

## **EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA REGIÓN ADMINISTRATIVA Y DE PLANIFICACIÓN RAP – EJE CAFETERO**

En ejercicio de las facultades legales establecidas en los Artículos 306 y 307 de la Constitución Nacional, artículo 30 de la Ley 1454 de 2011, así como lo dispuesto en el convenio interadministrativo Nro. 1236 suscrito el 6 de julio de 2018 *“por medio del cual se constituye la Región Administrativa y de Planificación RAP – Eje Cafetero entre los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda”*; el numeral 9 del Artículo 12 del Acuerdo Regional 001 de 2018 *“por el cual se adoptan los Estatutos Internos de la Región Administrativa y de Planificación RAP Eje Cafetero”*, y el convenio de adhesión Nro.001 de 2020 del departamento del Tolima a la Región Administrativa y de Planificación RAP – Eje Cafetero, y

### **CONSIDERANDO**

1. Que la Ley 1454 de 2011 en su artículo 30, establece la creación de las Regiones Administrativas y de Planificación (RAP), entidades conformadas por dos o más departamentos, con personería Jurídica, autonomía financiera y patrimonio propio, cuya finalidad está orientada al desarrollo regional, la inversión y la competitividad, en los términos previstos en los artículos 306 de la Constitución Política y en el marco de los principios consagrados en la presente ley, enfatizando la gradualidad, flexibilidad y responsabilidad fiscal.
2. Que según los Estatutos de la RAP Eje Cafetero, adoptados mediante el Acuerdo Regional No.001 de 2018 se estableció en el artículo 6 como objeto de la RAP Eje Cafetero garantizar los procesos de planificación supra departamental, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo económico, social, cultural, científico y tecnológico, la inversión y la competitividad territorial, objeto de su competencia y el bienestar de sus habitantes en el marco de los procesos de desarrollo regional integral; para lo cual se requiere una estructura organizacional que oriente los esfuerzos administrativos hacia el cumplimiento de esos propósitos misionales.
3. Que el artículo 8, numeral 3 de los mismos estatutos dispone la obligación de establecer un esquema administrativo interno para el ejercicio de sus planes, programas, proyecto y actividades, en caso de que se requiera.
4. Que el artículo 12 numeral 9 de la norma en mención, precisa que es función del Consejo Directivo *“adoptar y/o modificar la estructura interna, la planta de personal, su nomenclatura y clasificación de los empleos, la escala de remuneración de sus diferentes categorías y los emolumentos que les correspondan, de conformidad con la Ley 4 de 1992 y de los decretos que para el efecto expida el Presidente de la República; establecer los viáticos, gastos de representación y comisiones. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto de la Entidad”*.
5. Que se definió de acuerdo a lo establecido el artículo 23 una estructura organizacional inicial de la RAP Eje Cafetero constituida por el Consejo Directivo y la Gerencia. No obstante, surgió la necesidad establecer un esquema administrativo interno de carácter inicial que le permitiera a la Gerencia de la RAP proyectar los componentes administrativos y misionales de la entidad, en su fase de consolidación; estructura que se define mediante el Acuerdo Regional No.002 de 2019.
6. Que según el Acuerdo Regional No.008 de 2019 *“se adopta un ajuste en la estructura organizacional de la Región Administrativa y de Planificación del Eje Cafetero, RAP Eje Cafetero y se modifica el Acuerdo Regional Nro. 002 de 2019”*.
7. Qué en la vigencia 2020, con base en la inclusión del Departamento del Tolima a la RAP Eje Cafetero y la elaboración del diagnóstico sobre la situación interna administrativa y operativa de la RAP Eje Cafetero, en cumplimiento del Decreto 1499 de 2017 que reglamenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG; igualmente, con base en la naturaleza y funciones de los esquemas asociativos RAP, establecidas en el artículo 4 de la Ley 1962 de 2019, reglamentada parcialmente en

el Decreto 900 de 2020, se establece la cadena de valor a través del mapa de procesos que permite alinear la planeación institucional, la estructura organizacional, la planta de personal y la cultura organizacional a los resultados entregados a los grupos de valor, a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales.

8. Como resultado del diagnóstico institucional, se hace necesario la modificación y redistribución de la estructura organizacional y el manual de funciones de la entidad en el sentido de pasar de dos subgerencias a tres, necesarias para fundamentar la prestación de servicios en tres procesos: un proceso estratégico **“Gestión de la Planeación Estratégica y Prospectiva”**, que se encargará de planificar a corto, mediano y largo plazo el desarrollo de la región y definir las rutas estratégicas que guiarán la gestión institucional en beneficio de los grupos de valor y con valor público; un proceso misional **“Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional”** facilitando el desarrollo regional, a través de la estructuración, ejecución y gestión de recursos para desarrollar proyectos de impacto regional y un proceso de apoyo **“Gestión Administrativa”**, garantizando la funcionalidad y operatividad de la entidad y el manejo de los recursos económicos disponibles que garantice la provisión de bienes y servicios brindando apoyo a la alta gerencia y procesos misiones en el logro de sus estrategias en la maximización de beneficios operativos, sociales y regionales.
9. Que la Gerencia de la RAP Eje Cafetero en reunión del Consejo Directivo realizada el diecinueve (19) de octubre de 2021 presentó la propuesta de ajuste a la estructura de la entidad, para establecer una estructura organizacional de la entidad, basada en procesos que permitan la prestación de servicio con calidad y en beneficio de la región, la cual fue validada.
10. Que la Gerencia de la RAP Eje Cafetero hizo la revisión y construcción de los perfiles de la planta de personal y una proyección de ajuste e incorporación al Manual de Funciones de la entidad, según lo dispuesto en el parágrafo del artículo 23 del Acuerdo Regional No.001 de 2018, donde señala la tarea de definir los cargos mínimos requeridos, las funciones esenciales y los requisitos mínimos de los mismos.

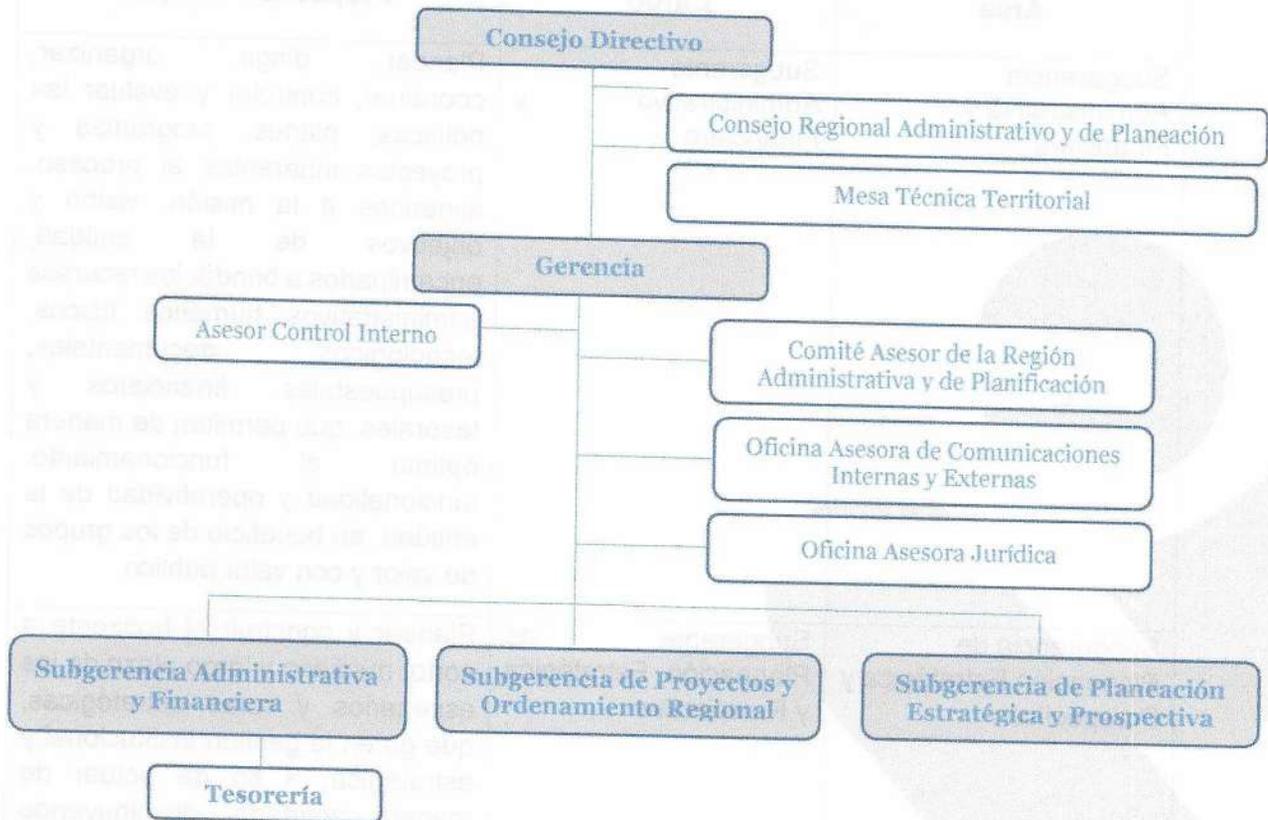
En mérito de lo expuesto.

## **ACUERDA**

**ARTÍCULO PRIMERO:** Deróguese el Acuerdo Regional No.002 del 09 de febrero de 2019 “por el cual se define la estructura organizacional inicial de la Región Administrativa y de Planificación RAP – Eje Cafetero”

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Deróguese el Acuerdo Regional No.008 del 09 de diciembre de 2019 “por el cual se adopta un ajuste en la estructura organizacional de la Región Administrativa y de Planificación RAP – Eje Cafetero y se modifica el Acuerdo Regional Nro. 002 de 2019”.

**ARTICULO TERCERO.** Adóptese mediante el presente acuerdo la estructura organizacional de la RAP Eje Cafetero, que permita fortalecer las capacidades organizacionales mediante la alineación entre el modelo de operación por procesos con la estrategia regional e institucional, los recursos, una planta de personal y un manual de funciones que contribuya a la generación de mayor valor público en la prestación de bienes y servicios, aumentando la productividad estatal con la generación de resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos de la región



La estructura organizacional consta de los siguientes cargos:

Nivel	Cargo	Tipo Nombramiento
Directivo	Gerente	Libre nombramiento y remoción
	Subgerente de Planeación Estratégica y Prospectiva	Libre nombramiento y remoción
	<b>Subgerente de Proyectos y Ordenamiento Regional (se crea)</b>	Libre nombramiento y remoción
	Subgerente Administrativa y Financiera	Libre nombramiento y remoción
Asesor	Jefe Oficina Asesora Jurídica	Libre nombramiento y remoción
	Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones Internas y Externas	Libre nombramiento y remoción
	<b>Asesor de Control Interno (se dan funciones)</b>	Libre nombramiento y remoción
Profesional.	Tesorero	Libre nombramiento y remoción

**ARTICULO CUARTO.** Se definen como áreas funcionales de la estructura organizacional de la RAP Eje Cafetero, las siguientes:

Área	Cargo	Propósito Principal
Gerencia	Gerente	Liderar la ejecución, seguimiento y control del Plan Estratégico, así como las políticas, planes, programas y proyectos formulados por la RAP-Eje Cafetero.

Área	Cargo	Propósito Principal
Subgerencia Administrativa y Financiera	Subgerente Administrativo y Financiero	Planear, dirigir, organizar, coordinar, controlar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos inherentes al proceso, alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad, encaminados a brindar los recursos administrativos, humanos, físicos, tecnológicos, documentales, presupuestales, financieros y tesorales, que permitan de manera óptima el funcionamiento, funcionalidad y operatividad de la entidad, en beneficio de los grupos de valor y con valor público.
Subgerencia de Planeación Estratégica y Prospectiva	Subgerente de Planeación Estratégica y Prospectiva	Planear y construir el horizonte a corto, mediano y largo plazo de los escenarios y rutas estratégicas, que guíen la gestión institucional y estratégica, a fin de actuar de manera acertada, disminuyendo los riesgos para modelar una situación óptima en el futuro de la región, en beneficio de los grupos de valor.
Subgerencia de proyectos y Ordenamiento Regional	Subgerente de Proyectos y Ordenamiento Regional	Formular, estructurar, ejecutar y realizar seguimiento de proyectos de inversión estratégicos regionales y gestionar recursos para desarrollar proyectos de impacto regional, en el marco del Plan Estratégico Regional (PER), generando un desarrollo económicamente competitivo, socialmente justo, ambientalmente y fiscalmente sostenible, regionalmente armónico, culturalmente pertinente, atendiendo a la diversidad cultural, físico-geográfica, en beneficio de los grupos de interés y con valor público.
Oficina Asesora Jurídica	Jefe Oficina Asesora Jurídica	Asesorar jurídicamente y coadyuvar con la contratación para lograr el cumplimiento de los fines institucionales, orientar y coordinar los asuntos jurídicos de la RAP Eje Cafetero para la protección de sus intereses, la prevención del daño antijurídico y la toma de decisiones en el marco legal.

Área	Cargo	Propósito Principal
Oficina de Comunicaciones Internas y Externas	Jefe Oficina de Comunicaciones Internas y Externas	Planear, dirigir, controlar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos inherentes a la información y comunicación interna y externa de la RAP Eje Cafetero, alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad, en beneficio de los grupos de interés y con valor público.
Tesorero General	Tesorero General	Organizar y gestionar el flujo monetario. Incluye el cobro y recaudo, el pago efectivo a proveedores, y el encargo de las operaciones bancarias, ejecución de pagos, programación de PAC, registro de ingresos, registro de pagos y libro de bancos.
Asesor Control Interno	Asesor Control Interno	Asesorar a la RAP Eje Cafetero en la Implementación el Sistema de Control Interno, en la Promoción del Mejoramiento continuo de la entidad, estableciendo acciones, métodos y procedimientos de control y gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación, asegurando que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito.

**ARTÍCULO QUINTO.** El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

Dado en Armenia, Quindío a los diecinueve (19) días del mes de octubre de dos mil veintiuno (2021).

**PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE**

  
**ROBERTO JAIRÓ JARAMILLO CARDENAS**  
Gobernador Departamento del Quindío  
Presidente del Consejo Directivo

  
**LUIS GUILLERMO AGUDELO**  
Gerente de la RAP  
Secretario Técnico

Revisó: José David Pascuas - Asesor Jurídico RAP Eje Cafetero

Revisó: Cesar Augusto Mejía Trujillo – Subgerente Administrativo y Financiero RAP Eje Cafetero

# REDISEÑO INSTITUCIONAL 2021



Región Administrativa y de Planificación

## Contenido

### INTRODUCCIÓN

<b>1. ESTUDIO TECNICO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Diagnóstico.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Diagnóstico Institucional.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Acerca de la Entidad.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Marco Legal.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Análisis de Factores Externos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6. Análisis Interno.....</b>	<b>13</b>
<b>1.7. Comparativo Estructura Existente Vs Estructura Propuesta .....</b>	<b>17</b>
<b>1.8. Análisis Financiero.....</b>	<b>30</b>
<b>1.9. Estructura u Organización Interna Propuesta.....</b>	<b>34</b>
<b>1.10. Estructura Salarial.....</b>	<b>36</b>
<b>1.11. Perfiles y Cargas de Trabajo .....</b>	<b>37</b>
<b>1.12. Planta de Personal propuesta.....</b>	<b>40</b>
<b>1.13. Manual de Funciones y Competencias Laborales.....</b>	<b>41</b>
<b>2. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>42</b>
<b>3. ANEXOS.....</b>	<b>43</b>

## INTRODUCCION.

Con base en la elaboración del diagnóstico sobre la situación interna administrativa y operativa de la RAP Eje Cafetero, en cumplimiento del Decreto 1499 de 2017 que direcciona el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, identificando la aplicabilidad de cada una de las siete dimensiones y políticas del modelo; se establece que la entidad se encuentra en el nivel básico, determinado para la implementación por su tamaño y grado de desarrollo.

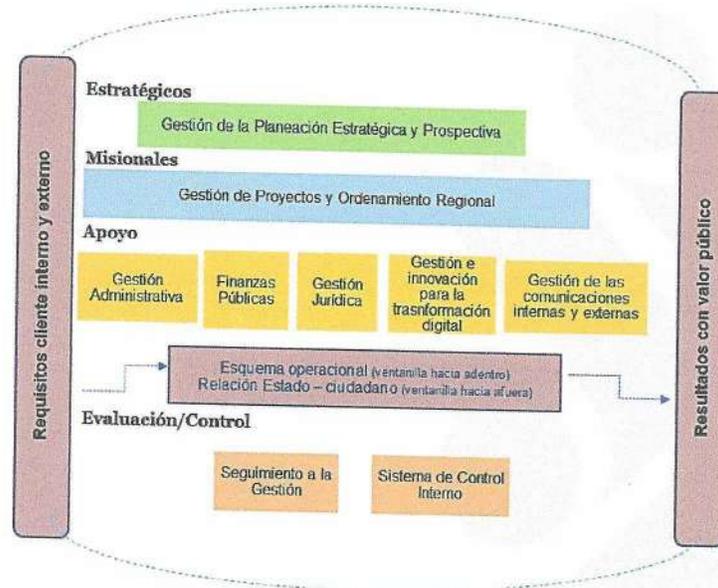
Teniendo en cuenta la naturaleza y funciones de la RAP, establecidas en el artículo 4 de la Ley 1962 de 2019, reglamentada parcialmente en el Decreto 900 de 2020, se establece su cadena de valor a través del mapa de procesos que permite alinear la planeación institucional, la estructura organizacional, la planta de personal y la cultura organizacional a los resultados entregados a los grupos de valor, a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Como resultado del diagnóstico institucional, se hace necesario la modificación y redistribución de la estructura organizacional y el manual de funciones de la entidad en el sentido de pasar de dos subgerencias a tres, necesarias para fundamentar la prestación de servicios en tres procesos: un proceso estratégico “**Gestión de la Planeación Estratégica y Prospectiva**”, que se encargará de planificar a corto, mediano y largo plazo el desarrollo de la región y definir las rutas estratégicas que guiarán la gestión institucional en beneficio de los grupos de valor y con valor público; un proceso misional “**Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional**” facilitando el desarrollo regional, a través de la estructuración, ejecución y gestión de recursos para desarrollar proyectos de impacto regional y un proceso de apoyo “**Gestión Administrativa**”, garantizando la funcionalidad y operatividad de la entidad y el manejo de los recursos económicos disponibles que garantice la provisión de bienes y servicios brindando apoyo a la alta gerencia y procesos misiones en el logro de sus estrategias en la maximización de beneficios operativos, sociales y regionales.

