

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2020-2031

RESTAURANDO ID-ENTIDAD

CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL QUINDÍO

2020

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO	Pág.
PRESENTACIÓN	12
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	17
1.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	17
1.2.1 Mejorar el Desempeño Administrativo de la Entidad	17
1.2.2 Optimizar la Gestión Ambiental en el área de Jurisdicción	18
2. MARCO DE REFERENCIA	19
2.1 MARCO CONCEPTUAL	20
2.1.1 Conceptos Generales	20
2.1.2 La Gestión Ambiental	33
2.1.3 La Gestión Pública	34
2.1.4 La Planeación Estratégica	35
2.2 MARCO NORMATIVO	38
2.2.1 Normas de Carácter General	39
2.2.1.1 Constitución Política de Colombia	39
2.2.2 Normas Relacionadas con la Gestión Ambiental	41
2.2.2.1 Compromisos Internacionales relacionados con la Gestión Ambiental	41
2.2.2.2 Normas de Carácter Nacional para la Gestión Ambiental	43
2.2.2.3 Actos Administrativos de la Entidad para la Gestión Ambiental	50
2.2.3 Normas Relacionadas con la Gestión Pública	51
2.2.3.1 Normas de Carácter Nacional relacionadas con la Gestión Pública	51
2.2.3.2 Actos Administrativos de la Entidad relacionadas con la Gestión Pública	63
2.3 MARCO INSTITUCIONAL	64
2.3.1 Marco Institucional General	65
2.3.1.1 Los Sectores Administrativos	65
2.3.2 Marco Institucional de la Gestión Ambiental	68
2.3.2.1 Referentes	69
2.3.2.2 Sistemas para la Gestión Ambiental	78
2.3.2.3 Instancias para la Gestión Ambiental	80
2.3.2.4 Instrumentos para la Gestión Ambiental	81
2.3.3 Marco Institucional para la Gestión Pública	81
2.3.3.1 Referentes de la Gestión Pública	82
2.3.3.2 Sistemas para la Gestión Pública	86

2.3.3.3 Instancias para la Gestión Pública	87
2.3.3.4 Instrumentos para la Gestión Pública	88
3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	92
3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA ACTUAL	92
3.1.1 Misión Actual de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	92
3.1.2 Visión Actual de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	92
3.1.3 Principios Organizacionales de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	92
3.1.4 Valores Organizacionales	93
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL QUINDÍO	94
3.2.1 Órganos de Dirección y Administración – Funciones	96
3.2.2 Dependencias o Unidades Operativas - Funciones Generales	99
3.3 TALENTO HUMANO	101
3.3.1 Planta de Personal	101
3.3.2 Manual de Funciones	104
3.4 MODELO DE GESTIÓN	105
3.4.1 Sistemas de Gestión Pública	107
3.4.1.1 Sistema Integrado de Gestión y Desempeño	107
3.4.1.2 Sistemas de Gestión de la Calidad	108
3.4.1.3 Sistema de Control Interno	108
3.4.2 Instancias para la Gestión Pública	109
3.4.3 Instrumentos para la Gestión Pública	110
3.4.3.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión	110
3.4.3.2 Modelo Estándar de Control Interno	114
3.4.3.3 Planes Estratégicos Institucionales	117
3.4.4 Enfoque del Modelo de Gestión	117
3.4.4.1 Mapa de Procesos	117
3.4.4.2 Matriz de Procesos	118
3.5 EXPERIENCIA INSTITUCIONAL - RESEÑA HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL QUINDÍO	120
3.6 INFRAESTRUCTURA FÍSICA DISPONIBLE	121
3.6.1 Sede Administrativa Armenia	121
3.6.2 Parque Ecológico – Centro de Atención y Valoración	121
3.6.3 Centro Nacional para el Estudio del Bambú - Guadua	122
3.6.4 Áreas de Conservación de la CRQ	123
3.7 ASPECTOS TECNOLÓGICOS	124
3.7.1 Sistemas de Información	124

