Con la consulta delphi (tabla 21), se calificó como una debilidad mayor (DM) la ausencia de políticas documentadas de transición y la inexistencia de períodos de "paralelo" entre sistemas. Por lo anterior, en el plan se incorpora las Estrategias F1+A2 y D11+A6, las cuales formalizan protocolos obligatorios de actualización y manuales de procesos para garantizar la estabilidad operativa. (Objetivo 2: análisis interno)

3. La inestabilidad de los sistemas financieros que se presenta en la Alcaldía Municipal de La Unión, genera un resultado negativo en el rendimiento laboral y salud del personal. Según la encuesta operativa (tablas 17 y 20), el 71.4% de los funcionarios reporta retrasos técnicos significativos y el 57.2% sufre de estrés y fatiga laboral debido a fallas en el software. Por tal motivo, el plan de renovación 2025-2029 prioriza la capacitación (objetivo 4) y la Estrategia D11+A6, encaminados en legitimar manuales de procesos y formación continua, disminuyendo el estrés y asegurando un cambio tecnológico sin traumatismos. (Objetivo 2: análisis interno)

4. La ausencia de integración de los módulos del sistema de información manejados por el Departamento de Hacienda, genera ineficiencia y constantes reprocesos manuales en la Alcaldía. Según la Tabla 21, y guardando una relación con lo anterior, el 42.9% de los funcionarios perciben que el software no se actualiza con la rapidez que exige la norma. Por esto, el Plan 2025-2029 prioriza la estrategia D3+O7 y la actividad 1.2, orientadas a garantizar un registro único y oportuno que asegure el flujo íntegro de la información en tiempo real. (objetivo 3: definición de estrategias)

5. El plan de renovación formulado es una solución técnica a necesidades empíricas encontradas, con el cual se busca eliminar la redundancia operativa y sincronizar la tecnología con los tiempos fiscales del municipio. Los hallazgos de las tablas 14 y 21 sustentan la necesidad de un cronograma de implementación estratégico (2026-2029) que evite la actualización en períodos de cierre fiscal o reportes a entes de control. Con la consolidación estructural de estas actividades y los responsables del plan de acción se busca garantizar el fortalecimiento de la gestión pública y hacer de la Administración más eficiente y eficaz. (objetivo 4: formulación plan de acción)

## 10. Recomendaciones

1. Se recomienda priorizar el cierre de la brecha de competitividad municipal, la cual se puede alcanzar mediante la estrategia F7+O1, lo cual potencia el recaudo digital a través de herramientas como Aire Plus, y la estrategia F2+A4-O5, enfocada en fomentar la transparencia mediante el uso de plataformas de datos abiertos. Estas acciones pueden complementarse con la Actividad 5.3, orientada a la divulgación de información financiera en formatos unificados para el control social.

2. Se recomienda que de hacerse una transición tecnológica se realice de manera modular, incorporando obligatoriamente periodos de "paralelo" entre el sistema saliente y el entrante. Esta recomendación toma como referencia la estrategia F1+A2, que exige documentar un plan detallado de pasos a seguir ante cambios de software, y se aplica a través de las actividades 3.2.5 (pruebas funcionales) y 3.2.6 (ajuste y corrección de errores), diseñadas para estabilizar el sistema antes de su puesta en marcha definitiva y así evitar traumatismos operativos.

3. Es necesario documentar los protocolos de comunicación y capacitación que ayudará a reducir la resistencia al cambio y el estrés laboral. Por esto, se debe ejecutar la estrategia D11+A6, orientada a institucionalizar manuales de procesos actualizados, en conjunto con el objetivo estratégico 4 (capacitación y talento humano). Específicamente, se recomienda ejecutar la actividad 4.2 (capacitación en cambio cultural), la cual busca sensibilizar a los funcionarios sobre los beneficios de las herramientas tecnológicas para la toma de decisiones.

4. Se propone adoptar el principio de "registro único y oportuno" como una política transversal, referenciado en la estrategia D3+O7, para asegurar que la información financiera fluya íntegramente entre los módulos de presupuesto, contabilidad y tesorería sin reprocesos manuales. Como punto de partida, se recomienda ejecutar la actividad 1.2 (mapeo de procesos financieros), con el fin de identificar y eliminar los "cuellos de botella" que actualmente afectan la integración modular entre Almacén, talento humano y Hacienda.