Con la proyección de los procesos arriba descritos, la RAP Eje Cafetero fortalecerá las capacidades organizacionales mediante la alineación entre el modelo de operación por procesos con la estrategia regional e institucional, los recursos, una planta de personal y un manual de funciones que contribuya a la generación de mayor valor público en la prestación de bienes y servicios, aumentando la productividad estatal con la generación de resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos de la región.

Además, el Control Interno, si bien se encuentra en la estructura orgánica existente, no tiene previstas funciones en el manual de funciones del Acuerdo Regional Nro. 009 de 2019; por lo que se hace necesario definir las y asignar los recursos para su funcionamiento.

El esquema de operación por procesos resultado del diagnóstico institucional, permitirá a la entidad a través de tareas y funciones bien definidas a su interior, generar resultados eficientes y de calidad acordes a las entradas o requerimientos de nuestros clientes internos y externo, interviniendo de esta forma los lineamientos de la ventanilla hacia adentro y ventanilla hacia afuera.



### Procesos Estratégicos:

Direccionamiento Estratégico: Conformado por:

**El Consejo Directivo, el Consejo Regional Administrativo y de Planificación, el Gerente y el proceso de Planeación Estratégica y Prospectiva.**

El Acuerdo Regional Nro. 001 de 2018 en el artículo 11 dispone: **Conformación del Consejo Directivo.** Estará conformado por los Gobernadores de los departamentos que conforman la RAP Eje Cafetero, o sus delegados que serán los Secretarios de Planeación Departamental o quien haga sus veces.

Entre otras funciones se enumeran las siguientes:

1. Reglamentar y declarar los hechos regionales que delimite el ámbito de intervención de la entidad.
2. Aprobar y establecer políticas e instrumentos de planeación y gestión para la RAP – Eje Cafetero, en particular el Plan Estratégico Regional.
3. Aprobar las políticas internas de la entidad de acuerdo a la normatividad vigente.
4. Aprobar el estatuto de presupuesto, el presupuesto y las modificaciones que se requiera durante la vigencia.
5. Adoptar y/o modificar la estructura interna, la planta de personal, su nomenclatura y clasificación de los empleos, la escala de remuneración de sus diferentes categorías y emolumentos que les correspondan, de conformidad con la Ley 4 de 199 y los Decretos que para el efecto expida el Presidente de la República; establecer los viáticos, gastos de representación y comisiones. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto de la entidad.

En relación con las funciones del Gerente el mismo Acuerdo en el artículo 18 prevé que el **Gerente**, será para todos los efectos el representante legal de la RAP Eje Cafetero, cumpliendo con las funciones estipuladas: 1. En relación con el Consejo Directivo, 2. En relación con la misión de la entidad y 3. En relación con el funcionamiento de la entidad.

Así mismo el artículo 7 de la misma norma define la competencia estableciendo que la RAP Eje Cafetero tendrá competencia sobre todo el territorio de los departamentos que la integran. Con el propósito de garantizar los principios de coordinación, concurrencia, subsidiaridad y complementariedad, el Consejo Directivo de la RAP Eje Cafetero definirá los criterios para establecer los Hechos Regionales y dará los lineamientos y directrices generales para su intervención, gestión y tratamiento.

El **Consejo Regional Administrativo y de Planificación** al que se refiere el artículo 31 de la Ley 1454 de 2011 constituye instancia técnica y asesora de la RAP y estará integrado por los Gobernadores de los Departamentos que conformen las regiones y por los Alcaldes de las Áreas Metropolitanas que existan dentro de la misma, con una presidencia pro t mpore, por el término que la región establezca en el acto de constitución y creación.

**Proceso de Planeación Estratégica y Prospectiva:** Propósito: Planear y construir el horizonte a corto, mediano y largo plazo de los escenarios y rutas estratégicas, que guíen la gestión institucional y estratégica, a fin de actuar de manera acertada, disminuyendo los riesgos para modelar una situación óptima en el futuro de la región, en beneficio de los grupos de valor.

La planificación del territorio es uno de los fines primordiales contemplados en el deber ser y la misión de la Región Administrativa de Planeación RAP Eje Cafetero. Para plantear y adelantar ejercicios de construcción del territorio, es necesario aplicar e incorporar análisis prospectivos y rutas estratégicas que apunten a cumplir con la Visión y Misión de la entidad. Es de vital importancia diseñar y desarrollar procesos de Planeación Estratégica y prospectiva, de manera transversal, que permitan bajo un esquema lógico entender y conocer las tendencias y mega tendencias, realizar vigilancia tecnológica y planear escenarios institucionales funcionales y eficientes que, complementados con estrategias de corto, mediano y largo plazo, permitirán mejorar el desempeño del territorio en términos de beneficio social, productivo y de sostenibilidad. La prospectiva permite analizar el entorno y construir escenarios a partir de variables determinadas, la Planeación estratégica, permite construir rutas claras y estrategias para alcanzar los escenarios.

### **Procesos Misionales.**

**Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional.** Propósito: Formular, estructurar, ejecutar y realizar seguimiento de proyectos de inversión estratégicos regionales y gestionar recursos para desarrollar proyectos de impacto regional, en el marco del Plan Estratégico Regional (PER), generando un desarrollo económicamente competitivo, socialmente justo, ambientalmente y fiscalmente sostenible, regionalmente armónico, culturalmente pertinente, atendiendo a la diversidad cultural, físico-geográfica, en beneficio de los grupos de interés y con valor público.

Los proyectos de impacto supra departamental permiten la concurrencia de recursos públicos y acciones a lo largo y ancho del territorio de la RAP Eje Cafetero, aunque las fronteras de los departamentos permanecen, se impone y prevalece la frontera del gran territorio. Las iniciativas de orden regional, enmarcadas en los hechos regionales, se derivan en los programas del Plan Estratégico Regional y a su vez en proyectos. Los proyectos que desarrolla una RAP, deberán impactar como mínimo dos departamentos o entidades territoriales asociadas, sin embargo, se procura establecer una visión en el marco de un ordenamiento regional, el cual

obedezca a las funcionalidades que ofrece el territorio. Cada proyecto debe ajustarse en un marco de ordenamiento regional, en el que se establezcan las prioridades de la entidad, manteniendo siempre una visión y perspectiva regional a la hora de diseñar, formular y ejecutar proyectos, sea cual fuere su naturaleza.

En el ámbito de los proyectos se deben dar las directrices técnicas en cuanto a la dimensión y alcance, procurando desarrollar propuestas y proyectos que guarden relación permanente con el territorio de la RAP EC, procurando que el impacto repercuta de manera positiva en la mayor dimensión del entorno regional. El ordenamiento regional debe ser visto desde la perspectiva de las ventajas comparativas y competitivas del territorio, el relacionamiento funcional, las vocaciones y pertinencias sociales, productivas y ambientales del territorio, con el fin de garantizar que el impacto y los resultados esperados, repercutan de manera positiva generando beneficios comunes en el entorno regional.

### Procesos de Apoyo.

- a. **Gestión Administrativa.** Propósito: Planear, dirigir, organizar, coordinar, controlar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos inherentes al proceso, alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad, encaminados a brindar los recursos administrativos, humanos, físicos, tecnológicos, documentales, presupuestales, financieros y tesorales, que permitan de manera óptima el funcionamiento, funcionalidad y operatividad de la entidad, en beneficio de los grupos de valor y con valor público.
- b. **Finanzas Públicas.** Propósito: Manejar los recursos económicos disponibles, en el marco de la Ley, garantizando la provisión de bienes y servicios alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad, en beneficio de los grupos de valor y con valor público. para el cumplimiento de los objetivos y metas misionales, brindando apoyo a la alta gerencia en sus estrategias en la maximización de beneficios operativos, sociales y regionales.
- c. **Gestión Jurídica.** Propósito: Asesorar jurídicamente y coadyuvar con la contratación para lograr el cumplimiento de los fines institucionales, orientar y coordinar los asuntos jurídicos de la RAP Eje Cafetero para la protección de sus intereses, la prevención del daño antijurídico y la toma de decisiones en el marco legal.
- d. **Gestión e Innovación para la Transformación Digital.** Propósito: Promover y fortalecer de manera transversal en todas las dependencias de la entidad la forma como se genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, para facilitar el aprendizaje y la adaptación a nuevas tecnologías.
- e. **Gestión de las Comunicaciones Internas y Externas.** Propósito: Planear, dirigir, controlar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos inherentes a la información y comunicación interna y externa de la RAP Eje Cafetero, alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad, en beneficio de los grupos de interés y con valor público.

### Procesos de Evaluación y Control:

- a. **Evaluación de la Gestión. Lidera la Subgerencia de Planeación y Prospectiva.** Propósito: Direccionar en todas las dependencias de la entidad en la estrategia para el desarrollo, implementación, control, seguimiento y evaluación de la gestión.
  
- b. **Control Interno.** Propósito: Asesorar a la RAP Eje Cafetero en la Implementación el Sistema de Control Interno, en la Promoción del Mejoramiento continuo de la entidad, estableciendo acciones, métodos y procedimientos de control y gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación, asegurando que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito.

En lo que respecta al desarrollo del ciclo del proyecto, que vincula de manera transversal los procesos administrativos, financieros, jurídico, de planeación y de estructuración de proyectos, para la formulación de proyectos de inversión, se deben integrar la construcción de instrumentos complementarios al ciclo el proyecto, como: Plan Estratégico Regional "PER", Plan Estratégico Institucional (aprobado), Plan Regional de ejecución del cuatrienio, Plan Plurianual, Plan Indicativo, POAI, Plan de Acción y las herramientas indispensables para la formulación y el seguimiento, como los son: MGA WEB, SUIFP, SPI y las que adopte la entidad para hacer el seguimiento al cumplimiento de programas y metas del PER.

Por lo anterior, es necesario que los procesos: 1. Formulación y/o Estructuración y 3. Ejecución y seguimiento, deberán estar a cargo de la Subgerencia de proyectos y Ordenamiento Regional, en razón a que esta subgerencia se encargará del componente técnico para la formulación de los proyectos en el marco de los ejes estratégicos y programas de la entidad. No sería conveniente que la misma dependencia (Sub Gerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional) que formula o estructura los proyectos, los viabilice, los ejecute y evalúe, esto, en razón a que debe existir un filtro en el ciclo de los proyectos, en el cual se evalúe y dimensione si el proyecto se enfoca al cumplimiento de los hechos regionales y sus respectivos programas. No se debería ser juez y parte respecto al ciclo del proyecto. Además de lo anterior, vale la pena anotar que la dependencia en la cual se ubique el Banco de Programas y proyectos será la encargada de coordinar el manejo u operación del SUIFP TERRITORIO y el SPI, herramientas de planeación que el DNP ha incorporado para realizar el seguimiento financiero y de cumplimiento de las actividades enmarcadas en los proyectos. Por lo anterior, se propone que los procesos del ciclo del proyecto, como lo son: 2. Viabilidad y 4. Operación y Evaluación, estén a cargo de la Sub Gerencia de Planeación Estratégica y prospectiva. Bajo este esquema, se tendrán roles diferentes, en los cuales una parte formula y ejecuta, mientras la otra viabiliza y evalúa, esta independencia es necesaria para garantizar rigurosidad en el desarrollo y cumplimiento de los proyectos en todo su ciclo.

**1**

**Formulación y/o Estructuración:** Identificación, estructuración y presentación de la solución más adecuada frente a una necesidad planteada.

- Primera visión del problema y la solución.
- Preparación, evaluación y selección de alternativas. Análisis de viabilidad.
- Evaluación de alternativas seleccionadas
- Estructuración: Definición detallada de los aspectos técnicos de la alternativa recomendada.
- Presentación.

**2**

**Viabilidad:** Conjunto de acciones necesarias para establecer de manera independiente la viabilidad técnica, financiera y ambiental del proyecto formulado.

- Verificación de requisitos.
- Concepto de viabilización.
- Registro en el Banco único de programas y proyectos de inversión

**Programación presupuestal y del proyecto:** Conjunto de acciones para asegurar que los proyectos viables reciban recursos y cumplan con el cronograma de ejecución física y financiera.

**3**

**3. Ejecución y Seguimiento:** Llevar a cabo el proyecto aprobado hasta su cierre.

- Programación de actividades y cronograma
- Requisitos de ejecución
- Actividad precontractual y contractual
- Ejecución física y financiera
- Ajustes
- Supervisión
- Cierre del proyecto.

**4**

**4. Operación y Evaluación:** Prestación rutinaria de bienes y servicios, mediante los cuales se garantiza la sostenibilidad de los resultados previstos en el proyecto. Evaluación de impacto o resultados del proyecto.

- Puesta en marcha de la prestación de bienes y servicios
- Administración y mantenimiento
- Evaluación de resultados o de impacto para el bienestar de la población.



**Ciclo del proyecto**



## 1. ESTUDIO TECNICO

### 1.1. Diagnóstico.

Los Departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, previa autorización de sus Asambleas Departamentales constituyeron el día 6 de Julio de 2019, a través del Convenio Interadministrativo identificado con el No. 0706 para el Departamento de Caldas, No. 006 para el Departamento de Quindío y No. 1236 para el Departamento de Risaralda, la Región Administrativa y de Planificación RAP - Eje Cafetero.

Mediante Ordenanza No. 033 de Noviembre 23 de 2020, la Asamblea Departamental del Tolima autorizó la adhesión de dicho departamento a la RAP Eje Cafetero.

Conforme a lo dispuesto en la normatividad vigente la Región Administrativa y de Planificación RAP Eje Cafetero se constituyó como una persona jurídica de derecho público, de naturaleza asociativa del orden territorial regional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, para la gestión de los asuntos y el desarrollo de las funciones y cometidos que se le asignan por del ordenamiento jurídico y los estatutos.

El Consejo Directivo mediante Acuerdo Regional No. 001 de Septiembre 05 de 2018 adoptó los Estatutos Internos los cuales en relación con las funciones del Consejo y el Gerente disponen lo siguiente:

**Artículo 8. Funciones.** La RAP Eje Cafetero, tendrá por funciones las siguientes: (...) 3. Establecer un esquema administrativo interno para el ejercicio de sus planes, programas, proyectos y actividades, en caso que se requiera.

**Artículo 12. Funciones del Consejo Directivo.** Serán funciones del Consejo Directivo, las siguientes: (...) 9. "adoptar y/o modificar la estructura interna, la planta de personal, su nomenclatura y clasificación de los empleos, la escala de remuneración de sus diferentes categorías y los emolumentos que les correspondan, de conformidad con la Ley 4 de 1992 y los Decretos que para el efecto expida el Presidente de la República; establecer los viáticos, gastos de representación y comisiones, No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto de la entidad."

**Artículo 19. Funciones del Gerente.** El (o la) Gerente tendrá por funciones, las siguientes: (...) 2. **En relación con la misión de la entidad :** 2.1 Dirigir y coordinar la acción administrativa para el cumplimiento del objeto, competencias y funciones de la RAP. 2.2 Dirigir y coordinar la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos a cargo de la entidad. 2.3 Gestionar y coordinar la articulación de las decisiones de la RAP – Eje Cafetero con las tomadas por las entidades de orden nacional, departamental y municipal. 2.4 Diseñar e impulsar la ejecución de planes, programas y proyectos que sean de interés de la RAP – Eje Cafetero. 2.5 Promover la incorporación del componente regional en los instrumentos planificación y gestión territorial de diferente escala, en las entidades territoriales pertenecientes a la RAP – Eje Cafetero. 2.6 Gestionar recursos de financiación, de cooperación internacional y la construcción de alianzas público-privadas y otros instrumentos públicos y privados de gestión, para el desarrollo de proyectos estratégicos de la RAP – Eje Cafetero. 2.7 Promover la adopción de mecanismos de integración contemplados en la Ley 1454 de 2011 e instrumentos de participación y de control social de

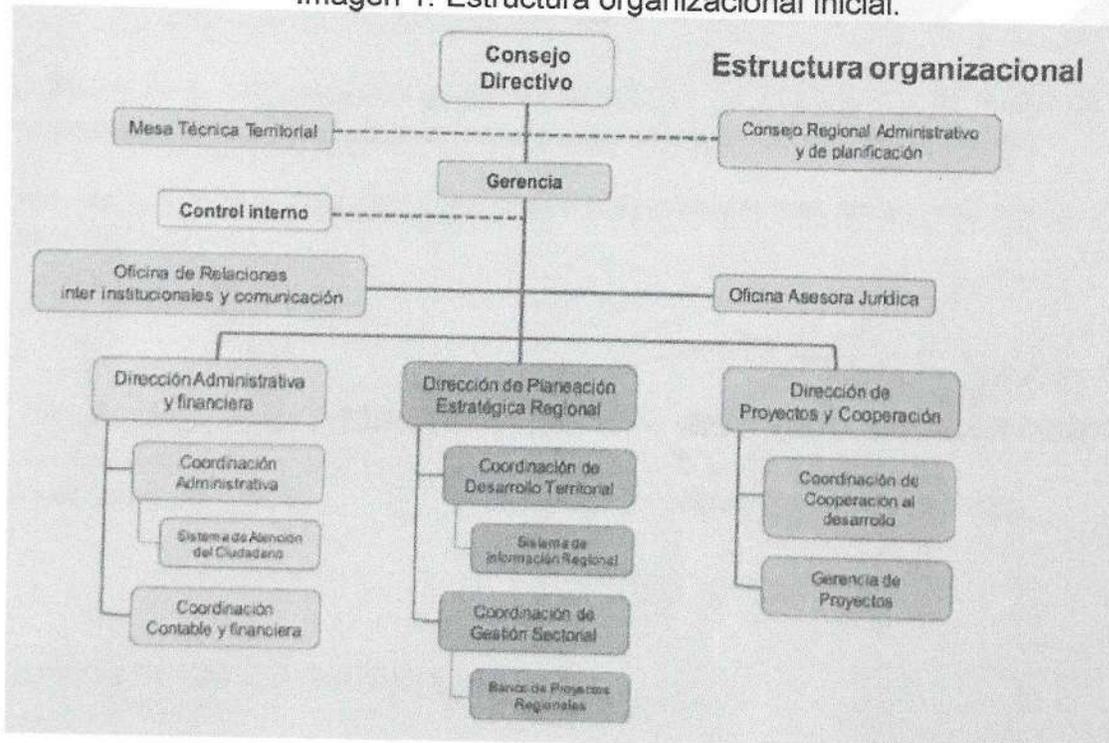
acuerdo con la Ley 1757 de 2015. 2.8 Apoyar la conformación de espacios de concertación regional. **3. En relación con el funcionamiento de la entidad.** 3.1 Ejercer la representación legal, la facultad nominadora y la ordenación del gasto, de acuerdo con las facultades que le sean otorgadas por los Estatutos y por el Consejo Directivo. 3.2 Intervenir en procesos judiciales o administrativos en defensa de los intereses de la RAP – Eje Cafetero. 3.3 Designar apoderados generales y especiales para la debida comparecencia y atención de los intereses de la entidad ante autoridades judiciales y administrativas. 3.4 Adelantar los procesos contractuales, adjudicar, suscribir y celebrar los contratos y demás negocios jurídicos que requiera la entidad. 3.5 Crear y organizar comités y grupos de trabajo al interior de la entidad. 3.6 Ejercer la secretaría técnica del Consejo Regional Administrativo y de Planeación.