3.7.2 Infraestructura Tecnológica	125
3.7.3 Servicios Tecnológicos	125
3.7.4 Talento Humano	126
3.7.5 Administración	126
3.8 ASPECTOS FINANCIEROS (GESTIÓN OPERATIVA)	127
3.9 ASPECTOS OPERATIVOS	128
3.9.1 Área de Jurisdicción	128
3.9.2 Principales Salidas de los Procesos (Productos y/o Servicios Demandados)	129
3.9.3 Principales Usuarios de la Corporación	140
3.9.4 Sistemas de Gestión Ambiental	143
3.9.5 Instancias para la Gestión Ambiental	144
3.9.6 Instrumentos para la Gestión Ambiental	145
3.9.7 Recursos Físicos para la Gestión	147
3.10 REVISIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	147
3.10.1 Análisis de las Condiciones actuales de la prestación de servicios de la Entidad - Percepción Externa	148
3.10.1.1 Análisis de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes	149
3.10.1.2 Resultados de Encuestas de Satisfacción de Usuarios	150
3.10.1.3 Análisis Resultados del Índice de Evaluación del Desempeño Institucional – IEDI	151
3.10.1.4 Análisis de los Resultados del Formulario Único Reporte de Avances en la Gestión – FURAG	151
3.10.2 Análisis de las Condiciones actuales de la prestación de servicios de la Entidad - Percepción Interna	152
3.10.2.1 Evaluación de Factores Institucionales y de Gobernabilidad	153
3.10.2.2 Resultados de Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional	160
3.10.2.3 Resultados de Revisión de Matrices de Riesgo de Procesos	181
3.10.2.4 Resultados de Análisis de Riesgo Psicosocial	194
3.10.2.5 Análisis de Influencia de Factores Externos	200
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ENTIDAD	203
4.1 ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA	203
4.1.1 Misión	204
4.1.2 Visión	204
4.1.3 Principios Organizacionales	204
4.1.4 Principios Personales	206
4.1.5 Valores Organizacionales	207
4.2 IDENTIFICACIÓN DE SITUACIONES DE GESTIÓN DEFICIENTE	208

4.2.1 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según análisis de aspectos del diagnóstico organizacional	208
4.2.2 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según Análisis de Factores Institucionales y de Gobernabilidad	210
4.2.2.1 Factores sociales o humanos	211
4.2.2.2 Factores tecnológicos	211
4.2.2.3 Factores administrativos	212
4.2.3 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según Encuesta Virtual, Aspectos que Afectan el Desempeño Institucional	213
4.2.4 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño (sólo con valores por debajo de 40)	214
4.2.5 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según evaluación de matrices de riesgo de procesos	219
4.2.6 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según Resultados de Análisis de Riesgo Psicosocial	221
4.2.6.1 Ambiente Intralaboral	221
4.2.6.2 Ambiente Extralaboral	222
4.2.6.3 Evaluación de Estrés Laboral	222
4.2.7 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente derivadas de Análisis de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes	222
4.2.8 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según Resultados de Encuestas de Satisfacción de Usuarios	223
4.2.9 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según Índice de Evaluación del Desempeño Institucional – IEDI	223
4.2.10 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según Análisis de los Resultados del Formulario Único Reporte de Avances en la Gestión – FURAG	224
4.2.11 Identificación de Situaciones con Gestión Deficiente según Árbol de Problemas	224
4.3 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	225
4.3.1 Factores Internos (debilidades y fortalezas)	226
4.3.1.1 Debilidades	226
4.3.1.2 Fortalezas	233
4.3.2 Factores Externos (oportunidades y amenazas)	237
4.3.2.1 Oportunidades	237
4.3.2.2 Amenazas	240
4.4 CONSOLIDACIÓN DE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS DE LA ENTIDAD	244