5. Para hacer viable el plan, la administración lo debe incorporar como una meta en el *plan de desarrollo municipal* (PDM), y posteriormente asegurar los recursos necesarios en el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI), recursos que pueden ser propios o aportados por cofinanciación nacional. La anterior recomendación se sustenta en las actividades 2.6 (gestión de recursos externos) y 2.7 (plan de inversión por etapas), que buscan alinear la renovación tecnológica con el Plan Anual de Caja (PAC) del municipio y así evitar interrupciones por falta de presupuesto.

**Bibliografía**

Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Universidad del Valle.

Alcaldía Distrital de Buenaventura. (2025, 11 de abril). *Acuerdo de reestructuración de pasivos celebrado entre el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura y sus acreedores en el marco de la Ley 550 de 1999*. https://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/20250501_acuerdo_de_reestructuracion_de_pasivos_distrito_de_buenaventura.pdf

Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. (2023, 8 de marzo). *Informe de rendición de cuentas e histórico de ejecución presupuestal (Vigencia 2022)*. Oficina de Presupuesto y Hacienda Local. https://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/presupuesto/reporte-estados-financieros-con-corte-al-31-de-diciembre

Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. (2024). *Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027: Buga merece avanzar* (Acuerdo No. 011 de 2024). Concejo Municipal de Guadalajara de Buga. https://ogpt.valledelcauca.gov.co/storage/Clientes/ogpt/principal/imagenes/contenidos/4785-76111-plan%20de%20desarrollo%20territorial%202024%20-%202027.pdf

Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (s.f.). *Portal de Servicios Tributarios y trámites de impuestos en línea*. Sistema de Información Smart TMT. https://alcaldialaunion.smarttmt.com/smarttmtsuite-web-launion/faces/site/portal_userLogin.xhtml

Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (2016). *Acuerdo 001 de 2016: "Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 'La Unión, Compromiso de Todos'"*. http://www.launion-valle.gov.co/acuerdos/2016/acuerdo_001_2016.pdf

Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (2020). Información general La Unión. https://www.launion-valle.gov.co/municipio/informacion-general

Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (2020, 15 de octubre). *Decreto 346 de 2020: Por el cual se adopta el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias Especificas para los niveles jerárquicos y empleos que conforman la Planta de Personal de la Administración Municipal de La Unión, Valle del Cauca*. Municipio de La Unión, Valle del Cauca, Colombia. https://launionvalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/normatividad/decreto-346-por-medio-del-cual-se-adopta-el-manual-de-807068

Alcaldía Municipal de La Unión - Valle del Cauca. (2023). *Geografía y clima*. http://www.launion-valle.gov.co/tema/municipio/geografia

Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (2023). *Turismo La Unión Valle.* https://turismo.launionvalle.com/

Alcaldía Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (2024). *Plan de Desarrollo del Municipio de La Unión Valle del Cauca 2024-2027: La Unión, competitiva y sostenible*. https://ogpt.valledelcauca.gov.co/storage/Clientes/ogpt/principal/imagenes/contenidos/4853-76400-plan%20de%20desarrollo%20territorial%202024%20-%202027.pdf

Alcaldía Municipal de Palmira. (2001). *Decreto No. 402 de 2001, por el cual se delega la administración de unos establecimientos públicos al Fondo Financiero del Municipio de Palmira “FINANPAL” y se dictan otras disposiciones*. https://www.imdesepal.gov.co/wp-content/uploads/DCTO-402-DE-2001-DELEGACION-DE-ESTABLECIMIENTOS-PUBLICOS.pdf

Alcaldía Municipal de Palmira. (2024). *Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 "Palmira Ejemplar - Palmira para Todos"*. https://palmira.gov.co/wp-content/uploads/2024/07/PLAN-DE-DESARROLLO-MUNICIPAL-2024-2027-PALMIRA-EJEMPLAR-VERSION-FINAL-con-banner.pdf

Alcaldía de Santiago de Cali. (2024). *Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027: Diagnóstico de la gestión contable, tributaria y tecnológica de la Hacienda Distrital. Departamento*

*Administrativo de Hacienda Municipal.* https://www.cali.gov.co/documentos/7409/plan-de-desarrollo-distrital-2024---2027/

Andersen, A. (1999). Estrategia. En *Diccionario de economía y negocios* (p. 768). Espasa.