2

La Escala Salarial definida por el Consejo Directivo para la RAP Eje Cafetero, se establece en el Acuerdo Regional Nro.007 de octubre 21 de 2019. **Artículo 1. Adopción.** Se adopta la escala salarial de la Gobernación de Risaralda para la misma vigencia, en los diferentes niveles y asignaciones mensuales, equivalentes a los cargos de la RAP. **Parágrafo.** Se define la escala salarial de la Gobernación de Risaralda por cuanto este Departamento es el mayor aportante de la RAP Eje Cafetero, según liquidación de Ingresos Corrientes de Libre Destinación para la vigencia 2019, certificados por la Contraloría General de la República.

En el artículo 23 del Acuerdo Regional Nro. 001 de 2018 se definió una estructura organizacional inicial constituida por el Consejo Directivo y la Gerencia. No obstante, surgió la necesidad de establecer un esquema administrativo interno de carácter inicial, que permitiera proyectar los componentes administrativos y misionales de la entidad, en su primera fase de consolidación; en ese sentido mediante el Acuerdo Regional No. 002 de 09 de febrero de 2019 se define la estructura organizacional inicial y el manual de funciones y competencias solo para los cargos de Gerente, Director Administrativo y Financiero, Director de Planeación Estratégica Regional y la Oficina Jurídica de la RAP en el Acuerdo Regional Nro. 003 de julio 10 de 2019.

Imagen 1. Estructura organizacional inicial.



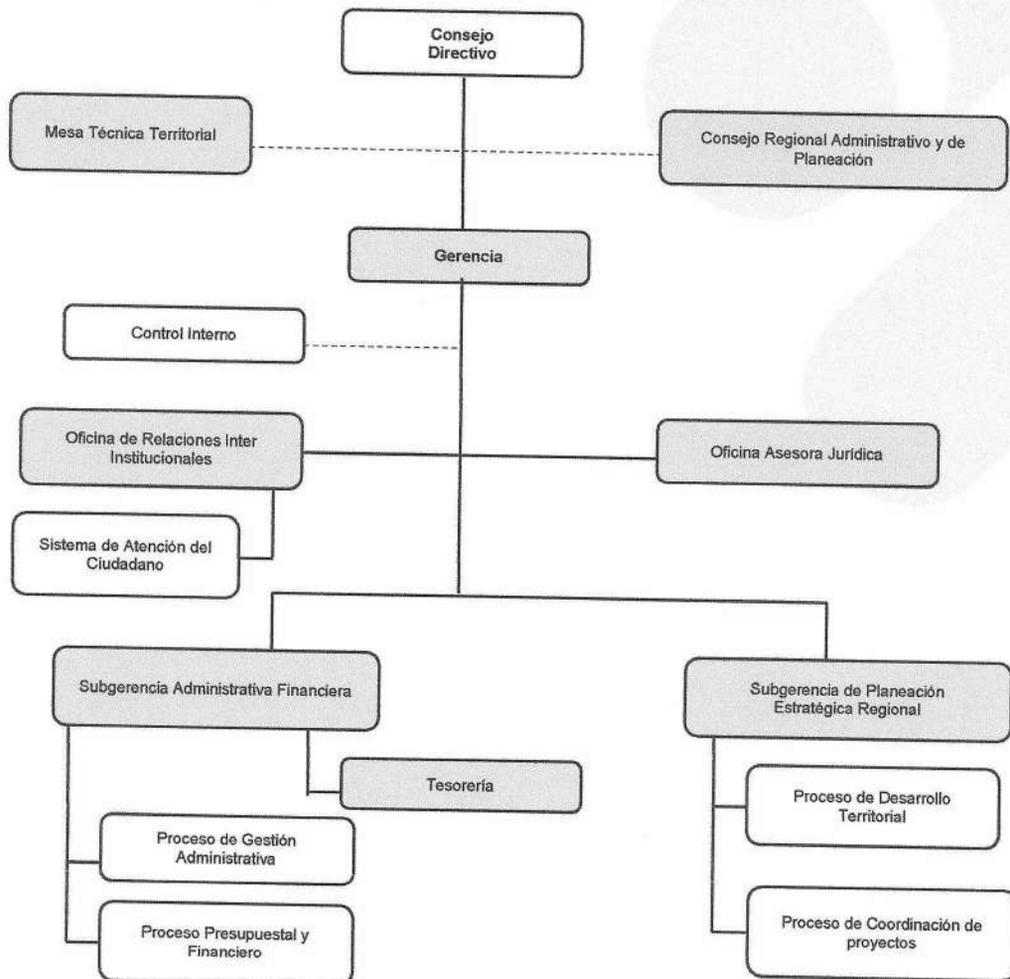
Es de anotar, que si bien se establece una estructura orgánica el 9 de febrero de 2019 y el manual de funciones para 4 cargos del nivel directivo y profesional, solo hasta el 19 de octubre de 2019 se nombra mediante Acuerdo Regional No.005 el Gerente. Para los cargos de Director Administrativo y Financiero, Director de Planeación Estratégica Regional, Jefe de Oficina de elaciones Inter Institucionales y Comunicación y el Jefe de Oficina Asesora Jurídica, su ejercicio inicia a partir del mes de enero de 2020. Finalmente, de la estructura aprobada el único cargo que operó de octubre a diciembre de 2019 fue el de Gerente.

3

Mediante Acuerdo Regional Nro.008 de 2019, se adopta un ajuste en la estructura organizacional de la RAP- Eje Cafetero y se modifica el Acuerdo Regional No. 002-2019. El artículo 1. adopta la estructura administrativa, con las siguientes áreas funcionales.

1. **Nivel directivo y profesional** - Consejo Directivo.
- A. **Nivel gerencial**
  - Gerencia
  - Oficina asesora jurídica
  - Oficina asesora de relaciones interinstitucionales y de comunicaciones.
- B. **Nivel operativo**
  - Subgerencia administrativa y financiera
  - Tesorería general.
  - Subgerencia de planeación estratégica regional
- C. **Nivel de control** - Oficina de Control Interno

**Imagen 2. Estructura organizacional ajustada.**



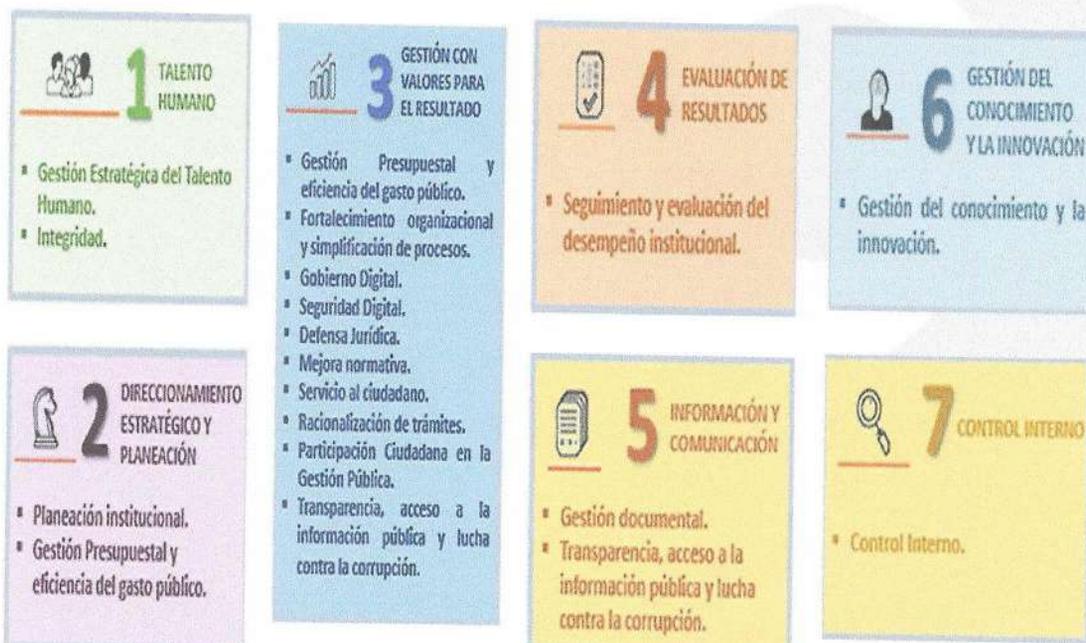
El Acuerdo Regional No.003 de 2019 establece el Manual Específico de Funciones y Competencias laborales para los cargos de Gerente, Director Administrativo y Financiero y Director de la Oficina Jurídica.

En el Acuerdo Regional Nro. 009 de 09 de diciembre de 2019, se establece el Manual de Funciones y Competencias Laborales para los cargos de Sub Gerente de Planeación Estratégica Regional, Jefe de Oficina Asesora de Relaciones Interinstitucionales y de Comunicaciones y Tesorero General de la RAP Eje Cafetero y se modifica el Acuerdo Regional No. 003-2019

4

En el primer semestre de la vigencia 2020 inicia la administración de la RAP Eje Cafetero con los cargos activos de: Gerente, Subgerente de Planeación Estratégica Regional, Subgerente Administrativo y Financiero, Jefe de Oficina Asesora de Relaciones Interinstitucionales y de Comunicaciones, Jefe de Oficina Asesora Jurídica y Tesorero General; apoyadas estas dependencias con Personal contratista de nivel profesional, técnico y asistencial en las áreas administrativa, contable, financiera, presupuestal y jurídica.

El 5 de junio de 2020 mediante Acuerdo Regional No. 004 de 2020 se designa nuevo Gerente de la RAP – Eje Cafetero, dando inicio a elaboración de diagnósticos sobre la situación interna administrativa y operativa de la entidad, tomando como referencia el Decreto 1499 de 2017 o Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, identificando la aplicabilidad de cada una de las siete dimensiones y políticas del mismo; diagnóstico que permitió establecer que la entidad se encontraba en el nivel básico determinado para la implementación por su tamaño y grado de desarrollo.



Una vez se cuenta con el diagnóstico, se elabora de manera conjunta entre la Gerencia, los líderes de dependencias y demás servidores públicos de la institución, el documento Plan Estratégico Institucional - PEI 2021-2033, aprobado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño mediante acta de reunión No. 014 de febrero 22 de 2021 que acorde al compromiso Gerencial "... el Plan Estratégico Institucional, PEI, en cumplimiento al Decreto 612 de 2018, se constituye en el instrumento técnico por excelencia que nos permite como RAP Eje Cafetero identificar la carta de navegación administrativa durante los próximos doce (12) años, a fin de poder seguir cumpliendo con la legalidad de los procesos y juntos construir el territorio que en términos sociales, económicos, ambientales y

*de competitividad merece la región, en tiempos donde la difícil situación de salud pública que nos impacta a nivel socioeconómico nos alienta a trabajar por un futuro más esperanzador para todos”.*

Mediante acta de reunión No. 037 de junio 8 de 2021 del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, que sirvió de fundamento para la expedición de la Resolución No.102 de junio 8 de 2021, se modifica la vigencia del Plan Estratégico Institucional reduciéndolo a un período de cuatro años 2021-2024.

Con el documento como ruta de navegación institucional y el diagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se estructura el Plan de Acción Institucional 2021, que permitirá dar cumplimiento al diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento de los aspectos del sistema de gestión, y contar con los lineamientos estratégicos e institucionales para dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad, integrando a su planeación las siete dimensiones del modelo de gestión.

Dada la necesidad de la evaluación de la gestión del desempeño institucional, en el mes de diciembre de 2020, se iniciaron las gestiones relacionadas con el registro de la RAP Eje Cafetero con respecto a los trámites correspondientes al diligenciamiento de los requerimientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, en lo referente a la gestión del desempeño – políticas MIPG y Modelo Estándar de Control Interno. El 14 de marzo de 2021 mediante comunicación Nro. 20215000089151 el Departamento Administrativo de la Función, después de explicar técnica y normativamente la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y diligenciamiento del Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión – FURAG para la RAP Eje Cafetero, en el párrafo final del escrito expone: *“En este orden de ideas, dado que su entidad entró en operación desde el 05 de junio de 2020, fecha posterior a la expedición del Decreto 1499 de 2017, contarían con dos vigencias para dar cumplimiento a la implementación de la dimensión 7 (MECI), articulado con las políticas de gestión y desempeño que por las normas que las regulan sean obligatorias, tiempo a partir del cual iniciarían con la medición de las políticas de gestión y desempeño institucional a través del aplicativo FURAG, en su caso puntual la medición iniciaría en el año 2023 para evaluar la vigencia 2022”.*

A través del relacionamiento entre el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2024 y el Plan Estratégico Regional (PER) 2021-2033, la Región Administrativa y de Planificación del Eje Cafetero (RAP EC) fortalecerá internamente los procesos administrativos y responderá satisfactoriamente a las expectativas que se tienen regionalmente de promover un desarrollo armónico y sostenible, que beneficie a los 100 municipios pertenecientes a los cuatro (4) Departamentos (Caldas, Quindío, Tolima y Risaralda) donde viven aproximadamente 3,9 millones de personas.

El PEI 2021-2024, acoge buenas prácticas de la gestión pública para facilitar el cumplimiento de la misión y la visión institucional, impulsar la cultura organizacional, promover el talento humano, respaldar valores y principios e implementar un modelo de seguimiento y evaluación que compromete a todos los actores vinculados a la RAP EC. Con este instrumento del ciclo administrativo de Direccionamiento Estratégico, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, velaremos por la protección de los recursos administrativos, financieros y tecnológicos que hacen posible la ejecución del PER 2021 - 2033, que integra la región del Eje Cafetero en torno al ordenamiento físico, la sostenibilidad ambiental, el fortalecimiento productivo, la equidad social, el equilibrio territorial y la

competitividad regional, a través de la estructuración, formulación, ejecución y financiación de proyectos estratégicos tal como lo ordena la Ley.

Como se menciona, se hace necesario la modificación y redistribución de la estructura organizacional y el manual de funciones, de manera que permita fortalecer las capacidades organizacionales mediante la alineación entre la estrategia regional e institucional, el modelo de operación por procesos y una planta de personal que contribuya a la generación de mayor valor público en la prestación de bienes y servicios, aumentando la productividad estatal con la generación de resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos de la región.

6

## 1.2. Diagnóstico Institucional.

Elementos a considerar	Situación actual	Situación propuesta
Funciones	Existe manual de funciones para los cargos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerente.</li> <li>✓ Subgerente de Planeación Estratégica Regional.</li> <li>✓ Subgerente Administrativo y Financiero.</li> <li>✓ Jefe oficina Asesora de Relaciones Inter Institucionales.</li> <li>✓ Jefe oficina asesora Jurídica.</li> <li>✓ Tesorero General</li> </ul>	Actualizar el manual de funciones para los cargos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Subgerente de Planeación Estratégica y Prospectiva.</li> <li>✓ Subgerente Administrativo y Financiero</li> <li>✓ Jefe oficina Asesora de Comunicaciones Internas y Externas.</li> <li>✓ Jefe oficina asesora Jurídica.</li> <li>✓ Tesorero</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer las funciones para el Sistema Control Interno (ley 87-1993).</li> <li>✓ Crear las funciones para la Subgerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional.</li> </ul>
Dependencias - Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerencia</li> <li>✓ Subgerencia de Planeación Estratégica Regional.</li> <li>✓ Subgerencia Administrativa y Financiero.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tesorería</li> </ul> </li> <li>✓ Oficina Asesora de Relaciones Inter Institucionales.</li> <li>✓ Oficina asesora Jurídica.</li> <li>✓ Oficina Asesora de Control Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerencia</li> <li>✓ Subgerencia de Planeación Estratégica y Prospectiva.</li> <li>✓ Subgerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional.</li> <li>✓ Subgerencia Administrativa y Financiera                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tesorería</li> </ul> </li> <li>✓ Oficina Asesora de Comunicaciones Internas y Externas.</li> <li>✓ Oficina Asesora Jurídica.</li> <li>✓ Sistema de Control Interno</li> </ul>
Procesos	No se tiene evidencia de la estructuración de procesos.	<b>Estratégicos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Consejo Directivo</li> <li>✓ Consejo Regional Administrativo y de Planificación,</li> <li>✓ Gerente.</li> <li>✓ Planeación Estratégica y Prospectiva</li> </ul> <b>Misionales</b>

Elementos a considerar	Situación actual	Situación propuesta
		✓ Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional.  <b>De apoyo</b> ✓ Gestión Administrativa ✓ Finanzas Públicas ✓ Gestión Jurídica ✓ Gestión e Innovación para la Transformación Digital ✓ Gestión de las Comunicaciones Internas y Externas  <b>De Evaluación y Control</b> ✓ Seguimiento de la Gestión ✓ Sistema de Control Interno
Producción servicios / bienes	No se tiene evidencia de la prestación de servicios o bienes.	Estructurar la prestación de servicios de la RAP Eje Cafetero a través de la oferta institucional:  ✓ Articulación Interinstitucional ✓ Estructuración de Planes, Programas y Proyectos ✓ Gestión de Fuentes de Financiación ✓ Asesoría Técnica ✓ Innovación y Gestión del Conocimiento
Planta de personal	Libre Nombramiento y Remoción  ✓ Gerente. ✓ Subgerente de Planeación Estratégica Regional. ✓ Subgerente Administrativo y Financiero. ✓ Jefe oficina Asesora de Relaciones Inter Institucionales. ✓ Jefe oficina asesora Jurídica. ✓ Tesorero ✓ Oficina Asesora de Control Interno (sin funciones y asignación salarial)  Un equipo de apoyo por Contratos de Prestación de servicios (profesionales y de apoyo a la gestión)	Libre Nombramiento y Remoción.  ✓ Gerente. ✓ Subgerente de Planeación Estratégica y Prospectiva. ✓ Subgerente de Proyectos y Ordenamiento Regional. ✓ Subgerente Administrativo y Financiero ✓ Jefe oficina Asesora de Comunicaciones Internas y Externas. ✓ Jefe oficina asesora Jurídica. ✓ Tesorero ✓ Asesor del Control Interno.  Un equipo de apoyo por Contratos de Prestación de servicios (profesionales y de apoyo a la gestión)
Costos (recursos económicos)	Valor nómina a dic 31 de 2020 \$ 1.273.149.155	Valor costos nómina propuesta \$ 1.577.962.163,76

### 1.3. Acerca de la Entidad.

**Nombre de la Entidad:** Acuerdo Regional No.001 de 2018, artículo 1. La entidad se denominará Región Administrativa y de Planeación RAP - Eje Cafetero, y podrá usar la sigla RAP – Eje Cafetero.