4.4.1 Problemas Estratégicos de la Gestión Pública	244
4.4.2 Problemas Estratégicos de la Gestión Ambiental	257
4.5 COMPONENTE PROGRAMÁTICO Y OPERATIVO	260
4.5.1 Lineamientos y Objetivos Estratégicos	261
4.5.1.1 Lineamientos y Objetivos Estratégicos Gestión Pública	261
4.5.1.2 Lineamientos y Objetivos Estratégicos Gestión Ambiental	262
4.5.2 Resultados Generales Esperados	262
4.5.2.1 Resultados Generales Esperados para la Gestión Pública	263
4.5.2.2 Resultados Generales Esperados para la Gestión Ambiental	264
4.5.3 Acciones Operativas	265
4.5.3.1 Acciones Operativas para la Gestión Pública	265
4.5.3.2 Acciones Operativas para la Gestión Ambiental	271
4.5.4 Metas	273
4.5.4.1 Metas para las Acciones Operativas de la Gestión Pública	273
4.5.4.2 Metas para las Acciones Operativas de la Gestión Ambiental	283
4.6 SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO	285
4.6.1 Indicadores	285
BIBLIOGRAFÍA	297
ANEXOS	298

ÍNDICE DE CUADROS

N°	DESCRIPCIÓN CUADRO	Pág.
1	Relación de Normatividad Ambiental Regional Vigente	50
2	Normas Relacionadas con la Dimensión Talento Humano	58
3	Normas Relacionadas con la Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación	60
4	Normas Relacionadas con la Información y Comunicación	60
5	Normas Relacionadas con la Gestión con Valores para Resultados	60
6	Normas Relacionadas con la Evaluación de Resultados	61
7	Normas Relacionadas con Gestión del Conocimiento y la Innovación	62
8	Normas Relacionadas con Control Interno	62
9	Actos Administrativos de la CRQ referentes a Gestión Pública	64
10	Políticas de Gestión y Desempeño por cada Dimensión	89
11	Actividades de cada fase de implementación de MIPG	110
12	Líderes de las Políticas Institucionales de Gestión y Desempeño CRQ	114
13	Políticas Entregadas a Líderes de Proceso con Evaluación	114
14	Matriz de Procesos Corporación Autónoma Regional del Quindío	119
15	Áreas de Gestión con Deficiencias – IEDI CRQ	151
16	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico de Gestión Estratégica de Talento Humano	161
17	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico de Código Integridad	161
18	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico de Planeación Institucional	162
19	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Política Transparencia y Acceso a la Información	165
20	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Plan Anticorrupción	166
21	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Rendición de Cuentas	166
22	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Servicio al Ciudadano	171
23	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Participación Ciudadana en la Gestión	171
24	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Racionalización de Trámites	173

25	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Gobierno Digital	174
26	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Defensa Jurídica	176
27	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	177
28	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Gestión Documental	177
29	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Gestión del Conocimiento y la Innovación	177
30	Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Gestión Política de Control Interno	179
31	Matriz de Riesgo del Proceso Dirección Estratégico	182
32	Matriz de Riesgo del Proceso Comunicaciones	182
33	Matriz de Riesgo del Proceso Ejecución de Políticas Ambientales	183
34	Matriz de Riesgo del Proceso Control y Seguimiento Ambiental	184
35	Matriz de Riesgo del Proceso Servicio al Cliente	185
36	Matriz de Riesgo del Proceso Sancionatorio Ambiental	186
37	Matriz de Riesgo del Proceso Gestión Operativa y del Talento Humano	187
38	Matriz de Riesgo del Proceso Financiero	189
39	Matriz de Riesgo del Proceso Jurídico	191
40	Matriz de Riesgo del Proceso Laboratorio de Aguas	191
41	Matriz de Riesgo del Proceso Evaluación y Control a la Gestión	192
42	Lineamientos y Objetivos Estratégicos para la Gestión Pública	261
43	Lineamientos y Objetivos Estratégicos para la Gestión Ambiental	262
44	Resultados Generales Esperados para la Gestión Pública	263
45	Resultados Generales Esperados para la Gestión Ambiental	265
46	Indicadores para el monitoreo y seguimiento a la ejecución de acciones operativas y cumplimiento de metas de Gestión Pública	286
47	Indicadores para el monitoreo y seguimiento a la ejecución de acciones operativas y cumplimiento de metas de Gestión Ambiental	294