Baena, D., Hoyos, H., & Ramírez, J. (2016). *Sistema financiero colombiano.* Ecoe Ediciones.

Bancóldex. (30 de julio de 2018). *¿Sabe Qué Es El Sistema Financiero Colombiano?* Obtenido de https://www.bancoldex.com/sabe-que-es-el-sistema-financiero-colombiano-1630

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* Ciudad de México: Pearson Education.

Betancourt Guerrero, B. (2018). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas (2.ª ed.)*. Escuela Nacional del Deporte - Programa Editorial. https://repositorio.endeporte.edu.co/bitstreams/25b01494-335e-4e97-abe4-39dd984a8555/download

Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero. (1960). *Iglesia San José. La Unión* [Fotografía]. Repositorio Audiovisual ICESI. https://audiovisuales.icesi.edu.co/handle/123456789/76003

Concejo Municipal de Cartago. (2022, 29 de noviembre). *Acuerdo No. 035 de 2022: Por el cual se expide el Estatuto de Rentas del Municipio de Cartago, Valle del Cauca y se dictan otras disposiciones*. Gaceta Oficial Municipal. https://www.concejodecartago.gov.co/wp-content/uploads/2024/07/ACUERDO-No.-035-2022-ACTUALIZA-Y-ADOPTA-ESTATUTO-DE-RENTAS.pdf

Concejo Municipal de Cartago. (2024, 13 de junio). *Acuerdo No. 007: Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Cartago - Valle del Cauca 2024 - 2027 "Más Progreso, Mejor Futuro"*. Alcaldía Municipal de Cartago. https://2025.cartago.gov.co/documentos_acordeon_anidado/Acuerdo-No-007-2024-adopta-plan-de-desarrollo-2024-2027.pdf

Concejo Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (25 de 01 de 2016). Acuerdo 001 de 2016. *Acuerdo 001 de 2016 por el cual se establece la estructura administrativa del municipio de La Unión*. La Unión, Valle del Cauca, Colombia: Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca. https://launionvalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/launionvalledelcauca/content/files/000435/21745_acuerdo-no-001-de-2016-por-el-cual-se-establece-la-estrucrura-administrativa-del-municipio-de-la-union.pdf

Concejo Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (2018, 21 de diciembre). *Acuerdo 014 de 2018. Por el cual se modifica el Plan de Desarrollo Municipal*. https://concejo-municipal-de-la-union-valle.micolombiadigital.gov.co/sites/concejo-municipal-de-la-union-valle/content/files/000130/6484_acuerdo-014-dic--27-2018-modificacion-plan-de-desarrollo.pdf

Concejo Municipal de La Unión, Valle del Cauca. (2020, 24 de junio). *Acuerdo número 005 de 24 junio de 2020. Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Municipal de La Unión, Valle del Cauca vigencia 2020 - 2023 ¡Me la juego por La Unión!.* https://launion.101tramites.com/Proyectos/Documentos_Detalles_Proyectos/Plan%20de%20Desarrollo%202020%20-%202023.pdf

Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión, (35), 152-181.* http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007

Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 136 de 1994*. Departamento Nacional de Planeación. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=329

Congreso de la República de Colombia. (1996, 15 de enero). *Decreto 111 de 1996: Estatuto Orgánico del Presupuesto*. Diario Oficial No. 42.692. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=326

Congreso de la República de Colombia. (2000, 6 de octubre). *Ley 617 de 2000. Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.* Diario Oficial No. 44.188. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/LEY_617_DE_2000.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2019, 22 de noviembre). *Decreto Ley 2106 de 2019. Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la Administración Pública*. Diario Oficial No. 51.146. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=103352

Contaduría General de la Nación. (2024). *Instrumentos de implementación CHIP*. https://www.contaduria.gov.co/instrumentos-implementacion-chip

Contaduría General de la Nación. (2024). *Instrumentos de Implementación CHIP*. https://www.contaduria.gov.co/instrumentos-implementacion-chip

Contaduría General de la Nación. (2015). Resolución 620 de 2015: Por la cual se incorpora, en los Procedimientos Transversales del Régimen de Contabilidad Pública, el procedimiento para el reconocimiento y revelación de los hechos posteriores al periodo contable. Diario Oficial.