**Naturaleza Jurídica:** Acuerdo Regional No.001 de 2018, artículo 3. La RAP - Eje Cafetero es una persona jurídica de derecho público, de naturaleza asociativa del orden territorial regional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, para la gestión de los asuntos y el desarrollo de las funciones y cometidos que se le asignen por parte del ordenamiento jurídico y los presentes estatutos.

**Objeto Social:** Acuerdo Regional No.001 de 2018 artículo 6. La RAP Eje Cafetero tiene como objeto garantizar los procesos de Planificación Supra Departamental, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo económico, social, cultural, científico, tecnológico, la inversión y la competitividad territorial, objeto de su competencia y el bienestar de sus habitantes en el marco de los procesos de desarrollo regional integral.

**Competencia.** Acuerdo Regional No.001 de 2018 artículo 7. La RAP – Eje Cafetero tendrá competencia sobre todo el territorio de los Departamentos que la integran. Con el propósito de garantizar los principios de coordinación, concurrencia, subsidiaridad y complementariedad, el Consejo Directivo de la RAP – Eje Cafetero definirá los criterios para establecer los hechos regionales y dará lineamientos y directrices generales para su intervención, gestión y tratamiento.

Las Regiones Administrativas y de Planificación (RAP) son creadas en el artículo 306 de la Constitución Política de 1991 en su artículo 306, el cual establece:

*“Dos o más departamentos podrán constituirse en regiones administrativas y de planificación, con personería jurídica, autonomía y patrimonio propio. Su objeto principal será el desarrollo económico y social del respectivo territorio”.*

Con base al artículo 30 Ley 1454 de 2011, se establece la creación de las Regiones Administrativas y de Planeación (RAP), entidades conformadas por dos o más Departamentos, con personería jurídica, autonomía financiera y patrimonio propio.

La finalidad está orientada al desarrollo regional, la inversión y la competitividad en los términos previstos en el artículo 306 de la Constitución Política y en el marco de los principios consagrados en la presente ley, enfatizando la gradualidad, flexibilidad y responsabilidad fiscal.

En la vigencia 2017 se emprenden esfuerzos ante las Honorables Asambleas Departamentales de Quindío, Caldas y Risaralda para impulsar la necesidad de constituir la Región Administrativa y de Planeación RAP Eje Cafetero, buscando el fortalecimiento político y administrativo que, a pesar de haberse fraccionado hace medio siglo, no puede desconocer su mismo origen biofísico, histórico, cultural y político. Además, que el reconocimiento por la UNESCO el 25 de junio de 2011 “Paisaje Cultural Cafetero Colombiano, PCCC”, conjuga elementos naturales, económicos y culturales con un alto grado de homogeneidad, contribuyendo así al fortalecimiento de la identidad de la región y que las Honorables Asambleas autorizaran a los Gobernadores de estos tres (3) Departamentos su constitución, mediante los actos administrativos descritos.

De igual manera, en la vigencia 2020, el Departamento del Tolima expresó su voluntad de adherirse a la RAP Eje Cafetero, para lo cual se surtieron los trámites legales correspondientes siendo autorizada por la Honorable Asamblea de Tolima.

Los siguientes son los actos administrativos mediante los cuales se autorizó la creación de la Rap Eje Cafetero y la adhesión del Departamento del Tolima.

Departamento	Acto Administrativo	Nro.	Fecha
Caldas	Ordenanza	815	22 diciembre de 2017
Quindío	Ordenanza	001	11 enero de 2018
Risaralda	Ordenanza	005	19 abril de 2018
Tolima	Ordenanza	033	23 noviembre de 2020

En el marco de la Ley 1454 de 2011 es creada la RAP Eje Cafetero en el año 2018, conformada por los Departamentos de Quindío, Caldas y Risaralda, previo concepto favorable emitido por la Comisión de Ordenamiento Territorial del Senado de la República el 30 de mayo de 2018 y los Gobernadores de los tres (3) Departamentos.

Con la adhesión del Departamento del Tolima en la vigencia 2020, con concepto favorable de la Comisión de Ordenamiento Territorial del Senado de la República, COT, el 7 de diciembre de 2020, quedaron definidos los convenios de la siguiente manera:

Departamento	Acto Administrativo	Nro.	Fecha
Quindío	Convenio	006	18 enero de 2018
Caldas	Convenio	0706	06 julio de 2018
Risaralda	Convenio	1236	06 de julio de 2019
Tolima	Convenio	001	Diciembre de 2020

La incorporación del Departamento del Tolima en diciembre de 2020 permite pasar de 1.5 a 3.9 millones de habitantes en los departamentos que conforman la RAP, incrementando en 38.65% su población, que representa el 7,8 % del total nacional y alrededor de 6,1% del PIB del país. Esto indica que unidos los cuatro Departamentos tendrán la capacidad de gestionar mucho más eficientemente los proyectos de interés e importancia regional, dada la función institucional de planear y gestionar proyectos, se puede evidenciar el incremento notable de las necesidades de planeación y proyección institucional hacia el logro de objetivos comunes.

#### 1.4. Marco Legal.

Número Norma	Aplicabilidad	Propuesta de la Entidad
Ley 909/2004	Artículo 46. Reformas de plantas de personal	Presentar el Estudio Técnico para modificar la estructura organizacional, la planta de personal y manual de funciones de la RAP Eje Cafetero.
Decreto Ley 785/2005	Artículo 1. Ámbito de aplicación.	Establecer la nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y requisitos generales de los cargos de la RAP Eje Cafetero.
Decreto 815/2018	Sustituye el Título 4 de la Parte 2 del libro 2 del Decreto 1083 de 2015 "	Establecer las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos".

Número Norma	Aplicabilidad	Propuesta de la Entidad
Acuerdo Regional No.001 de 2018	Artículo 12, numeral 9, funciones del Consejo Directivo.	"Adoptar y/o modificar la estructura interna, la planta de personal, su nomenclatura y clasificación de los empleos, la escala de remuneración de sus diferentes categorías y los emolumentos que les correspondan, de conformidad con la Ley 4 de 1992 y los Decretos que para el efecto expida el Presidente de la República; establecer los viáticos, gastos de representación y comisiones. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto de la Entidad".

### 1.5. Análisis de Factores Externos.

Factores Externos	Norma/Lineamiento	Incidencia		Propuesta
		Debilidad	Oportunidad	
Desarrollo regional	Ley 1962 de 2019 Fortalecimiento de la región administrativa de planificación, se establecen las condiciones para su conversión en región entidad territorial		X	Planificar, organizar y ejecutar actividades en el proceso de construcción colectiva de país-
	Decreto 900 de 2020 Reglamentar parcialmente la Ley 1962 de 2019 en lo relativo a las Regiones Administrativas y de Planificación -RAP		X	Determinar los hechos regionales para el desarrollo económico y social de la Región
	Constituirse como un instrumento clave de enlace institucional en el orden nacional y departamental.		X	Ser articulador de la planeación para el desarrollo integral sostenible
	Apoyo de los cuatro mandatarios departamentales y la aceptación por parte de alcaldes, gremios y empresarios		X	Generar un proceso de desarrollo en la región, contribuyendo a la construcción colectiva de país.
	Estructura organizacional diseñada sin tener en cuenta el diagnóstico e implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.	X		Estructura organizacional que facilite la gestión y el logro de resultados con calidad y generación de valor público.
	Estructurar los niveles jerárquicos al Decreto Ley 785 de 2005		X	
Económico (presupuestal)	Ser parte de una región bien posicionada a nivel nacional e internacional – Marca Eje Cafetero.		X	A través de la innovación y el conocimiento
	Gestionar recursos de cofinanciación de los diferentes niveles de		X	Generando desarrollo regional

Factores Externos	Norma/Lineamiento	Incidencia		Propuesta
		Debilidad	Oportunidad	
	gobierno y de cooperación internacional.			
	Promover alianzas público - privadas para el desarrollo de proyectos estratégicos		X	
Social	Estrategias de Gobierno en línea para mejorar la transparencia y eficiencia.		X	Generar satisfacción y confianza de los ciudadanos
	Vinculación de pasantes de pregrado y postgrado	X		Fortalecer el desarrollo de los procesos institucionales y que los pasantes avancen simultáneamente en el conocimiento práctico de la vida laboral, lo que les permitiría cumplir con el requisito universitario.
Ambiental	Función 8 art 4, Ley 1962/2019: Participar en los procesos de ordenamiento y planificación de los recursos naturales del componente ecológico y ambiental de la región	X		Apoyando y acompañando los procesos de ordenamiento territorial en cuanto a la identificación y localización de actividades, problemáticas, oportunidades y estrategias regionales
Tecnológico	Modelos de negocios basados en datos.		X	Por la misionalidad de la entidad, facilitar la toma de decisiones con calidad con amplia participación de clientes directos e indirectos para lograr un desarrollo regional con valor público.
	Posibilidad de trabajar en redes colaborativas globales, como mecanismo de comunicación e intercambio.		X	
	Adaptar las experiencias de innovación regionales, nacionales y mundiales, en pro del desarrollo.		X	
Política Pública	Proyectar la planificación, organización y ejecución de actividades con los departamentos asociados en el proceso de construcción colectiva del país, promoviendo la igualdad y el cierre de brechas entre los territorios, con referencia en lo supra departamental hacia la descentralización y autonomía		X	Apoyando el cierre de brechas sociales, económicas, ambientales y económicas de la región.
	Promover alianzas público-privadas para el		X	

Factores Externos	Norma/Lineamiento	Incidencia		Propuesta
		Debilidad	Oportunidad	
	desarrollo de proyectos estratégicos.			
	Hacer parte de una región bien posicionada a nivel nacional e internacional – Marca Eje Cafetero.		X	
	Ejecutar los proyectos de interés regional en ejercicio de las funciones propias de su naturaleza o utilizando los mecanismos de asociación que permita la normatividad vigente		X	

La RAP Eje Cafetero tiene como propósito disminuir las brechas sociales entre los grupos poblacionales y sectores urbanos y rurales, promover la equidad entre hombres y mujeres, a través de una oferta sostenible, pertinente y permanente. Además de consolidarse como polo de desarrollo de la bioeconomía, la agroindustria y el turismo de Colombia, mediante la aplicación de la ciencia, tecnología e innovación. Se juntarán esfuerzos para sofisticar, diversificar e internacionalizar los sectores productivos estratégicos, que conlleven a la especialización inteligente, promueva el emprendimiento y el desarrollo empresarial, la atracción de inversiones, la industrialización, el mejoramiento de los niveles de productividad y de los indicadores de competitividad, Se trabajará para desarrollar una infraestructura digital e intermodal, moderna y competitiva que potencie las conexiones habilitantes de la región con el resto del país y del mundo. Se propondrá lineamientos para ordenar ambientalmente el territorio, que promuevan el respeto, la recuperación, la conservación y el mejoramiento de la prestación de los ecosistemas regionales.

Adicionalmente, se apoyará la preservación de declaratoria de la UNESCO del Paisaje Cultural Cafetero Colombiano y habrá una promoción de la integración territorial, incentivando la asociatividad y apoyando la conformación de espacios de concertación regional, fortaleciendo la gobernabilidad institucional, bajo los principios de complementariedad, subsidiaridad y concurrencia con los otros entes territoriales.

Así mismo tendrá una unidad de servicios adscrita a los procesos misionales, que se encargarán de promover entre sus asociados y los municipios del territorio gestión de recursos de cooperación internacional, asesoría en ordenamiento territorial y gestión del riesgo; entendiendo el ordenamiento territorial como el apoyo en la búsqueda de políticas macro de los departamento en la búsqueda de lineamientos que permitan la competitividad de la región; además del diseño, formulación y estructuración de proyectos, para lo cual se tendrá operaciones desde la ciudad de Bogotá a través de una de las casas fiscales de los departamentos asociados.

La RAP Eje Cafetero esta ad portas de la aprobación de su Plan Estratégico Regional PER, el cual dará la carta de navegación para el cumplimiento de la estrategia de desarrollo regional, que permitirá consolidar el polo de desarrollo pensado para la región a través de siete **ejes estratégicos**, como son: Sostenibilidad Ambiental, Ordenamiento y Prospectiva Territorial, Turismo y PCCC

(Paisaje Cultural Cafetero), Desarrollo Rural, Innovación y Competitividad, Desarrollo Humano, Infraestructura Estratégica.

### 1.6. Análisis Interno.

La Región Administrativa y de Planificación del Eje Cafetero es un esquema asociativo Supra Departamental, del orden territorial, con personería jurídica y autonomía administrativa, que tiene por oferta institucional planificar – en el mediano y largo plazo - el desarrollo económico, social y ambiental regional integral, en los Departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y Tolima

Se constituye en la máxima apuesta de la planificación territorial desde la que se construye el presente y futuro de la región, sobre la base de un ejercicio de autonomía territorial, en procura de avanzar hacia la descentralización administrativa consignada en la Reforma Constitucional de 1991.

Dicha oferta institucional, enfocada a la planificación de los grandes proyectos comunes a dos o más Departamentos asociados cuyos territorios comparten una frontera física - además de fomentar la integración y la unión de voluntades - promueve el trabajo articulado entre los sectores público, privado, gremial, empresarial y académico, buscando que pueblos hermanos que comparten un ancestro y un propósito común avancen unidos en la conformación de una agenda multipropósito, la cual amplíe el horizonte operativo de los grandes proyectos regionales alcanzando con ello mayor representatividad e interlocución ante el Gobierno Nacional.

En ese sentido, de la mano de las Gobernaciones del Eje Cafetero y recientemente el Tolima, departamento que adhirió a esta entidad el 4 de diciembre de 2020, cuando la Comisión de Ordenamiento Territorial avaló su adhesión a esta RAP) junto a las Alcaldías de los 100 municipios que conforman la región – así como Concejos Municipales, Asambleas Departamentales, actores público y privado del orden nacional como Ministerios, Federaciones, Entes de control y regional como Corporaciones Autónomas, Consejos Territoriales de Planeación, Comisiones de Competitividad, Consejos de Ciencia y Tecnología, Instituciones de Educación Superior y Centros de Pensamiento, Sociedad Civil y Minorías Étnicas y Sociales – la RAP Eje Cafetero establece los temas prioritarios gracias a una agenda que incluye los siete Ejes Estratégicos a partir de los cuales se definirán los Hechos Regionales que permitirán avanzar en acciones concretas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones del territorio, principalmente en lo referente a su componente humano.

Para la formulación de su Plan Estratégico Regional, PER - la carta de navegación del territorio, para el horizonte de los próximos doce años – la RAP se apalanca, entre otros documentos y estudios, en los Planes de Desarrollo de los Entes Territoriales en lo relacionado a aquellos ítems de relevancia y alta incidencia regional.

Por ello, en el desarrollo de la oferta institucional, la entidad busca alcanzar puntos de encuentro entre los actores participantes, con el propósito de establecer la hoja de ruta que definirá el camino de la región en procura de lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y en general del territorio, en temas específicos y de suma relevancia como lo son: la planificación, la preservación del medio ambiente, la conservación del agua, la promoción de la competitividad a través de la alianza pública/privada, la educación, la innovación, la ciencia y la

tecnología, la salud, el turismo de naturaleza, el abastecimiento y la promoción de las compras locales, entre otros.

De igual forma, dialoga y establece consenso con todos los actores de interés en temas sustanciales de región, sobre la base de las investigaciones que permanentemente realiza en diferentes frentes, con datos y estadísticas de alta confiabilidad y pertinencia, en aras de mejorar las condiciones actuales de una comunidad bastante golpeada por la actual pandemia, situación que en la región reveló los niveles de pobreza multidimensional a los que se enfrenta.

14

En este propósito de promoción de la autonomía regional la RAP Eje Cafetero también interactúa de forma propositiva con otras RAP del país, a fin de analizar temas afines, considerar sus aportes y experiencias de éxito, compartir conocimiento e impulsar acciones desde las regiones que conlleven a la descentralización de los procesos y el fortalecimiento de las iniciativas de los territorios, en el marco de la oferta institucional identificada, así:



**Articulación Interinstitucional.** Que permita la priorización y puesta en marcha de proyectos que promueven el desarrollo económico competitivo, socialmente justo, ambiental y fiscalmente sostenible, la conformación de redes colaborativas para la optimización en la prestación de servicios a cargo de las entidades territoriales. Este propósito fortalece la autonomía para continuar con la gestión de problemas propios y lo más importante: permite ampliar horizontes y soñar con un territorio menos fragmentado, que resulte en un desarrollo más incluyente y mayores oportunidades para los ciudadanos.

**Estructuración de Planes, Programas y Proyectos.** Que permita diseñar e implementar una estrategia colaborativa y de coordinación entre los conformantes, manteniendo la autonomía particular. Se trata entonces de la suma de recursos financieros, técnicos y humanos para atender necesidades comunes de manera más eficiente.

Los departamentos asociados a la RAP Eje Cafetero, pretenden construir una visión conjunta y avanzar en la posibilidad de identificar, planificar y gestionar recursos para la ejecución de proyectos de impacto regional para el desarrollo económico y social de sus habitantes.

**Gestión de Fuentes de Financiación.** Para la consecución de recursos a nivel regional, nacional e internacional, que permitan dinamizar el desarrollo integral y la integración de la región mediante el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, la gobernanza y la participación ciudadana.