ÍNDICE DE TABLAS

N°	DESCRIPCIÓN TABLA	Pág.
1	Planta de Empleos Actual	101
2	Resumen de los cargos por niveles por dependencia	103
3	Resultados generales presentados por la OACI en la actividad de verificación de autodiagnósticos de 2019	112
4	Variación de la Media y la Mediana Aritmética en la calificación	113
5	Avances por componente MECI 2018 – 2019	116
6	Áreas de Conservación de la CRQ	123
7	Consolidado Proyección de Ingresos Plan de Acción 2020 - 2023	127
8	Entes Territoriales Municipales en Jurisdicción de la CRQ	129
9	Revisión de correspondencia de la CRQ	149
10	Revisión de Peticiones, quejas, reclamos y requerimientos últimos 6 años	149
11	Requerimientos de Entes de Control, discriminados	149
12	Resultados de la Evaluación de Factores Internos de Prestación de Servicios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	154
13	Análisis de Riesgo Psicosocial Intralaboral – Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales	195
14	Análisis de Riesgo Psicosocial – Dominio Control sobre el Trabajo	196
15	Análisis de Riesgo Psicosocial – Dominio Demandas del Trabajo	196
16	Análisis de Riesgo Psicosocial – Dominio Recompensas	197
17	Análisis de Riesgo Psicosocial Intralaboral y Extralaboral	197
18	Análisis de Riesgo Psicosocial Extralaboral	198
19	Resultados de la Evaluación de Factores Externos Productos y Servicios	201

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	DESCRIPCIÓN GRÁFICO	Pág.
1	Estructura Administrativa General del Estado Colombiano	19
2	Órganos Autónomos de la Estructura Administrativa General del Estado	19
3	Estructura General de la Planeación Estratégica	38
4	Estructura del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible	66
5	Estructura del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio	67
6	Objetivos de Desarrollo Sostenible. ONU. 2015	69
7	Estructura Componente Estratégico Plan Nacional de Desarrollo	71
8	Estructura de Líneas Estratégicas Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible alineado con Plan Nacional de Desarrollo	73
9	Estructura del Sistema Nacional Ambiental – SINA	79
10	Dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	89
11	Políticas de Desarrollo Administrativo Decreto 2482 de 2012	106
12	Porcentaje de avance de las fases de implementación de MIPG	111
13	Resultados generales presentados por la OACI en la actividad de verificación de autodiagnósticos de 2019	113
14	Índice de Control Interno 2018 – 2019 Resultados FURAG	115
15	Índice de Control Interno 2018 – 2019 Resultados FURAG por Componente	116
16	Resultados por Componente MECI 2019	116
17	Resultados por Línea de Defensa MECI 2018 - 2019	117
18	Mapa de Procesos Corporación Autónoma Regional del Quindío	118
19	Dimensiones de las Condiciones Intralaborales	194
20	Evaluación del Estrés	199

ÍNDICE DE ESQUEMAS

N°	DESCRIPCIÓN ESQUEMA	Pág.
1	Estructura General del Plan Estratégico Institucional	13
2	Componentes del Marco de Referencia del Plan Estratégico Institucional	13
3	Estado Actual de la Planeación Estratégica de la CRQ	14
4	Proceso de Formulación del Plan Estratégica Institucional de la CRQ	15
5	Componentes (acciones) de la Gestión Ambiental	34
6	Componentes del Proceso de Gestión Pública	35
7	Fases de la Planeación Estratégica	37
8	Marco Normativo del Plan Estratégico Institucional	38
9	Componente Marco Institucional del Marco de Referencia del PEI	65
10	Sectores Administrativos Relacionados con las Corporaciones Autónomas Regionales	65
11	Estructura del Sector Función Pública	68
12	Marco General de la Gestión Ambiental	68
13	Marco General de la Gestión Pública	82
14	Integración y Articulación de Sistemas al Sistema de Gestión Institucional	87
15	Instancias Principales de la Gestión Pública	87
16	Estructura Organizacional Actual de la CRQ	95
17	Instancias del Modelo de Gestión Anterior CRQ	105
18	Sistema Integrado de Gestión y Desempeño Actual CRQ	108
19	Instrumentos para medir condiciones de prestación de Servicios (percepción externa).	148
20	Aspectos Considerados en el Análisis de las Condiciones Actuales de Prestación de Servicios (Percepción Interna).	152
21	Proceso Planeación Estratégica CRQ	203

PRESENTACIÓN

La planeación estratégica es un proceso sistémico que busca prever, asignar recursos, asumir retos en tiempos definidos y evaluar resultados en términos de rentabilidad social y/o económica.