Contaduría General de la Nación. (2016). *Resolución 421 de 2016: Por la cual se incorpora en el Catálogo General de Cuentas del Marco Normativo para Entidades de Gobierno, las cuentas contables para el registro de las operaciones del Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA*. Diario Oficial.

Contaduría General de la Nación. (2024). *Certificación de Categorización de las Entidades Territoriales (Vigencia Fiscal)*. CGN. https://www.contadurias.gov.co/

Contaduría General de la Nación. (2024). *Sistema CHIP - Consolidador de Hacienda e Información Pública*. https://www.chip.gov.co/

Da-Fonseca, J. P., Hernández Nariño, A., & Medina León, A. N. (2014). Relevancia de la Planificación Estratégica en la Gestión Pública. *Ingeniería Industrial,* 34(1), 105-112. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9927/9261

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Departamento Administrativo de la Función Pública, & Contraloría General de la República. (2020). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas: Capítulo riesgo fiscal* (5.ª ed.). DAFP. https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299967/Guia_administracion_riesgos_capitulo_riesgo_fiscal.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Proyecciones de población municipal por área y sexo posterior al Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018: Series 2018-2035* [Base de datos]. DANE. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Proyecciones de población a nivel municipal: Periodo 2020 - 2035* (ActPostCOVID-19) [Base de datos]. https://www.google.com/url?client=internal-element-cse&cx=f40876257f39a49ea&q=https://www.dane.gov.co/files/censo2018/proyecciones-de-poblacion/Municipal/DCD-area-proypoblacion-Mun-2020-2035-ActPostCOVID-19.xlsx&sa=U&ved=2ahUKEwjtlpiwwIyVAxWnQTABHf4YBVAQFnoECAUQAQ&usg=AOvVaw30VsUwuPMujOo8TG07ebVX&fexp=121695405

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2011). *Los Concejos Municipales: actores clave en la gestión del desarrollo de los municipios* (Guía para concejales y ciudadanía; Guías

para la gestión pública territorial No. 8). Departamento Nacional de Planeación. https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/desarrollo%20territorial/guia%20concejos%20municipales.pdf

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2024). *Perfil La Unión (Valle del Cauca)*. Terridata. https://terridata.dnp.gov.co/indexapp.html#/perfiles/76400

Druker, P. (1994). *La Sociedad Post Capitalista.* Cali: Grupo Editorial Norma.

Hernández, E., & Ortega, R. (2009). *Sistema financiero de México*. Mc Graw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hurtado, I., & Toro, J. (2007). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Caracas: CEC.

IDE Sistemas S.A.S. (2024). *Sistema SAR (SAR-GOV)* (Versión 1.0) [Software de cómputo]. https://www.idesistemas.co/software-sar-gov/

Izquierdo, A., Pessino, C., & Vuletin, G. (Eds.). (2018). *Mejor gasto para mejores vidas: Cómo pueden América Latina y el Caribe hacer más con menos*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/es/mejor-gasto-para-mejores-vidas-como-pueden-america-latina-y-el-caribe-hacer-mas-con-menos

Galindo, C., Galindo, M., & Torres-Michúa, A. (1997). *Manual de redacción e investigación*. Grijalbo.

GBS Desarrollos. (s.f.). Nuestro software [Vídeo]. https://www.gbsdesarrollos.com/nuestro-software

Google. (s. f.). *Edificio Alcaldía Municipal La Unión (imagen de Street View)* [Fotografía]. Google Maps. Recuperado el 1 de septiembre de 2025, de https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x8e383f6bd56da01d%3A0x2f11f8819bdbd31c

!3m1!7e115!4shttps%3A%2F%2Flh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOwxbxo7w9GzQbO0EDr8FFsAJ9Q3PtKfRBojxeM%3Dw213-h160-k-no!5sEdificio%20Alcaldia%20Municipal%20La%20Uni%C3%B3n%20-%20Buscar%20con%20Google!15sCgIgAQ&imagekey=!1e10!2sAF1QipOHwQwVYyslXZWaI2F5P6njgS9PVknOGE70MLUz&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjAyda5nI3uAhWjUt8KHX-mBe8QoiowCnoECBUQAw