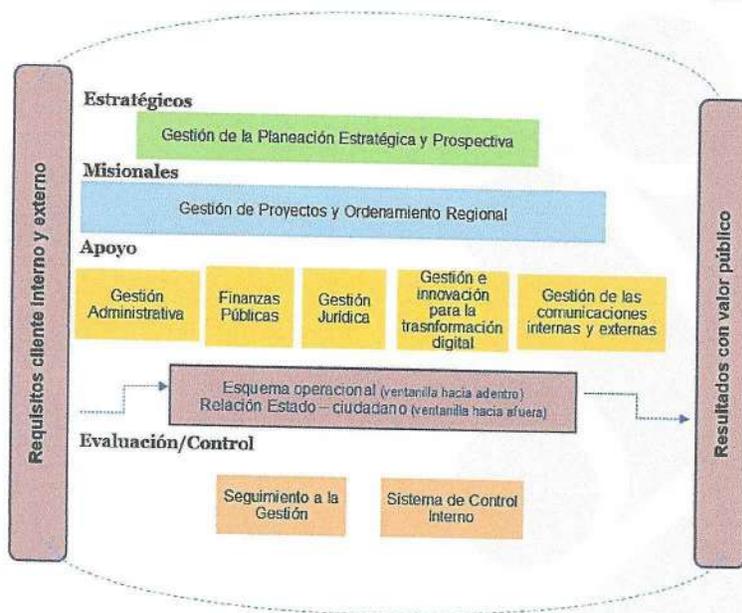
**Asesoría Técnica.** Que permita intercambiar conocimientos y experiencias en los temas vinculados con el desarrollo regional o entre cualquiera de los ejes estratégicos institucionales.

**Innovación y Gestión del Conocimiento.** Encontrar nuevas o mejores formas de alcanzar metas públicas (OCDE ,2017). Esos fines pueden ser la gestión eficiente y transparente de los recursos, el establecimiento de sistemas eficientes y transparentes de compras públicas, el fomento de la participación ciudadana, y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

15

Los procesos de innovación pública se apoyan en la cocreación y experimentación para idear, probar y validar ideas de solución. (DNP 2019). Los procesos de innovación pública son escenarios de diálogo entre la administración y distintos actores de la sociedad.

**Redefinición del Modelo de Operaciones.** Teniendo en cuenta la funcionalidad de la RAP, establecida en el artículo 4 de la Ley 1962 de 2019, reglamentada parcialmente en el Decreto 900 de 2020, se establece su cadena de valor a través del mapa de procesos que permitirá alinear la planeación institucional, la estructura organizacional, la planta de personal y la cultura organizacional a los resultados entregados a los grupos de valor, a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales para el cumplimiento misión, la visión y objetivos institucional para el desarrollo de la inversión justa, ambiental y fiscalmente sostenible de la región.



La articulación del modelo de operación por procesos, alineados a la oferta institucional, se establece de la siguiente manera:

- Articulación Interinstitucional.** A través de los procesos de Planeación Estratégica y prospectiva y Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional.
- Estructuración de Planes, Programas y Proyectos.** A través de los procesos de Planeación Estratégica y prospectiva y Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional

- c. **Gestión de Fuentes de Financiación.** A través de los procesos de Planeación Estratégica y Prospectiva, Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional.
- d. **Asesoría Técnica.** A través de los procesos de Planeación Estratégica y Prospectiva, Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional, Gestión Administrativa, Finanzas Públicas, Gestión de las Comunicaciones Internas y Externas.
- e. **Innovación y Gestión del Conocimiento.** A través de los procesos de Planeación Estratégica y Prospectiva, Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional, Gestión Administrativa, Finanzas Públicas, Gestión de las Comunicaciones Internas y Externas y Gestión de la invocación para la transformación Digital.
- f. **Redefinición del Modelo de Operaciones.** A través del trabajo en equipo de todas las dependencias de la entidad

Con base en el mapa de operación por procesos, se presenta la propuesta haciendo un comparativo entre la estructura existente mediante Acuerdo Regional Nro. 009-2019 y los procesos objeto de este estudio, identificando: procesos, propósito y el Producto/servicio a atender, así:

### 1.7. Comparativo Estructura Existente Vs Estructura Propuesta

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
Planeación Estratégica Regional	Diseñar e implementar el Plan Estratégico Institucional, así como los demás planes, programas y proyectos para ejecutar y dar cumplimiento al contenido de los Ejes Estratégicos de la RAP – Eje Cafetero.	Definir e implementar el plan estratégico institucional conforme a los planes de desarrollo del nivel nacional y de los departamentos que integran la RAP Eje Cafetero, velando por su cumplimiento.	Planeación Estratégica Prospectiva y	Planear y construir el horizonte a corto, mediano y largo plazo de los escenarios y rutas estratégicas, que guíen la gestión institucional y estratégica, a fin de actuar de manera acertada, disminuyendo los riesgos para modelar una situación óptima en el futuro de la región, en beneficio de los grupos de valor.	Liderar la formulación, organización, coordinación, control y evaluación de la planeación estratégica alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad.
		Direccionar a las dependencias que integran la entidad en la formulación y ejecución de los planes de acción, programas y proyectos de inversión, formulando los respectivos indicadores de gestión de seguimiento de su cumplimiento			Promover el desarrollo regional, asesorando y acompañando a la Alta Gerencia en la gestión de alianzas y convenios del desarrollo regional.
		Dirigir y orientar el Banco de Programas y Proyectos, de conformidad a la normatividad vigente y los lineamientos de Planeación Nacional			Establecer el direccionamiento estratégico (Plan Estratégico Regional – PER e Institucional - PEI y planes de acción), que permita perfilar los objetivos de la entidad, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro de la región. Identificar los posibles polos de desarrollo y encadenamientos productivos de la región.
					Impulsar la promoción del desarrollo con los departamentos asociados en la consecución de alianzas y convenios.  Gestionar ante las instancias regionales, nacionales e internacionales, alianzas y convenios que permitan el desarrollo regional

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		<p>Proponer a la alta gerencia la formulación de proyectos estratégicos de impacto regional y nacional, de acuerdo a lo dispuesto en los planes de desarrollo de nivel nacional y de los departamentos que integran la RAP</p> <p>Construir e identificar convenios y alianzas de cooperación en el contexto regional, nacional e internacional, con el fin de conseguir la financiación de proyectos en los diferentes sectores.</p> <p>Direccionar el sistema de información cartográfica y estadística acorde a las políticas de la RAP Eje Cafetero, a fin de alcanzar el objetivo de su relación, el cual propenda por el desarrollo social, económico y físico a través del uso del suelo desde el equilibrio del territorio que integra la región.</p> <p>Realizar las acciones necesarias para garantizar la articulación de los proyectos de inversión con las estrategias, las políticas y los planes de la entidad.</p>			<p>Dirigir, administrar y operar el Banco de Programas y Proyectos, de conformidad a la normatividad vigente y los lineamientos nacionales.</p> <p>Definir y presentar el anteproyecto de presupuesto de la Entidad en coordinación con la Dirección Administrativa y Financiera y demás dependencias de la RAP Eje Cafetero, según los procedimientos establecidos para el Plan Operativo Anual de Inversiones - POAI</p> <p>Direccionar en todas las dependencias de la entidad la estrategia para el desarrollo, implementación, control, seguimiento y evaluación del sistema integrado de gestión</p> <p>Establecer evaluaciones estadísticas de la gestión del desempeño institucional, para la toma de decisiones</p> <p>Liderar el proceso de la rendición de cuentas de la gestión institucional</p> <p>Liderar y coordinar con las dependencias de la entidad la administración del riesgo.</p> <p>Liderar y coordinar con las dependencias la definición de indicadores por proceso, verificando el logro de objetivos y metas</p>

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		<p>Administrar, operar y actualizar el Banco de Programas y Proyectos de Inversión de la entidad.</p> <p>Cumplir con los protocolos del Modelo Integrado de Gestión adoptados por la entidad que conduzcan al autocontrol, autogestión y mejoramiento continuo.</p>			<p>Presentar informes sobre la gestión y auditorías a entidades, entes de control y el control interno</p> <p>Elaborar, implementar, controlar y evaluar la estrategia de lucha contra la corrupción - Plan Anticorrupción y Acceso a la Información</p> <p>Liderar los lineamientos al interior de la entidad para la gestión del conocimiento e innovación, para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a nuevas tecnologías. Interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover las buenas prácticas de gestión.</p>
Administrativa y Financiera	Dirigir, gestionar, planificar, conservar, racionalizar y brindar los recursos administrativos, humanos, físicos, tecnológicos, documentales y financieros, encaminados a cumplir con el objeto y proyectos a desarrollar dentro de los ejes estratégicos de la RAP – Eje Cafetero	<p>Formular y dirigir políticas, planes, programas y proyectos en materia de capacitación, inducción, reinducción, evaluación del desempeño y sistema de estímulos para el desarrollo del talento humano.</p> <p>Formular y dirigir políticas, planes, programas y proyectos que fomenten el mejoramiento continuo del talento humano</p> <p>Garantizar la aplicación y el cumplimiento de las normas legales en materia prestacional, salarial y de administración del personal.</p>	Gestión de Proyectos y Ordenamiento Regional	<p>Formular, estructurar, ejecutar y realizar seguimiento de proyectos de inversión estratégicos regionales y gestionar recursos para desarrollar proyectos de impacto regional, en el marco del Plan Estratégico Regional (PER), generando un desarrollo económicamente competitivo, socialmente justo, ambientalmente y fiscalmente sostenible, regionalmente armónico, culturalmente pertinente, atendiendo a la</p>	<p>Asesorar y acompañar a la Alta Gerencia en la planeación estratégica y el ordenamiento regional del territorio con el fin de maximizar el impacto de programas y proyectos, en cumplimiento de los intereses de los asociados y beneficiarios.</p> <p>Identificar, caracterizar y planear iniciativas o proyectos regionales dentro del ordenamiento regional, garantizando el cumplimiento del PER.</p> <p>Priorizar y planear el desarrollo de proyectos de inversión de acuerdo a su fuente de cofinanciación, dando alcance a las metas propuestas para los Ejes Estratégicos enmarcados en el PER.</p>

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		Determinar y atender las necesidades de las demás dependencias para la contratación de prestación de servicios profesionales, tecnológicos, técnicos y auxiliares.		diversidad cultural, físico-geográfica, en beneficio de los grupos de interés y con valor público.	Planear y articular las acciones para la ejecución de la inversión.
		Definir lineamientos técnicos para la contratación de servicios de vigilancia, reparación y mantenimientos de equipos, aseo, cafetería, transporte y demás requeridos para el funcionamiento de la entidad			Planear y diseñar el ciclo de los proyectos respecto del PER, planes indicativos, POAI, plan de acción y demás instrumentos de planeación (Formulación, estructuración y ejecución de proyectos de inversión).
		Implementar políticas para garantizar la administración, conservación, elaboración y actualización de inventarios de bienes muebles e inmuebles y los amparos y custodias.			Establecer los lineamientos, controles e informes de ejecución y seguimiento de proyectos de inversión.
					Realizar seguimiento y verificación de cumplimiento de objetivos, metas, programas y proyectos establecidos en el Plan Estratégico Regional y Plan Estratégico Institucional.
					Identificar, localizar y geo referenciar equipamientos y activos económicos, sociales y ambientales que permitan realizar un ordenamiento regional para el aprovechamiento de ventajas comparativas, competitivas, oportunidades y funcionalidades del EAT.
					Caracterizar y poner a disposición los equipamientos ambientales, económicos, productivos y sociales del territorio, para apoyar el desarrollo de estrategias, programas y proyectos enmarcados en el PER.
					Generar un proceso o sistema de información regional que permita a la alta gerencia,

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
					asociados y beneficiarios identificar las áreas funcionales, ventajas, oportunidades, vocaciones y pertinencia del territorio.
		Desarrollar sistema y procedimientos para la gestión documental de la entidad.			Identificar la oferta y/o fuentes de recursos regional, nacional e internacional para la presentación y gestión de proyectos de inversión
		Dirigir el proceso de atención al ciudadano y su funcionamiento de conformidad con la normatividad vigente			Planear, diseñar y estructurar los proyectos identificados y priorizados en cuanto a la oferta regional, nacional e internacional.
		Establecer políticas para garantizar el uso adecuado y racional de fotocopiado, telefonía fija y móvil, parque automotor, elementos de oficina y cafetería y demás gastos de funcionamiento de la administración			Gestionar convenios y alianzas de cooperación en el contexto regional, nacional e internacional para la consecución de recursos de proyectos que impacten el desarrollo regional.
					Identificar y priorizar los proyectos regionales de acuerdo a los ejes estratégicos.
					Brindar lineamientos técnicos y metodológicos en la etapa de formulación y estructuración de proyectos.
					Dirigir y liderar la formulación de proyectos llevando a cabo el ciclo de vida del proyectos en las fase de Preinversión a través de la estructuración de proyectos requeridos en las etapas de idea, perfil, Prefactibilidad y factibilidad)

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
					<p>Dirigir el proceso de ejecución de proyectos, dando cumplimiento a las metas propuestas en el PER.</p> <p>Realizar el seguimiento oportuno a la ejecución de proyectos de inversión, cooperación y demás que desarrolle la entidad</p>
		<p>Coordinar la elaboración y modificación del plan anual de compras de las distintas dependencias, efectuando el reporte al SICE e informes a entes de control</p> <p>Formular políticas, planes y estrategias con la gestión contable y presupuestal y su control y seguimiento</p> <p>Definir la formulación y fijación de políticas financieras en materia de ingresos y gastos para garantizar los recursos presupuestales para el normal funcionamiento de la entidad</p> <p>Determinar acciones necesarias para llevar a cabo las adiciones y modificaciones presupuestales que se requieran</p> <p>Gestionar ante el Gobierno Nacional la transferencia y asignación de recursos para ejecutar los diferentes proyectos de inversión</p>	<b>Gestión Administrativa y Financiera</b>	<p>Planear, dirigir, organizar, coordinar, controlar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos inherentes al proceso, alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad, encaminados a brindar los recursos administrativos, humanos, físicos, tecnológicos, documentales, presupuestales, financieros y tesorería, que permitan de manera óptima el funcionamiento, funcionalidad y operatividad de la entidad, en beneficio de los grupos de valor y con valor público.</p>	<p>Establecer los lineamientos de la Gestión estratégica del Talento Humano, de acuerdo a la normatividad vigente.</p> <p>Gestión de las finanzas públicas (contabilidad, presupuesto y tesorería) y eficiencia del gasto públicos</p> <p>Establecer los lineamiento de la Gestión Administrativa y de bienes y servicios, de acuerdo a la normatividad vigente.</p> <p>Definir lineamientos técnicos para la gestión contractual de: prestación de servicios profesionales, tecnológicos, técnicos y auxiliares, servicios de vigilancia, reparación y mantenimientos de infraestructura y equipos, aseo, cafetería, transporte y demás requeridos para el funcionamiento de la entidad.</p> <p>Establecer los lineamientos de la Gestión documental de acuerdo a la normatividad vigente.</p>

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		Proyectar los informes de acuerdo a competencia			Establecer los lineamientos para el sistema de atención al ciudadano de acuerdo a la normatividad vigente.
		Cumplir con los protocolos del Modelo Integrado de Gestión adoptados por la entidad que conduzcan al autocontrol, autogestión y mejoramiento continuo.			Establecer los lineamientos de la Gestión de las tecnologías y de la información.
	<b>Tesorería</b>	Ejecución de las acciones, actuaciones y funciones administrativas relacionadas con la actividad de gestión tesorería del proceso de Hacienda y Finanzas Públicas.			Presentar informes sobre la gestión y auditorías a entidades, entes de control y el control interno.
		Aplicar las políticas financieras en materia de ingresos y gastos, a fin de garantizar los recursos presupuestales necesarios para el normal funcionamiento de la entidad.	<b>Finanzas Públicas</b>	Manejar los recursos económicos disponibles, en el marco de la Ley, garantizando la provisión de bienes y servicios alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad, en beneficio de los grupos de valor y con valor público, para el cumplimiento de los objetivos y metas misionales, brindando apoyo a la alta gerencia en sus estrategias en la maximización de beneficios operativos, sociales y regionales.	<b>Presupuesto.</b> Planear, programar, proyectar y ejecutar los ingresos y gastos públicos en un periodo fiscal determinado, dando cumplimiento a los planes, programas y proyectos con el fin de alcanzar las metas y objetivos estratégicos definidos en los diferentes instrumentos de planificación definidos al interior de la RAP.
		Desarrollar las acciones para llevar a cabo las adiciones y modificaciones presupuestales.			<b>Contabilidad.</b> Registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas, siendo además un pilar fundamental en el desarrollo de la RAP EJE CAFETERO, Consolidando y elaborando información contable a través de la presentación de estados financieros.