Guerrero, J. P. (2020). La importancia de los procesos de estrategia, selección e implementación del Software apropiado a cada empresa. *Apuntes contables No. 25*, 109-120.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Ministerio de Cultura y Deporte de España (s.f.). *Censo guía de archivos de España y de Iberoamérica. Archivo de la Alcaldía Municipal de La Unión (Valle del Cauca, Colombia).* http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/archivodetail.htm?id=1763898

Ministerio de Salud. (2024). Sistema de Información de la Protección Social - SISPRO.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla de la estrategia empresarial*. Granica.

Moncada Rendón, J. C., Larmat González, R. L., & Moreno Betancourt, F. (2022). *Régimen simple de tributación homologado por la Ley 2010 de 2019, Ley de crecimiento económico, y su incidencia en los contribuyentes de las MIPYMES de la región noroccidental del departamento del Valle del Cauca, Colombia*. Universidad del Valle – Programa Editorial.

Muñiz, L. (2004). *Guía práctica para la selección e implantación*. Gestión 2000.

Murgueitio, M., y González-Cabo, V. (2015). El territorio y su relación con las ventajas comparativas y competitivas en el municipio de La Unión, Valle del Cauca, Colombia. *Entramado*, *11*(2), 52-70. https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22201

Ocampo, E. (2005). *Administración Financiera.* Grupo Editorial Nueva Legislación Ltda.

Ospina Díaz, M. R., Vera Osorio, S. P., & Zambrano Ospina, K. J. (2023). *Sistemas de Información de Administración Financiera (SIAF) en la gobernanza pública inteligente: una exploración del caso colombiano*. Ópera, (34), 31–55. https://doi.org/10.18601/16578651.n34.03

Pachón Orjuela, E., Acosta Sánchez, F., & Milazzo, M. (2005). *Economía y política*. Grupo Editorial Norma.

Palacios, O. (2019, octubre). *Planificación estratégica*. Diccionario de Derecho. https://diccionario.leyderecho.org/planificacion-estrategica/

Pereyra, B. (2003). *Los sistemas de Integrados de Gestión en las Organizaciones.* Obtenido de www.gestiopolis.com/sistemas-integrados-gestión/

Ramírez, E., & Páramo, D. (2009). *Metodología y Técnicas de Investigaciones Empresariales.* Neiva, Huila: Universidad Surcolombiana.

Redacción El Tiempo. (1995, 3 de julio). *La Unión Valle*. *El Tiempo*. Archivo. Recuperado de https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-360192

Registraduría Nacional del Estado Civil (2015). *Estas son las preguntas más frecuentes sobre las Autoridades Locales en Colombia*. Recuperado el 1 de septiembre de 2025, de https://www.registraduria.gov.co/Estas-son-las-preguntas-mas-frecuentes-sobre-las-Autoridades-Locales-en.html

Simons, R. (1995). *Palancas de control: Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica.* Harvard Business School Press.

SIPSA. (6 de noviembre de 2020). *DANE Información para todos.* Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/sistema-de-informacion-de-precios-sipsa/mayoristas-boletin-mensual-1

Steiner, G. (1969). *Planificación del management superior.* Top Management Planning.

Sysman S.A.S. (2026). *Plataforma Sysman* [Software de cómputo]. sysman.com.co

Tito Huamaní, P. L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5(10), 105–110. https://doi.org/10.15381/gtm.v5i10.9927

Unión, A. d. (15 de 03 de 2018). *Alcaldía de La Unión-nuestro municipio*. Obtenido de https://www.launion-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio

Viteri Moya, J. R. (2012). Modelos y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. *Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas*. Ecuador: Universidad de matanzas, "Camilo Cienfuegos" Facultad de Ciencias Económicas e informática, departamento de Ingeniería Industrial.

# Anexos

## Anexo 1

*Formato de encuesta aplicada.*

**Encuesta para identificación de áreas de mejora en el proceso de Hacienda (presupuesto, tesorería, taquilla, impuestos, nómina y almacén), además del desempeño del software financiero como herramienta de apoyo en el Municipio de La Unión, Valle del Cauca**

**Objetivo:** Identificar aspectos positivos y negativos en el proceso de hacienda (presupuesto, tesorería, taquilla, impuestos, nómina y almacén), además del desempeño del software financiero como herramienta de apoyo.

**SECCIÓN I: INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO**

Valoramos profundamente su contribución y experiencia única en el Municipio. Le pedimos amablemente completar esta sección. Su rol, ya sea como Tesorera, Técnico Administrativo, Almacenista General o cualquier otro cargo identificado en los procedimientos es vital para conocer los desafíos que afectan directamente el desempeño en áreas clave como Hacienda, Presupuesto, Nómina y Almacén.

1. **Dependencia/Área:** _____

2. **Rol o Cargo principal:**

   - ☐ Tesorera Municipal / Secretario de Hacienda
   - ☐ Técnico Administrativo / Auxiliar Administrativo (Taquilla, Rentas, Presupuesto)
   - ☐ Coordinación de Recursos Humanos
   - ☐ Almacenista General
   - ☐ Líder del Programa (Presupuesto / Rentas)
   - ☐ Otro (Especifique): _____

**SECCIÓN II: CAUSAS DIRECTAS RELACIONADAS CON SOFTWARE Y CAPACIDAD.**

La tecnología es pilar esencial en el desempeño de nuestras funciones. En esta sección, se exploran las causas directas relacionadas con sistemas de software (como SINAP o Impuestos Plus) y capacitación que influyen en su rutina diaria. Su perspectiva nos ayudará a identificar áreas donde podemos optimizar la estabilidad de los

programas informáticos, reducir retrasos considerables en su estabilización, y se cuente con el nivel de entrenamiento necesario.

*Marque la opción que mejor describa su experiencia (1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo)*

| Situación | 1 Total en desacuerdo | 2 en Desacuerdo | 3 Neutral | 4 de acuerdo | 5 Total de acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Ha experimentado **cambios no planificados de software financiero** en su área? | | | | | |
| ¿El **bajo nivel de capacitación** en el *software* ha afectado su desempeño laboral? | | | | | |
| ¿Las **fallas** o dificultades operacionales en un nuevo software se originan debido a la **mayor integralidad de la información** que maneja? | | | | | |
| ¿Existen **retrasos considerables en la estabilización** de los programas informáticos después de su implementación o cambio? | | | | | |
| ¿El uso del software financiero **contribuye a reducir los tiempos** de entrega de informes? | | | | | |

| Situación | 1 Nunca | 2 Rara vez | 3 Alguna vez | 4 Frecuente | 5 Siempre |
|---|---|---|---|---|---|
| Si usa el módulo de Taquilla del SINAP ¿con qué **frecuencia solicita soporte** a la oficina de recursos tecnológicos por inconsistencias? | | | | | |
| ¿Los **mecanismos de verificación** establecidos por la Tesorera permiten que la Taquilla **digite las diferencias positivas de manera ágil** y sin impactar el cierre diario de ingresos? | | | | | |

## SECCIÓN III: SITUACIONES OPERACIONALES Y DE DOCUMENTACIÓN

Su visión diaria sobre el manejo de procesos es invaluable. Esta sección se centra en cómo estructura operacional y documentación facilitan el flujo de trabajo. Sus respuestas nos permitirán trazar rutas claras para afrontar cambios, manejar la aplicación de nuevas normativas sin generar errores por la rapidez, y mejorar la gestión de procesos específicos, como el cotejo de reportes bancarios en Ingresos o políticas de transferencia en pagos.

*Marque la opción que mejor describa su experiencia (1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo)*

| Situación | 1 Total en desacuerdo | 2 en Desacuerdo | 3 Neutral | 4 de acuerdo | 5 Total de acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Encuentra que la **carencia de soportes documentales** dificulta establecer una ruta clara para afrontar cambios en los procesos? | | | | | |
| ¿La **aplicación de cambios normativos** (por ejemplo, en impuestos o presupuesto) debe - realizarse de **manera demasiado rápida**, generando errores? | | | | | |
| ¿Siente que existe **excesiva normatividad y control del Estado** hacia la entidad territorial que dificulta el flujo normal de trabajo? | | | | | |
| ¿El software **se actualiza rápidamente** conforme a la normatividad y control del Estado? | | | | | |
| ¿La **verificación de los reportes bancarios** se realiza con tanta **precisión** que las inconsistencias detectadas pueden corregirse rápidamente, **minimizando la necesidad de contactar frecuentemente** a las Entidades Financieras? | | | | | |