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		Realizar la respectiva gestión de recaudo de contribuciones que transfieren los departamentos asociados y demás contribuciones de acuerdo con el presupuesto de ingresos aprobados para cada vigencia y el procedimiento establecido.			<b>Tesorería.</b> Responsable de organizar y gestionar el flujo monetario. Incluye el cobro y recaudo, el pago efectivo a proveedores, y el encargo de las operaciones bancarias, ejecución de pagos, programación de PAC, registro de ingresos, registro de pagos y libro de bancos
		Gestionar ante el Gobierno Nacional la transferencia o asignación de recursos para ejecutar los diferentes proyectos de inversión	<b>Gestión e Innovación para la transformación</b>	Promover y fortalecer de manera transversal en todas las dependencias de la entidad la forma como se genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, para facilitar el aprendizaje y la adaptación a nuevas tecnologías	Generar mecanismos para facilitar la investigación, experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas que orienten la gestión al servicio de la región
		Realizar los registros en el sistema de presupuesto y giro de regalías, correspondientes a los movimientos presupuestales y financieros que se requieran conforme a los procedimientos establecidos.			Promover en la región un tanque de pensamiento que permita recolectar datos y mejores prácticas en beneficio de la región.
		efectuar todas las acciones, actuaciones, funciones y procedimientos relacionados con el pago, administración, destinación, giro y control de los fondos públicos de la RAP Eje Cafetero			Facilitar la organización y clasificación de las herramientas tecnológica
		Administrar los excedentes de liquidez de la RAP Eje Cafetero, que suministren elementos de juicio para la toma de decisiones respecto de las inversiones a efectuarse			Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos, de los resultados de la gestión, que determinen el grado de avance del cumplimiento de la gestión.
		Administrar la nómina de los funcionarios adscritos a la RAP Eje Cafetero, efectuando su respectiva			Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional
					Contar con herramientas, parámetros y procedimientos para la recolección de datos de

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		<p>liquidación, realizando los respectivos cálculos de parafiscales y seguridad social y demás emolumentos a que tengan derecho los empleados de la entidad, garantizando su legalidad y el debido cumplimiento de las obligaciones.</p> <p>Proyectar los informes que sean requeridos de acuerdo a la competencia y de conformidad a la normatividad vigente, de manera oportuna y eficiente.</p> <p>Cumplir con los protocolos del Modelo Integrado de Gestión adoptados por la entidad que conduzcan al autocontrol, autogestión y mejoramiento continuo.</p>			<p>calidad que permitan llevar a cabo análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias.</p> <p>Contar con estrategias y planes de comunicación para compartir y difundir el conocimiento que produce la entidad tanto al interior como al exterior de esta, a través de herramientas físicas y digitales.</p> <p>Contar con documentación de la memoria institucional de fácil acceso, así mismo, llevar a cabo la divulgación de dicha información a sus grupos de valor a través de medios físicos y/o digitales,</p> <p>Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.</p> <p>Llevar a cabo acciones para participar con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.</p> <p>Generar alianzas o convenios para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la entidad.</p>
Jurídica	Asesorar en los distintos asuntos jurídicos, así mismo garantizar la seguridad jurídica y legalidad de todos los actos administrativos, contratos, proyectos y demás actividades atinentes a la gestión de la entidad.	<p>Representación judicial en asuntos litigiosos de la entidad</p> <p>Ejercer la defensa jurídica en asuntos litigiosos como parte demandante o demandada</p> <p>Elaborar los conceptos, actos administrativos y demás documentos que requiera la alta gerencia para toma de decisiones.</p>			

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		<p>Efectuar seguimiento a proyectos de Ley y actos legislativos que cursen en el Congreso de la República acerca de asuntos de interés de la entidad.</p> <p>Absolver consultas jurídicas sobre la interpretación y aplicación de la normatividad solicitadas por las dependencias, estableciendo unidad de criterio y el cumplimiento de normas.</p> <p>Verificar que las actuaciones administrativas de las demás dependencias se ajusten a los principios orientadores del debido proceso.</p> <p>Dirigir, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de acciones y procedimientos jurídicos, administrativos en materia de contratación estatal para agotar la etapa precontractual, contractual y pos contractual.</p> <p>Dar respuesta a las peticiones, quejas y reclamos y recursos que presentan tanto los usuarios internos como externos, de conformidad con la Ley.</p> <p>Preparar y presentar en oportunidad los informes solicitados por las diferentes entidades y organismos de control.</p>	<b>Gestión Jurídica</b>	<p>Asesorar jurídicamente y coadyuvar con la contratación para lograr el cumplimiento de los fines institucionales, orientar y coordinar los asuntos jurídicos de la RAP Eje Cafetero para la protección de sus intereses, la prevención del daño antijurídico y la toma de decisiones en el marco legal.</p>	<p>Planear, formular, dirigir organizar, coordinar, controlar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos inherentes al proceso</p> <p>Estructurar mecanismos de socialización y evaluación en la implementación del Manual de Contratación al interior de la dependencia</p> <p>Establecer los lineamientos para la Defensa Jurídica de la entidad</p> <p>Aplicar lineamientos en la mejora y asesoría normativa en las dependencias de la entidad.</p> <p>Acompañar las dependencias de la entidad con la emisión de conceptos jurídicos sobre los requerimientos internos y externos.</p> <p>Dirigir, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de acciones y procedimientos jurídicos, administrativos en materia de contratación estatal para agotar la etapa precontractual, contractual y postcontractual.</p>

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		Consolidar la doctrina judicial de la entidad			Presentar informes sobre la gestión y auditorías a entidades, entes de control y el control interno
		Cumplir con los protocolos del Modelo Integrado de Gestión adoptados por la entidad que conduzcan al autocontrol, autogestión y mejoramiento continuo.			Dirigir, implementar, controlar, seguimiento y evaluación del sistema integrado de gestión al interior de la dependencia
<b>Relaciones Interinstitucionales y de Comunicaciones</b>	Construir relaciones interinstitucionales, que permitan generar reconocimiento de la gestión tanto a nivel regional como nacional, propendiendo por la buena imagen institucional	Asesorar a la alta gerencia en temas de comunicación interna y externa	<b>Gestión de las Comunicaciones Internas y Externas</b>	Planear, dirigir, controlar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos inherentes a la información y comunicación interna y externa de la RAP Eje Cafetero, alineados a la misión, visión y objetivos de la entidad, en beneficio de los grupos de interés y con valor público.	implementar las políticas y estrategias de la comunicación organizacional de la entidad (interna y externa)
		Asesorar a la alta gerencia en temas de comunicación interna y externa			implementar las políticas y estrategias de seguridad, privacidad y publicidad de la información y la comunicación de la entidad
		Formular e implementar las políticas y estrategias de la comunicación organizacional de la entidad			Establecer la transparencia y riesgos de seguridad digital
		Establecer relaciones interinstitucionales con entidades del orden regional, nacional e internacional, que permitan dar a conocer los ejes estratégicos y proyectos de la entidad para fomentar su desarrollo			Establecer mecanismos para la gestión de los canales de atención al ciudadano.
		Dirigir las relaciones políticas con medios de comunicación incentivando la oportuna difusión de los productos institucionales.			Revisar el diseño y actualización de la página web con la totalidad de los componentes de accesibilidad y directrices de usabilidad establecidos para las entidades públicas.

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		<p>Generar campañas de divulgación y comunicación institucional que permitan obtener el reconocimiento de la entidad a nivel regional, nacional e internacional.</p> <p>Elaborar los boletines de prensa a los medios de comunicación garantizando la veracidad, objetividad y efectiva divulgación de la información, cuando se requiera y de manera permanente.</p> <p>Aplicar las directrices legales vigentes de las tecnologías de la información y comunicaciones.</p> <p>Realizar la digitalización y archivo del material de prensa, dando efectiva aplicación a la ley archivística</p>			<p>Presentar informes sobre la gestión y auditorías a entidades, antes de control y el control interno</p> <p>Dirigir, implementar, controlar, seguimiento y evaluación del sistema integrado de gestión al interior de la dependencia</p> <p>Establecer las políticas de control Interno:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurando el Ambiente de Control               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ambiente de Control</li> <li>b. Fortalecer el Ambiente de Control</li> <li>c. Gestión del Talento Humano estratégica, alineada con los objetivos de la entidad.</li> </ol> </li> <li>2. Evaluación del Riesgo.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer la Política Institucional del riesgo.</li> <li>b. Establecer mecanismos para identificar, analizar cambios significativos del entorno (interno y externo).</li> <li>c. Analizar riesgos significativos que puedan afectar el logro de Objetivos.</li> <li>d. Evaluar el riesgo de corrupción. Art.73 Ley 1474-20211</li> </ol> </li> </ol>

Situación actual			Situación propuesta Rediseño Institucional		
Procesos Actuales	Propósito General	Productos/servicios atendidos Manual Funciones Acuerdo Regional 009-2019	Proceso del Rediseño	Propósito General	Producto/servicio para rediseño Lineamientos Ley 1454/2011, Ley 1712/2014, Ley 1962/2019, Decreto 1083/2015, Decreto 1499/2017, Decreto 612/2017, Decreto 648/2017, Decreto 900/2020
		Cumplir con los protocolos del Modelo Integrado de Gestión adoptados por la entidad que conduzcan al autocontrol, autogestión y mejoramiento continuo.			<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Actividades de Control               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Diseñar y llevar a cabo actividades de control del riesgo</li> <li>b. Fortalecer la gestión del riesgo</li> </ol> </li> <li>4. Información y Comunicación.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Utilizar la información de manera adecuada y comunicarla por los medios y en los tiempos oportunos.</li> </ol> </li> <li>5. Monitoreo y Supervisión.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Implementar actividades de monitoreo y supervisión:                   <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar evaluaciones y autoevaluaciones.</li> <li>2. Adelantar auditorías internas de gestión.</li> <li>3. Valorar la efectividad del control interno para generar recomendaciones y acciones de mejoramiento</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>

## 1.8. Análisis Financiero.

La REGION ADMINISTRATIVA Y DE PLANIFICACION DEL EJE CAFETERO fue creada en la vigencia fiscal 2018. Analizando el factor financiero de la entidad se puede evidenciar que los Departamentos fundadores realizaron sus aportes iniciales en el mes de noviembre del año 2019, fecha en la cual nombraron el primer Gerente de la Entidad generando en dicha vigencia tan solo gastos asociados a la nómina, con los cuales inició la operación financiera y administrativa de la RAP EJE CAFETERO.

En la fase inicial se implementaron los Estatutos de la Entidad, se definió la Planta de Personal y se estructuró el Manual de Funciones.

El Estatuto de Presupuesto adoptado mediante el Acuerdo Regional 004 de 2019, se aplica a la RAP Eje Cafetero, en su calidad de persona jurídica de derecho público, de naturaleza asociativa del orden territorial regional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio dedicada a actividades de gestión, promoción del desarrollo integral supra departamental de la región cafetera colombiana, así como la ejecución de proyectos de diversa índole que contribuya a su finalidad misional.

La RAP Eje Cafetero adoptó como principios presupuestales la Planificación, Anualidad, Universalidad, Unidad de Caja, Programación Integral, Especialización, Coherencia Macroeconómica, Sostenibilidad y Estabilidad Fiscal.

El Presupuesto de Ingresos comprende los Recursos del Balance, los Ingresos Corrientes que se esperan recaudar en la vigencia fiscal y los Recursos de Capital, de igual forma también podrá incluir la totalidad de los cupos de endeudamiento autorizados por el Consejo Directivo.

El Presupuesto de Gastos comprende las apropiaciones para funcionamiento, operación comercial, servicio de la deuda e inversión que se requieran durante la vigencia fiscal respectiva. Para la ejecución de las apropiaciones presupuestales, se deberá contar con los Certificados de Disponibilidad Presupuestal previos que garanticen la existencia de recursos suficientes para atender el respectivo gasto. De igual forma se deberá contar con el Certificado de Registro Presupuestal, documento mediante el cual se amparan los compromisos legalmente adquiridos para desarrollar el objeto de la apropiación.

Durante cada Vigencia Fiscal se apropian los recursos aportados por los Departamentos para el funcionamiento de la entidad y se tienen en cuenta los recursos del Balance los cuales se han incorporado al presupuesto, según el siguiente detalle:

### Análisis comparativo ingresos

	aporte departamento	recursos balance	Presupuestados
<b>Vigencia 2019</b> (Nov-Dic)	1.966.010.403,00		1.966.010.403,00
<b>Vigencia 2020</b>	2.146.588.444,00	1.936.010.403,00	4.082.770.207,00
<b>Vigencia 2021</b> (En-Ab)	3.163.446.654,00	2.284.112.439,58	5.447.559.093,58

Tal y como se puede observar el comportamiento del ingreso ha sido progresivo en cada vigencia, aunado a la adhesión del Tolima para la Vigencia 2021 en la cual se incrementa el presupuesto de Ingresos de la Vigencia en \$1.078.689.591, correspondiente a los aportes con los que se vincula el ente territorial a partir del 1 de enero de 2021.

Así las cosas, el presupuesto detallado de Ingresos por Departamento sería el siguiente:

Vigencia	Departamento	Aporte Departamento	Recursos balance	Presupuesto vigencia
Vigencia 2019 (Nov-Dic)	Caldas	733.124.455,00		1.966.010.403,00
	Quindío	460.591.327,00		
	Risaralda	772.294.621,00		
Vigencia 2020	RAP		1.936.010.403,00	4.160.573.968,00
	Caldas	824.141.703,00		
	Quindío	487.632.068,00		
	Risaralda	834.814.673,00		
Vigencia 2021 (En-Ab)	RAP		2.284.112.439,58	5.447.559.093,58
	Caldas	765.083.333,00		
	Quindío	598.673.730,00		
	Risaralda	721.000.000,00		
	Tolima	1.078.689.591,00		

A su vez el comportamiento de Gastos de la RAP Eje Cafetero durante estos tres años de ejecución ha sido el siguiente:

**VIGENCIA 2019:**

Concepto	Presupuesto definitivo	Gastos ejecutados
SERVICIOS PERSONALES ASOCIADOS A LA NOMINA	128.809.398	29.714.245
HONORARIOS - PERSONAL ADMINISTRATIVO	120.000.000	-
PLAN ESTRATEGICO REGIONAL - PER	-	-
ADQUISICION DE BIENES	30.000.000	-
ADQUISICION DE SERVICIOS	182.000.000	285.755
VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	70.000.000	-
PRESUPUESTO DE INVERSIONES	1.435.201.005	-
<b>TOTALES</b>	<b>1.966.010.403</b>	<b>30.000.000</b>

**VIGENCIA 2020:**

Concepto	Presupuesto definitivo	Gastos ejecutados
SERVICIOS PERSONALES ASOCIADOS A LA NOMINA	1.028.861.476	850.981.784
HONORARIOS - PERSONAL ADMINISTRATIVO	284.774.148	229.186.666
PLAN ESTRATEGICO REGIONAL - PER	250.000.000	171.367.000
ADQUISICION DE BIENES	188.600.000	110.640.000
ADQUISICION DE SERVICIOS	106.297.211	7.711.861
VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	22.500.000	17.774.930
PRESUPUESTO DE INVERSIONES	2.201.737.372	-
<b>TOTALES</b>	<b>4.082.770.207</b>	<b>1.387.662.241</b>

**VIGENCIA 2021 (ENERO-ABRIL)**

Concepto	Presupuesto definitivo	Gastos ejecutados
SERVICIOS PERSONALES ASOCIADOS A LA NOMINA	1.587.962.164	268.054.227
HONORARIOS - PERSONAL ADMINISTRATIVO	1.200.360.558	207.765.188
ADQUISICION DE BIENS Y SERVICIOS	377.499.000	8.518.328
VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	80.000.000	20.822.683
PRESUPUESTO DE INVERSIONES	2.201.737.372	-
<b>TOTALES</b>	<b>5.447.559.094</b>	<b>505.160.426</b>

Dentro de la Estructura Organizacional para el funcionamiento de la Entidad se cuenta con 6 Empleados de Planta (1 Gerente, 2 Directivos, 2 Asesores, 1 Profesional), cuya carga prestacional se contempló inicialmente para la Vigencia 2021 en la suma de \$1.122.258.062,96, y los gastos destinados para el funcionamiento de la entidad se contemplaron en la suma de \$962.499.000,00, según se puede evidenciar en el siguiente detalle:

Distribución presupuesto de gastos Vigencia 2021	
Concepto	Presupuesto inicial
Sueldo Personal de Nómina	783.707.584,80
Prima de Navidad	68.693.378,00
Prima de Servicios	31.816.350,45
Prima de Vacaciones	36.040.335,00
Bonificación Especial por Recreación	5.975.513,39
Bonificación por Servicios Prestados	22.871.445,32
Indemnización de Vacaciones	46.699.677,00
Contribuciones Inherentes a la Nómina	112.666.085,00
Contribuciones a la Nómina Sector Público	13.787.694,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$ 1.122.258.062,96</b>
Servicios Personales Indirectos (honorarios-servicios)	780.000.000,00
Materiales y Suministros	15.000.000,00
Compra de Equipo	10.000.000,00
Otros Bienes	10.000.000,00
Viáticos y Gastos de Viaje	40.000.000,00
Servicios Públicos	6.000.000,00
Comunicaciones y Transporte	10.000.000,00
Impresos, Publicaciones, Suscripciones y Afiliaciones	25.499.000,00
Prima de Seguros	10.000.000,00
Gastos Bancarios y Fiduciarios	1.000.000,00
Mantenimiento	5.000.000,00
Capacitación	5.000.000,00
Bienestar Social	5.000.000,00
Otros Servicios	40.000.000,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$ 962.499.000,00</b>
GASTOS DE INVERSION	2.201.737.371,96
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$ 2.201.737.371,96</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	<b>\$ 4.286.494.434,92</b>

Teniendo en cuenta la incorporación del Departamento del Tolima a partir de la Vigencia Fiscal 2021, se realizaron todas las actuaciones administrativas y financieras para incorporar los recursos en el Presupuesto de la RAP Eje Cafetero, para lo cual se tuvo en cuenta el costo del personal existente (6 cargos) y la creación de dos (2) cargos de planta adicionales que llegan a fortalecer el engranaje institucional para la realización de proyectos y consecución de los objetivos institucionales, siendo así las cosas dentro del presupuesto de la entidad se contempló asumir dicha carga prestacional bajo la modalidad de Libre Nombramiento y Remoción, para lo cual se modificó el presupuesto inicialmente asignado quedando de la siguiente forma:

Distribución presupuesto de gastos			
Vigencia 2021			
Concepto	Presupuesto inicial	Adición	Presupuesto definitivo
Sueldo Personal de Nómina	783.707.584,80	107.765.414,96	891.472.999,76
Prima de Navidad	68.693.378,00	22.581.622,00	91.275.000,00
Prima de Servicios	31.816.350,45	10.372.649,55	42.189.000,00
Prima de Vacaciones	36.040.335,00	11.770.665,00	47.811.000,00
Bonificación Especial por Recreación	5.975.513,39	1.816.486,61	7.792.000,00
Bonificación por Servicios Prestados	22.871.445,32	7.410.554,68	30.282.000,00
Indemnización de Vacaciones	46.699.677,00	15.300.323,00	62.000.000,00
Contribuciones Inherentes a la Nómina	112.666.085,00	249.893.683,00	362.559.768,00
Contribuciones a la Nómina Sector Público	13.787.694,00	28.792.702,00	42.580.396,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$ 1.122.258.062,96</b>	<b>\$ 455.704.100,80</b>	<b>\$ 1.577.962.163,76</b>
Servicios Personales Indirectos (honorarios-servicios)	780.000.000,00	365.360.557,78	1.145.360.557,78
Materiales y Suministros	15.000.000,00	0,00	15.000.000,00
Compra de Equipo	10.000.000,00	100.000.000,00	110.000.000,00
Otros Bienes	10.000.000,00	150.000.000,00	160.000.000,00
Viáticos y Gastos de Viaje	40.000.000,00	70.000.000,00	110.000.000,00
Servicios Públicos	6.000.000,00	0,00	6.000.000,00
Comunicaciones y Transporte	10.000.000,00	0,00	10.000.000,00
Impresos, Publicaciones, Suscripciones y Afiliaciones	25.499.000,00	0,00	25.499.000,00
Prima de Seguros	10.000.000,00	20.000.000,00	30.000.000,00
Gastos Bancarios y Fiduciarios	1.000.000,00	0,00	1.000.000,00
Mantenimiento	5.000.000,00	0,00	5.000.000,00
Capacitación	5.000.000,00	0,00	5.000.000,00
Bienestar Social	5.000.000,00	0,00	5.000.000,00
Otros Servicios	40.000.000,00	0,00	40.000.000,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$ 962.499.000,00</b>	<b>\$ 705.360.557,78</b>	<b>\$ 1.667.859.557,78</b>
GASTOS DE INVERSION	2.201.737.371,96	0,00	2.201.737.371,96
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$ 2.201.737.371,96</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 2.201.737.371,96</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	<b>\$ 4.286.494.434,92</b>	<b>\$ 1.161.064.658,58</b>	<b>\$ 5.447.559.093,50</b>