## SECCIÓN IV: EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS (CARGA LABORAL Y CONSECUENCIAS)

Valoramos su bienestar y dedicación. Entendemos que problemas operativos pueden tener un impacto significativo en usted. En este apartado, evaluaremos cómo las dificultades se traducen en efectos directos en su día a día, tales

como el aumento de carga laboral, posible fatiga y estrés. Su concepto es clave para mitigar consecuencias negativas, como retrasos en la entrega de informes o reducción en el giro de recursos.

*Marque la opción que mejor describa su experiencia (1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo)*

| Situación | 1 Total en desacuerdo | 2 en Desacuerdo | 3 Neutral | 4 de acuerdo | 5 Total de acuerdo |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Los problemas operativos han resultado en **largas jornadas de trabajo** o un aumento significativo en su carga laboral? | | | | | |
| ¿Sufre de **fatiga laboral y estrés** debido a la complejidad de los procesos o a la falta de estabilidad de los sistemas? | | | | | |
| ¿Existen **retrasos en la entrega de informes** a las entidades de control debido a dificultades de software? | | | | | |
| ¿Una vez **parametrizado correctamente** el software, su uso contribuye a **reducir** la carga laboral? | | | | | |
| ¿El proceso de **carga del archivo plano** (generado por los bancos) en el módulo Impuestos Plus es **ágil y se realiza sin errores** ni requerimientos de corrección, facilitando la conciliación bancaria? | | | | | |

**SECCIÓN V: SUGERENCIAS**

Esta sección está dedicada a retos operativos muy concretos que han sido identificados por usted en procedimientos documentales de la entidad. Le solicitamos responder únicamente las preguntas que aplican a su área funcional. Esta precisión nos permitirá evidenciar situaciones críticas.

*Describa brevemente los problemas más importantes que se presentan en su cargo, que se relacionen con el software financiero y sugiera cómo se podrían solucionar.*

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

**¡Gracias por su valiosa colaboración!**

*Fuente:* Elaboración propia

**Anexo 2**

*Formato de entrevista aplicada.*

**Entrevista al personal del Departamento de Hacienda para conocer como están operando los procesos de esta área (Presupuesto, Tesorería, Taquilla, Impuestos, Nómina y Almacén), además del desempeño de Software Financiero como herramienta de apoyo en el Municipio de La Unión, Valle del Cauca**

**Objetivo:** Conocer como están operando los procesos del Área de Hacienda (Presupuesto, Tesorería, Taquilla, Impuestos, Nómina y Almacén), además del desempeño del software financiero como herramienta de apoyo.

**SECCIÓN I: INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO**

**1**. **Rol o Cargo principal:**

- ☐ Secretario de Hacienda
- ☐ Tesorera Municipal
- ☐ Contador
- ☐ Jefe de Presupuesto

**2. Procedimiento (s):**

- ☐ De pagos
- ☐ De tramites de pago
- ☐ De ingresos
- ☐ De liquidación y/o inscripción Industria y comercio
- ☐ De liquidación impuesto predial y complementario
- ☐ De administración de nómina

- ☐ De entrada de bienes devolutivos y de consumo
- ☐ De salida de bienes devolutivos y de consumo

**SECCIÓN II: CONOCIMIENTO DEL ESTADO DE LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN EL DEPARTAMENTO DE HACIENDA.**

1. En términos generales, ¿Cómo cree que se encuentran los procesos internos del Departamento de Hacienda que se relacionan con sus actividades diarias?

   _____

   _____

   _____

   _____

2. Mencione que fortalezas (relacionadas, con personal, técnicas, administrativas, financieras) ha evidenciado en los procesos, marcados anteriormente que se desarrollan en función de su cargo

   _____

   _____

   _____

_____

3. Mencione que debilidades (relacionadas, con personal, técnicas, administrativas, financieras) ha evidenciado en los procedimientos, marcados anteriormente que se desarrollan en función de su cargo

_____

_____

_____

_____

4. Desde tu experiencia, que recomendaciones puedes dar para mejorar las debilidades antes mencionadas.

_____

_____

_____

_____

5. ¿De realizarse un cambio de software, como cree que se debería de hacerse este proceso?

_____

_____

_____

_____

**¡Gracias por su valiosa colaboración!**

*Fuente:* Elaboración propia

## Anexo 3

*Matriz metodológica. Relaciona objetivos, técnicas e instrumentos*

| ***Objetivo General*** | ***Objetivos Específicos*** | ***Técnicas*** | ***Instrumentos*** |
|---|---|---|---|
| Formular el plan de renovación de los sistemas financieros de la Alcaldía del Municipio de La Unión - Valle del Cauca, para el periodo 2025-2029. | Analizar el entorno de la Alcaldía del Municipio de La Unión, Valle del Cauca. | * Análisis Documental | * Matriz de análisis normativo e informes de control. |
| | | * Benchmarking Competitivo | * Matriz de Perfil Competitivo (MPC) aplicada a municipios pares (Palmira, Buga, Cartago). |
| | Realizar un análisis interno de la Alcaldía del Municipio de La Unión, con énfasis en los sistemas de información financieros | * Entrevista Semiestructurada | * Guía de entrevista estructurada (aplicada a 4 líderes de área). |
| | | * Encuesta | * Cuestionario estructurado con escala Likert (aplicado al personal operativo). |
| | Definir las estrategias para la renovación del sistema financiero de la Alcaldía de La Unión, Valle del Cauca. | * Análisis de Integración Estratégica | * Matriz FODA (cruce de hallazgos del diagnóstico interno y externo). |
| | Formular el plan de acción de renovación del sistema financiero. | * Planificación Estratégica y Financiera | * Matriz de Plan de Acción (cronograma, recursos, responsables e indicadores de gestión 2025-2029). |

*Fuente:* Elaboración propia

## Anexo 4

*Matriz de operacionalización de categorías de análisis*

| Categoría Principal | Definición Conceptual | Subcategorías de Análisis | Aspectos / Indicadores Cualitativos | Técnicas e Instrumentos |
|---|---|---|---|---|
| Diagnóstico Externo y Referencial | Identificación de cambios en el entorno tecnológico, normativo y mejores prácticas de gestión financiera en el sector público. | 1. Análisis investigativo de mejores softwares y prácticas tecnológicas<br>2. Marco Normativo Público<br>3. Benchmarking Competitivo. | 1. Consulta con expertos de mercado<br>2. Leyes de presupuesto y control territorial.<br>3. Modelos de éxito en municipios pares (Palmira, Buga, Cartago). | 1. Entrevistas y análisis documental<br>2. Entrevistas expertos y consulta normativa<br>3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC). |
| Diagnóstico Interno de los Sistemas | Reconocimiento del estado actual de la infraestructura tecnológica, procesos y capacidades operativas del área financiera. | 1. Procesos Administrativos<br>2. Capacidad del Talento Humano.<br>3. Oportunidades de Infraestructura Tecnológica | 1. Cuellos de botella en el flujo de información<br>2. Competencias del personal técnico<br>3. Estado actual del software financiero | 1. Entrevista (Líderes de área)<br>2. Encuesta (Personal operativo). |
| Integración Estratégica | Consolidación de hallazgos internos y externos para establecer la ruta de mejora. | 1. Factores Críticos de Éxito<br>2. Capacidad de Adaptación. | 1. Fortalezas<br>2. Oportunidades<br>3. Debilidades<br>4. Amenazas | 1. Matriz FODA<br>2. Matriz FODA estratégica cruzada |
| Propuesta de Renovación | Estructuración plan de renovación de los sistemas financieros para la entidad. | 1. Diagnóstico y planeación<br>2. Selección de tecnología<br>3. Adquisición e implementación<br>4. Capacitación y talento humano<br>5. Seguimiento y control | 1. Cronograma de ejecución (2025-2029).<br>2. Asignación de recursos y responsables.<br>3. Indicadores de gestión del plan | 1. Matriz de Plan de Acción. |

*Fuente:* Elaboración propia