Corolario de lo anterior se desprende para la RAP Eje Cafetero la necesidad de la realización del rediseño institucional de la Entidad, teniendo en cuenta que se cuentan con los recursos financieros suficientes para asumir la nueva carga prestacional necesaria para la creación de los cargos de Subgerente de Proyectos

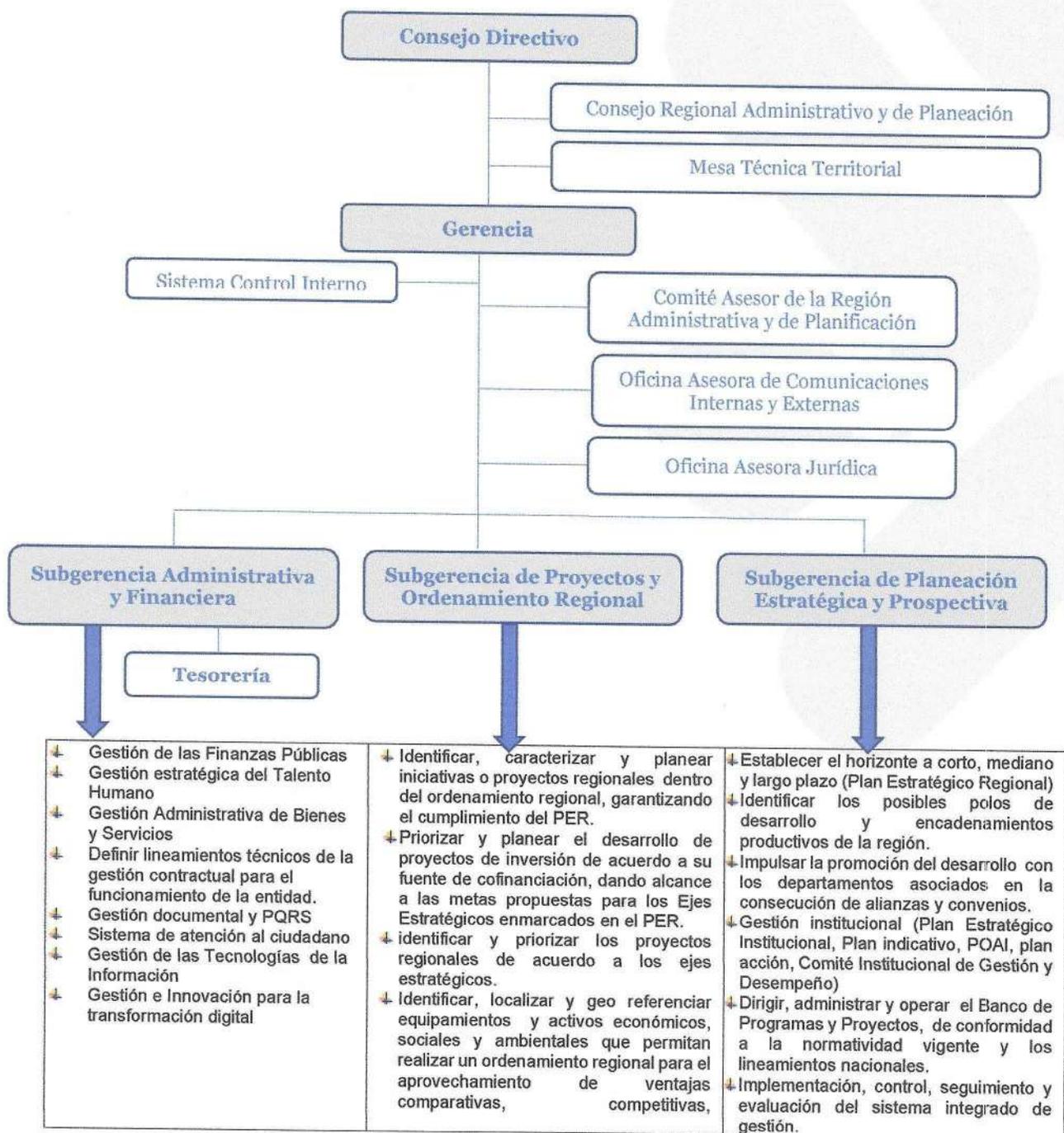
y Ordenamiento Regional en el Nivel directivo y un profesional de Control Interno en el Nivel Asesor, vinculados a través de nombramientos de Libre Nombramiento y Remoción.

Es importante resaltar que el apoyo a estos 8 funcionarios de planta se contrata a través de la modalidad de Prestación de Servicios para lo cual la RAP Eje Cafetero tiene destinados para la Vigencia 2021 la suma de \$1.145.360.557,78, siendo éstos recursos suficientes para cubrir la necesidad que demanda la entidad.

34

Adicional a lo anterior la RAP Eje Cafetero cuenta con recursos para satisfacer las necesidades de funcionamiento de la Entidad sin afectar los recursos destinados para la Nómina de la Entidad, situación que reafirma la solvencia económica con que se cuenta para aprobar el Rediseño Institucional de la Entidad.

### 1.9. Estructura u Organización Interna Propuesta.



	oportunidades y funcionalidades del EAT. <ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Generar un proceso o sistema de información regional que permita a la alta gerencia, asociados y beneficiarios identificar las áreas funcionales, ventajas, oportunidades, vocaciones y pertinencia del territorio.</li> <li>✦ Formulación y estructuración de proyectos para el desarrollo regional.</li> <li>✦ Ejecución y seguimiento de proyectos para el desarrollo regional</li> <li>✦ Identificar la oferta y/o fuentes de recursos regional, nacional e internacional para la presentación y gestión de proyectos de inversión</li> <li>✦ Planear, diseñar y estructurar los proyectos identificados y priorizados en cuanto a la oferta regional, nacional e internacional.</li> <li>✦ Gestionar convenios y alianzas de cooperación en el contexto regional, nacional e internacional para la consecución de recursos de proyectos que impacten el desarrollo regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Liderar y asesorar la Gerencia en la rendición de cuenta.</li> <li>✦ Plan Anticorrupción y acceso a la información PAAC</li> <li>✦ Medir los avances en el logro de objetivos y los resultados previstos en la operación institucional</li> <li>✦ Permitir la toma de decisiones basada en el análisis de resultados</li> <li>✦ Promover el desarrollo regional a través de mecanismos de transferencia del conocimiento para la innovación de procesos y estrategias regionales</li> </ul>
--	--	--

La estructura organizacional propuesta consta de ocho cargos distribuidos en: cuatro (4) del nivel directivo, (2) oficinas del nivel asesor, uno (1) del nivel asesor y uno (1) del nivel profesional; estructurados en los siguientes niveles:

Nro. Nivel	Cargo	Tipo Nombramiento
Nivel 1.	Gerente	Libre nombramiento y remoción
	Subgerente de Planeación Estratégica y Prospectiva	Libre nombramiento y remoción
	Subgerente de Proyectos y Ordenamiento Regional	Libre nombramiento y remoción
	Subgerente Administrativa y Financiera	Libre nombramiento y remoción
Nivel 2.	Jefe Oficina Asesora Jurídica	Libre nombramiento y remoción
	Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones Internas y Externas	Libre nombramiento y remoción
Nivel 3.	Asesor de Control Interno	Libre nombramiento y remoción
	Tesorero	Libre nombramiento y remoción

Anexo en un archivo Excel y como parte integral del presente estudio, se presenta la cadena de valor, en el cual se identifica la prestación de servicios de manera independiente para cada una de las subgerencias de Planeación Estratégica y Prospectiva y la de Proyectos y Ordenamiento Regional, objeto del presente estudio, con el fin de soportar los productos, actividades y tareas que desarrollará cada una de ellas en función del cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales de la RAP Eje Cafetero.

De igual manera, como se ha mencionado en el desarrollo de este estudio, la Oficina Asesora de Control Interno, si bien se encuentra en la estructura orgánica existente (Acuerdo Regional No.008 de 2019), no tiene provistas sus funciones en el manual de funciones dadas en el Acuerdo Regional Nro. 009 de 2019; por lo que se hace necesario definir las mediante Acto Administrativo y asignar los recursos de funcionamiento de la entidad, para su nombramiento.

Teniendo en cuenta el análisis efectuado bajo el Decreto 785 de 2005 “por medio del cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004”, la RAP Eje Cafetero debe adoptar el Sistema de Control Interno a través de un Asesor de Control Interno quien desarrollará las actividades propias del cargo, pues según el Acuerdo Regional No. 008 de 2019 estaba definida la creación de la Oficina de Control Interno, lo cual después del análisis efectuado por la entidad a través del Estudio de Cargas se determinó que no era viable, debido al tamaño de la entidad por el momento, y que de acuerdo a los lineamientos de la DAFP para ello se requiere la vinculación de mínimo 4 personas para el funcionamiento de una oficina, y la necesidad apremiante de la RAP Eje Cafetero en estos momentos es generar un ambiente de control a las actuaciones desarrolladas en cumplimiento de la normativa legal vigente, en virtud de lo anterior se considera que es necesario vincular solo a una persona para el desarrollo de las actividades propias del Control Interno, por lo cual no se viabiliza la creación de una oficina.

36

### 1.10. Estructura Salarial.

Denominación del Empleo - Actual	Salarios 2019 AR 007-2019	Denominación del empleo - Rediseño Institucional	Proyección Salarios 2021
Gerencia	\$13.207.445,00	Gerencia	\$13.552.159,00
Subgerencia Administrativa y Financiera	\$9.575.335,00	Subgerencia Administrativa y Financiera	\$9.825.251,00
Subgerencia de Planeación Estratégica Regional	\$9.575.335,00	Subgerencia de Planeación Estratégica y Prospectiva	\$9.825.251,00
		(*) Subgerencia de proyectos y Ordenamiento Regional	\$9.825.251,00
Oficina Asesora Jurídica	\$7.004.635,00	Oficina Asesora Jurídica	\$7.187.456,00
Oficina Asesora de Relaciones Interinstitucionales y Comunicaciones	\$7.004.635,00	Oficina de Comunicaciones Internas y Externas	\$7.187.456,00
Tesorero General	\$4.944.940,00	Tesorero General	\$5.074.003,00
		(*) Asesor Control Interno	\$5.074.003,00
<b>Valor salarios mensual</b>	<b>\$51.312.325,00</b>		<b>\$67.550.830,00</b>
<b>Valor salarios anual</b>	<b>\$615.747.900,00</b>		<b>\$676.516.674,29</b>

Los cálculos para el estudio salarial de la RAP Eje Cafetero para la Vigencia 2021, se basan en el Decreto Nacional No. 980 del 22 de Agosto de 2021, el cual fijó un incremento del 2.61% retroactivo a Enero de 2021, tomando como base para el incremento los salarios vigentes en la Vigencia Fiscal 2019, teniendo en cuenta que durante la Vigencia Fiscal 2020 no se realizó incremento salarial a causa de la emergencia económica y social generada a causa de la COVID 19.

(\*) Para el año 2021 se toma para el consolidado anual los cargos Subgerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional y Asesor de Control Interno por tres (3) meses, considerando que a la fecha no han sido creados al interior de la entidad.

Estos valores generan una carga prestacional adicional, en cumplimiento de lo establecido en el ordenamiento legal que corresponde al pago de prestaciones sociales generadas por la vinculación laboral.

### 1.11. Perfiles y Cargas de Trabajo

Con el propósito de realizar la actualización del manual de funciones del nivel directivo y profesional, establecido en el Acuerdo Regional Nro. 009 de 2019 y en alineación a las funciones establecidas para las Regiones Administrativa y de Planeación de la Ley 1962 de 2019, título II, capítulo I, ARTÍCULO 4º. Que modifica el artículo treinta (30) Ley 1454 del 2011; del Decreto 900 de 2020, artículo 2.2.1.5.3 alcance de los hechos regionales y en desarrollo del artículo 3 de la Ley 1962 de 2019 "la identificación y declaración de los hechos regionales será potestad de la Junta Directiva de la RAP a partir de los ejercicios de planeación desarrollados al interior de cada región, como lo son los ejes estratégicos de cada RAP y el plan Estratégico Regional (PER) ya aprobado, o una vez adoptado en cada región, así como la operación por proceso identificado como resultado del diagnóstico institucional y operacional, concretado en el Plan Estratégico Institucional 2021-2023; se elaboró el estudio de cargas de las dependencias y se estructura a partir de los elementos: subprocesos, productos, actividades y tareas desarrolladas en cada dependencia.

Si bien la RAP Eje Cafetero, en el presente estudio presenta la modificación de la estructura organizacional del nivel directivo y profesional, teniendo en cuenta los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, en el sentido: primero *"el número de directivos es igual al número de dependencias que se establece por norma y no requiere los pasos del formato de cargas"* y segundo *"Que las nuevas dependencias se creen con el mínimo de funcionarios necesarios, por lo menos 4"*, este ejercicio nos permite conocer de primera mano a través del trabajo por proceso, el personal de apoyo, que se requiere en cada dependencia para prestar un servicio con calidad en cumplimiento de la funcionalidad, misión y visión, con valor público a nuestros clientes internos y externos.

La RAP Eje Cafetero, llevó a cabo el presente estudio con la participación de los servidores públicos, liderado por los directivos de la entidad, para determinar la cantidad de personal necesario para la realización de las tareas que confluyan en una efectiva prestación de servicios con calidad y acorde a la funcionalidad de la entidad; desarrollando la etapa de planeación de acuerdo con los criterios:

Se difundió a través de la Subgerencia Administrativa y Financiera, la metodología para el rediseño institucional de Entidades Públicas del DAFP, mediante acta de reunión Nro. 17 de marzo 3 de 2021.

Así mismo se socializa el formato del DAFP, sobre el estudio de cargas, quedando aprobado por los directivos de la entidad.

En acta de reunión Nro. 18 de marzo 18 de 2021, a partir de la socialización del formato el día 12 de marzo vía virtual a todos los servidores públicos que conforman la RAP, se solicita entregar debidamente diligenciado a más tardar para el día 28 de marzo de 2021, para realizar el análisis de cargas para dar continuidad a la caracterización de necesidad de personal requerido y los manuales de funciones.

Se tuvo en cuenta la condición más importante a tener en cuenta en un estudio de cargas de trabajo es que no se miden cargos, se mide el desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procesos de las dependencias en función del tiempo estándar de desarrollo de cada actividad y la frecuencia (en un periodo de tiempo

determinado: meses, horas, minutos) con que se desarrolla cada actividad del procedimiento de forma permanente.

El formato implementado, estructura los parámetros:

- a) Nombre de la dependencia
- b) Responsable del diligenciamiento
- c) Fecha en la cual se termina el estudio
- d) **Columna 1. Subprocesos por dependencia (registrados por dependencia):** Etapas secuenciales, orientadas a la consecución de un resultado. Está orientado al cumplimiento de un propósito o de una función.
- e) **Columna 2. Producto.** Describir la acción principal que cumplirá cada área.
- f) **Columna 3. Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso o un subproceso
- g) **Columna 4. Tareas.** Puntualizar para cada actividad, las tareas necesarias para su logro.
- h) **Columna 5. Nivel Jerárquico del Empleo:** Corresponde a la jerarquía en que se encuentra enmarcado en el artículo 3 del Decreto 785 de 2005, la naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades, y los requisitos exigidos para su desempeño y estos son: Directivo, Asesor, profesional, Técnico y Asistencial. Sin embargo, es necesario indicar que los empleos del nivel directivo y profesional no son objeto de levantamiento de las cargas de trabajo, ya que el número de directivos corresponde con las dependencias que se establecen en la norma de estructura de la entidad. En la pestaña "RESUMEN EMPLEOS ENTIDAD", esta celda debe ser digitada con el propósito de que dichos empleos se registren en el cuadro final de empleos de la entidad.
- i) **Columna 6. Requisitos del nivel jerárquico:** Es el conjunto de conocimientos (estudio y experiencia) que se requieren para realizar la actividad o el procedimiento analizado. Deben corresponder con el perfil del empleo que se requiere para los procedimientos registrados.
- j) **Columna 7. Propósito principal del empleo:** Es la razón de ser del cargo y se redacta su contenido a través de un verbo + un objeto + una condición. De acuerdo al nivel jerárquico y los requisitos se define que actividades de acuerdo a su conocimiento y experiencia que deben aplicar para el desarrollo de las tareas con base en las actividades para cumplir con el producto.
- k) **Columna 8. Cantidad o frecuencia:** Número promedio de veces que realiza la misma tarea en el mes. Registro del número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes.
- l) **Compendio Numeral 9.**

**Tiempo de trabajo por cada actividad o procedimiento (Tiempo estándar).** El tiempo estándar es el tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en

condiciones bien determinadas y según métodos definidos. Para lograr el tiempo estándar, se define tiempo mínimo, tiempo promedio y máximo en horas para determinar cuánto demora la realización de tareas.

**Tiempo total en horas hombre en el mes de cada procedimiento distribuido por niveles y denominación del empleo:** Multiplique la cantidad de veces que se repite el procedimiento en el mes, por el tiempo estándar asignado al mismo y el resultado colóquelo en la casilla correspondiente al nivel y denominación del cargo.

39

Para este proceso se eligió la técnica de estandarización de tiempos mediante los Estándares Subjetivos que se realizó y revisó con cada uno de los responsables de los procesos (Subgerentes y jefes de la entidad), para identificar mediante entrevista de la siguiente información:

1. Cantidad promedio de veces que se repite la tarea en el mes.
2. Tiempo mínimo de realización de la tarea: en minutos.
3. Tiempo promedio de realización de la tarea: en minutos.
4. Tiempo máximo de realización de la tarea: en minutos.
5. Cantidad de productos generados en el mes: Cantidad de servicios o productos, resultado de las actividades.

A través de la fórmula:  $T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$ .

Fórmula que se basa en tomar una tarea y repetirla seis veces: tomando una vez el tiempo mínimo, 4 veces el tiempo promedio y una vez el tiempo máximo, dividido en la cantidad de veces que se repite la tarea.

Dónde:

- T = Tiempo resultante.
- T<sub>m</sub> = Tiempo mínimo asignado a la tarea.
- T<sub>p</sub> = Tiempo promedio asignado a la tarea.
- T<sub>M</sub> = Tiempo máximo asignado a la tarea.

Así mismo se tuvo en cuenta los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP: "El año tiene 365 días de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días laborales al año, para un promedio de 19 días al mes" (Función pública, 2018).

$$\begin{array}{rcccl} 19 \text{ días} & * & 8,8 \text{ horas} & = & 167 \text{ horas} \\ \text{mes} & & \text{día} & & \text{mes} \end{array}$$

Con el fin de culminar el proceso de Rediseño Institucional, se consolidó la información financiera de la RAP Eje Cafetero producto de los cargos requeridos por dependencia, discriminados por cada uno de los niveles, compilando en una hoja de Excel el detalle del personal requerido para el desarrollo de las actividades propuestas, generando un valor detallado por dependencia y consolidado para la Entidad, el cual es un insumo básico para la definición del personal de apoyo para la realización de las actividades tales como asesores, profesionales, técnicos y asistenciales, los cuales serán vinculados a la Entidad de forma inicial mediante contratos de prestación de servicios, teniendo en cuenta que la RAP Eje Cafetero inicia la ejecución de las actividades misionales a partir de la estructuración y

consolidación del Plan Estratégico Regional, momento en el cual se definirá la sostenibilidad en el tiempo de la entidad de acuerdo a las diferentes fuentes de financiación gestionadas, ya que a la fecha solo se cuenta con los recursos transferidos por los cuatro Departamentos que integran la Entidad, razón por la cual no es viable financieramente generar nuevos emolumentos que hagan los costos fijos más onerosos; con el siguiente resultado:

Dependencia/estructura	Directivos/ Jefes de Oficina	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	Total de empleos por dependencia
Gerencia	1				2	3
Subgerencia de Planeación y Prospectiva	1	1	3			5
Subgerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional	1		8	2		11
Subgerencia Administrativa y Financiera	1		5	2		8
Oficina Asesora Jurídica	1		3	1		5
Oficina Asesora de Comunicaciones Internas y Externas	1		3	1		5
Tesorero			1			1
Asesor de Control Interno		1				1
<b>Total empleos</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>39</b>

40

Se anexa archivo Excel, con el estudio de cargas por dependencia producto del presente rediseño.

### 1.12. Planta de Personal propuesta.

Denominación	Nivel Jerárquico	Código Decreto 785/2005	Grado	Número de empleos				Observaciones
				Planta actual	Empleos a crear	Empleos a eliminar	Planta propuesta	
Gerencia	Directivo	039	01	1			1	No se presenta cambios
Subgerencia de Planeación y Prospectiva	Directivo	090	10	1			1	No se presenta cambios
Subgerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional	Directivo	090	10	0	1		1	Se crea la Subgerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional
Subgerencia Administrativa y Financiera	Directivo	090	10	1			1	No se presenta cambios
Oficina Asesora Jurídica	Asesor (Jefe oficina asesora)	115	06	1			1	No se presenta cambios
Oficina Asesora de Comunicaciones Internas y Externas	Asesor (Jefe oficina asesora)	115	06	1			1	No se presenta cambios

Denominación	Nivel Jerárquico	Código Decreto 785/2005	Grado	Número de empleos				Observaciones
				Planta actual	Empleos a crear	Empleos a eliminar	Planta propuesta	
Oficina Control Interno	Asesor	105	05	1		1	1	Se elimina la Oficina Asesora de Control Interno y se crea un cargo de Asesor de Control Interno.
Tesorero General	Profesional	201	09	1			1	No se presenta cambios

41

### 1.13. Manual de Funciones y Competencias Laborales.

En cumplimiento de este numeral, se entrega anexo la actualización del manual de funciones para los cargos de: Gerencia, Subgerencia de Planeación y Prospectiva, subgerencia Administrativa y Financiera, Oficina Asesora Jurídica, Oficina de Comunicaciones Internas y Externas, Tesorería; se crean las funciones para la Subgerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional y se le asignan funciones para el Asesor de Control Interno. En el caso del cargo para la Gerencia continúa vigente lo establecido en el Acuerdo Regional Nro.003 de 2020 y Acuerdos Regionales resultado del presente estudio.

## 2. BIBLIOGRAFIA.

**Departamento Nacional de la Función Pública – DAFP.** Rediseño Institucional de Entidades Públicas. Bogotá D.C, Colombia – julio de 2014.

**Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.** Elaboración del Estudio Técnico para Rediseño Organizacional.

**Departamento Nacional de la Función Pública – DAFP,** modelo formato Estudio de Cargas.2014.

**Universidad Nacional de Colombia.** Guía metodológica para el Estudio de Cargas de Trabajo – 2013.

**Departamento Nacional de la Función Pública - DAFP.** Guía para establecer o modificar el manual de funciones y competencias laborales – Bogotá D.C, Colombia – Abril de 2018.

42

### 3. ANEXOS

1. Manual de Funciones
2. Estudio de Cargas
3. Cadena de valor para los procesos: Subgerencia de Planeación y Prospectiva y Subgerencia de Proyectos y Ordenamiento Regional.

## Planeación Estratégica y Prospectiva

Insumos	Subproceso	proceso	Actividades	Tareas	Efectos	resultados/ Impactos
Constitución Política Ley 1962 de 2019 Decreto 900-2020 Ley 1454-2011 Ley presupuesto Dependencias de la RAP Eje Cafetero Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS Lineamientos de la UNESCO - PCC Tratados de libre comercio metodología y guías DNP Metodologías y guías del DAFP Lineamientos de los ministerios Lineamientos Internacionales Metodologías nacionales e internacionales para la formulación de proyectos. Identificación de polos de desarrollo, encadenamientos productivos o ruedas de negocios regionales Lineamientos Regionales Plan Estratégico Regional - PER Instrumentos de planeación territorial (regional, subregional y local) y nacional: planes de desarrollo, presupuestos, plan de contratación, plan de inversiones. Lineamientos ISO Lineamientos propios de la entidad	<b>Planeación Prospectiva</b>	y identificar los hechos regionales y Ejes Estratégicos	Establecer el horizonte e corto, mediano y largo plazo	<b>Tarea 1.</b> Estructurar y formular el Plan Estratégico Regional - PER 2021-2033  <b>tarea 2.</b> Presentar el PER ante el Comité Asesor para su estudio  <b>tarea 3.</b> Presentar el PER ante el Consejo Directivo para su aprobación  <b>Tarea 4.</b> Elaborar acto Administrativo para adopción del PER.  <b>Tarea 5.</b> Socializar el PER aprobado a los grupos de valor directos.	1, Conocimiento del territorio sobre la base de información actualizada y contrastable.  2, Identificación de los actores regionales vinculados con el desarrollo.  3, construcción de acuerdos institucionales en torno a las políticas, planes y proyectos.  4, concertar las líneas prioritarias del desarrollo futuro  5, Tener un banco de programas y proyectos de alcance regional.	1, Modernización institucional para tener nuevas miradas en torno al desarrollo del territorio.  2, ejecución de proyectos que tiendan a mejorar la competitividad regional.  3, Instauración de tanques de pensamiento que permita tener elementos suficientes para la toma de decisión de los sectores públicos y privados.  4, Mejorar los indicadores de competitividad regional frente al escenario nacional.
			Promoción de desarrollo regional	<b>Tarea 1.</b> identificar las posibles polos de desarrollo y encadenamientos productivos de la región.  <b>Tarea 2.</b> Asesorar y acompañar a la Alta Gerencia en la gestión de alianzas y convenios del desarrollo regional.  <b>Tarea 3</b> Impulsar la promoción del desarrollo con los departamentos asociados en el consecución de alianzas y convenios.  <b>tarea 4,</b> Gestionar ante las instancias regionales, nacionales e internacionales, alianzas y convenios que permitan el desarrollo regional		
	<b>Direccionamiento Estratégico institucional</b>	Alistamiento	Gestión institucional	<b>Tarea 1.</b> Liderar la estructuración y elaboración de los planes institucionales y plan de acción		

Insumos	Subproceso	proceso	Actividades	Tareas	Efectos	resultados/ Impactos
				<p><b>Tarea 2.</b> Establecer el trabajo en equipo para participar en la elaboración de los planes institucionales y plan de acción teniendo en cuenta los lineamientos legales</p> <p><b>Tarea 3.</b> Participar en la elaboración final de los planes teniendo en cuenta las inquietudes, propuestas y aportes dados por la comunidad que participó en la socialización del plan</p> <p><b>Tarea 4.</b> Coordinar la presentación de planes institucionales al comité Institucional de Gestión y Desempeño de los planes institucionales y plan de acción para su aprobación</p> <p><b>Tarea 5.</b> Preparar los actos administrativos que surjan de la Subgerencia de Planeación para la revisión jurídica, financiera y administrativa antes de la firma de la Gerencia</p> <p><b>Tarea 6.</b> Elaborar la armonización de los planes estratégicos e institucional.</p> <p><b>Tarea 7.</b> Estructurar el plan de acción anual con base en el plan indicativo</p>		
	Plan Anticorrupción y Acceso a la Información - PAAC		Elaborar, implementar, controlar y evaluar el Plan Anticorrupción y Acceso a la Información de la entidad	<p><b>Tarea 1.</b> Elaborar la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano, que contemple el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.</p> <p><b>Tarea 2.</b> Actualizar anualmente la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano</p>		

Insumos	Subproceso	proceso	Actividades	Tareas	Efectos	resultados/ Impactos
				<p><b>Tarea 3.</b> Realizar seguimiento, evaluación y análisis al cumplimiento en la aplicación del plan PAAC</p>		
	Banco de Programas y Proyectos	Inversión institucional y regional	Dirigir, administrar y operar el Banco de Programas y Proyectos, de conformidad a la normatividad vigente y los lineamientos nacionales.	<p><b>Tarea 1.</b> Gestionar el registro de la entidad en el SUIFP Territorio (proyectos institucionales y SUIFP Regalias (proyectos SGR) ante el DNP</p>		
<p><b>Tarea 2.</b> Estructurar los procedimientos, metodologías y demás lineamientos para el manejo y operatividad del Banco de Programas y Proyectos.</p>						
<p><b>Tarea 3.</b> Establecer los lineamientos dentro del ciclo de viabilización de proyectos de inversión.</p>						
<p><b>Tarea 3.</b> Establecer los lineamientos dentro del ciclo de evaluación de proyectos de inversión</p>						
<p><b>Tarea 4.</b> Asesorar a cada una de las dependencias de la RAP EC en la formulación de proyectos de inversión</p>						
<p><b>Tarea 5.</b> Manejar y garantizar el eficaz manejo de plataformas de seguimiento y evaluación de proyectos establecidos del orden regional, nacionales y de cooperación internacional.</p>						
	Plan Operativo Anual de Inversiones - POAI		Determinar las proyecciones de inversión clasificado por ejes estratégicos y/o Hechos Regionales y proyectos Institucionales a ejecutarse en una vigencia	<p><b>Tarea 1.</b> Elaborar el documento preliminar del Plan Operativo Anual de Inversiones POAI</p>		
<p><b>Tarea 2.</b> Estructurar el documento en coordinación con Administrativa y Finanzas Públicas</p>						
<p><b>Tarea 3.</b> Presentar la definición del POAI a las dependencia para revisión y aprobación.</p>						

Insumos	Subproceso	proceso	Actividades	Tareas	Efectos	resultados/ Impactos
				<p><b>Tarea 4.</b> Elaborar el documento final de presupuesto final y presentarlo a las Subgerencias para su trámite ante la Gerencia y el Consejo Directivo para aprobación</p> <p><b>Tarea 5.</b> Elaborar el acto administrativo para adopción.</p>		
	<b>Fortalecimiento Organizacional y simplificación de procesos</b>	Sistemas de gestión	implementación, control, seguimiento y evaluación del sistema integrado de gestión.	<p>Tarea 1. Estructura el Manual de Procesos y procedimientos</p> <p><b>Tarea 1.</b> Orientar la Identificación y caracterización de grupos de valor</p> <p><b>Tarea 2.</b> Orientar la adopción de la gestión por procesos (caracterizaciones de procesos).</p> <p><b>Tarea 3.</b> orientar la estructuración de procedimientos de los procesos</p> <p><b>Tarea 4 .</b> Orientar la estructuración de formatos, manuales, guías, cartillas</p> <p><b>Tarea 5.</b> Revisar anualmente una evaluación de la estructura organizacional, mapa de operación por procesos, funciones que permita mantener un fortalecimiento institucional acorde a las necesidades de la entidad para una prestación de servicio con calidad.</p>		
	<b>Administración del Riesgo</b>		Identificación de los riesgos institucionales que afectan el logro de objetivos institucionales	<p><b>Tarea 1.</b> Estructurar los parámetros de acuerdo a los lineamientos normativos vigentes.</p> <p><b>Tarea 2.</b> Asesorar los procesos de la identidad para la identificación de riesgos</p> <p><b>Tarea 3.</b> Identificar los riesgos de los procesos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales y de corrupción.</p> <p>Realizar la evaluación y análisis de la administración del riesgo de la entidad.</p>		

## Planeación Estratégica y Prospectiva

Insumos	Subproceso	proceso	Actividades	Tareas	Efectos	resultados/ Impactos
	Indicadores por proceso		Liderar y coordinar con las dependencias la definición de indicadores por proceso, verificando el logro de objetivos y metas.	<p><b>Tarea 1.</b> Estructurar los parámetros de acuerdo a los lineamientos normativos vigentes.</p> <p><b>Tarea 2.</b> Asesorar los procesos de la Entidad para la estructuración de los indicadores por proceso.</p> <p><b>Tarea 3.</b> Determinar los indicadores de los procesos, que permitan el cumplimiento de metas</p> <p><b>Tarea 4.</b> Realizar la evaluación y análisis de indicadores de la entidad.</p>		
	Mecanismos, canales y prácticas de participación ciudadana	Participación ciudadana en la gestión institucional	Liderar y asesorar la Gerencia en la rendición de cuentas	<p><b>Tarea 1. Construir la Estrategia.</b> Definir canales, metodologías, capacitación, recursos,, roles y responsabilidades, de las dependencias, campañas de comunicación.</p> <p><b>Tarea 2. Ejecutar la Estrategia.</b> Identificar la información insumo, convocatorias, presentación y análisis de observaciones</p> <p><b>Tarea 3. Evaluar la Estrategia.</b> Análisis de resultados</p>		
	Análisis y Evaluaciones	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	Medir los avances en el logro de objetivos y los resultados previstos en la operación institucional	<p><b>Tarea 1.</b> Diseñar, implementar y comunicar los mecanismos de seguimiento al interior de la entidad.</p> <p><b>Tarea 2.</b> Revisar y actualizar los indicadores y demás mecanismos de evaluación establecidos.</p> <p><b>Tarea 3.</b> Evaluar el logro de resultados del Plan Estratégico Regional, Plan Estratégico Instituciones y Plan de Acción</p> <p><b>Tarea 4.</b> Evaluar la percepción de grupos de valor</p>		

## Planeación Estratégica y Prospectiva

Insumos	Subproceso	proceso	Actividades	Tareas	Efectos	resultados/ Impactos
			Permitir la toma de decisiones basada en el análisis de resultados	<p><b>Tarea 5.</b> Generar análisis estadísticos que permitan visualizar la realidad de la entidad, para fortalecer la toma de decisiones en pro del desarrollo regional.</p> <p><b>Tarea 1.</b> Consolidar y presentar los informes de la gestión institucional que le corresponda de acuerdo a la normatividad y plataformas vigentes</p> <p><b>Tarea 2.</b> Presentar los informes sobre controles y auditorías a entidades, entes de control y el control interno que le competen por normatividad vigente</p> <p><b>Tarea 3.</b> Evaluar el avance de cumplimiento de planes de mejoramiento y controles realizados por entes de control.</p>		
	<b>Gestión del Conocimiento y la Innovación</b>	Promover el desarrollo regional a través de mecanismos de transferencia del conocimiento para la innovación de procesos y estrategias regionales	Promover y fortalecer de manera transversal en todas las dependencias de la entidad la forma como se genera, captura, evalúa y distribuye el conocimiento, para facilitar el aprendizaje y la adaptación a nuevas tecnologías	<p><b>Tarea 1.</b> Generar mecanismos para facilitar la investigación, experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas que orienten la gestión al servicio de la región</p> <p><b>Tarea 2.</b> Promover en la región un tanque de pensamiento que permita recolectar datos y mejores practicas en beneficio de la región.</p> <p><b>Tarea 3.</b> Contar con herramientas, parámetros y procedimientos para la recolección de datos de calidad que permitan llevar a cabo análisis para la toma de decisiones basadas en evidencias</p> <p><b>Tarea 4.</b> Mantener cooperación con otras entidades, organismos o instituciones que potencien el conocimiento de la entidad y facilitar su intercambio.</p>		

## Planeación Estratégica y Prospectiva

Insumos	Subproceso	proceso	Actividades	Tareas	Efectos	resultados/ Impactos
				<p><b>Tarea 5.</b> Llevar a cabo acciones para la Participación con las buenas prácticas en convocatorias o premios nacionales e internacionales.</p> <p><b>Tarea 6.</b> Generar alianzas o convenios para fomentar soluciones innovadoras, a través de nuevos o mejorados métodos y tecnologías para la región.</p> <p><b>Tarea 7.</b> Desarrollar análisis descriptivos, predictivos y prospectivos, de los resultados de la gestión, que determinen el grado de avance del cumplimiento de la gestión</p>		