Uno de los instrumentos de la Planeación Estratégica es el Plan Estratégico Institucional - PEI, el cual busca proyectar la gestión y el desempeño institucional en el corto plazo 4 años (2020-2023), mediano plazo 8 años (2024-2027) y largo plazo 12 años (2028-2031).

El Plan Estratégico Institucional – PEI, es, por tanto, el instrumento donde se fundamenta y sustenta la gestión institucional y constituye el documento de trabajo en el que se concreta y define de manera específica, el direccionamiento estratégico de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, cuyo logro se consigue a través del diseño e implementación de objetivos y metas de desempeño institucional, para garantizar la planeación, calidad, ejecución, desempeño y seguimiento a la gestión.

El PEI pretende, por tanto, orientar el quehacer institucional, mejorar el desempeño y la gestión institucional, buscar sinergias con políticas públicas nacionales y de los sectores relacionados y convertirse en la hoja de ruta para la Entidad en lo administrativo y de soporte a lo misional.

El plan estratégico en esencia, refleja las acciones que debe emprender la Corporación, de tal manera que se busque garantizar el cumplimiento de objetivos establecidos, los derechos de los usuarios, satisfacer necesidades y resolver problemas de los ciudadanos destinatarios de los productos que genera y/o los servicios que presta la Entidad.

Con su implementación se espera fortalecer la confianza, la legitimidad y credibilidad en la ciudadanía, a través de la mejora en la eficiencia, eficacia administrativa y misional, con el propósito final de restaurar la identidad (imagen) de la Corporación.

En los esquemas siguientes se presenta la estructura del documento, con el fin de que sea más sencilla su revisión y aprovechamiento.

Esquema N° 1. Estructura General del Plan Estratégico Institucional.

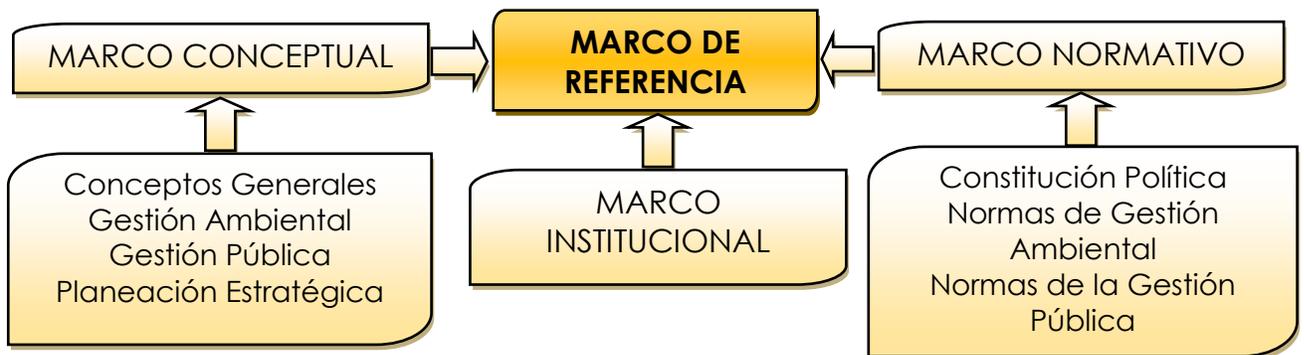


Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

Los Objetivos del Plan Estratégico Institucional se orientan, tanto a la Gestión Pública como a la Gestión Ambiental.

El Marco de Referencia considera los componentes conceptual, normativo e institucional, como se puede apreciar en el esquema que sigue.

Esquema N° 2. Componentes del Marco de Referencia del Plan Estratégico Institucional.

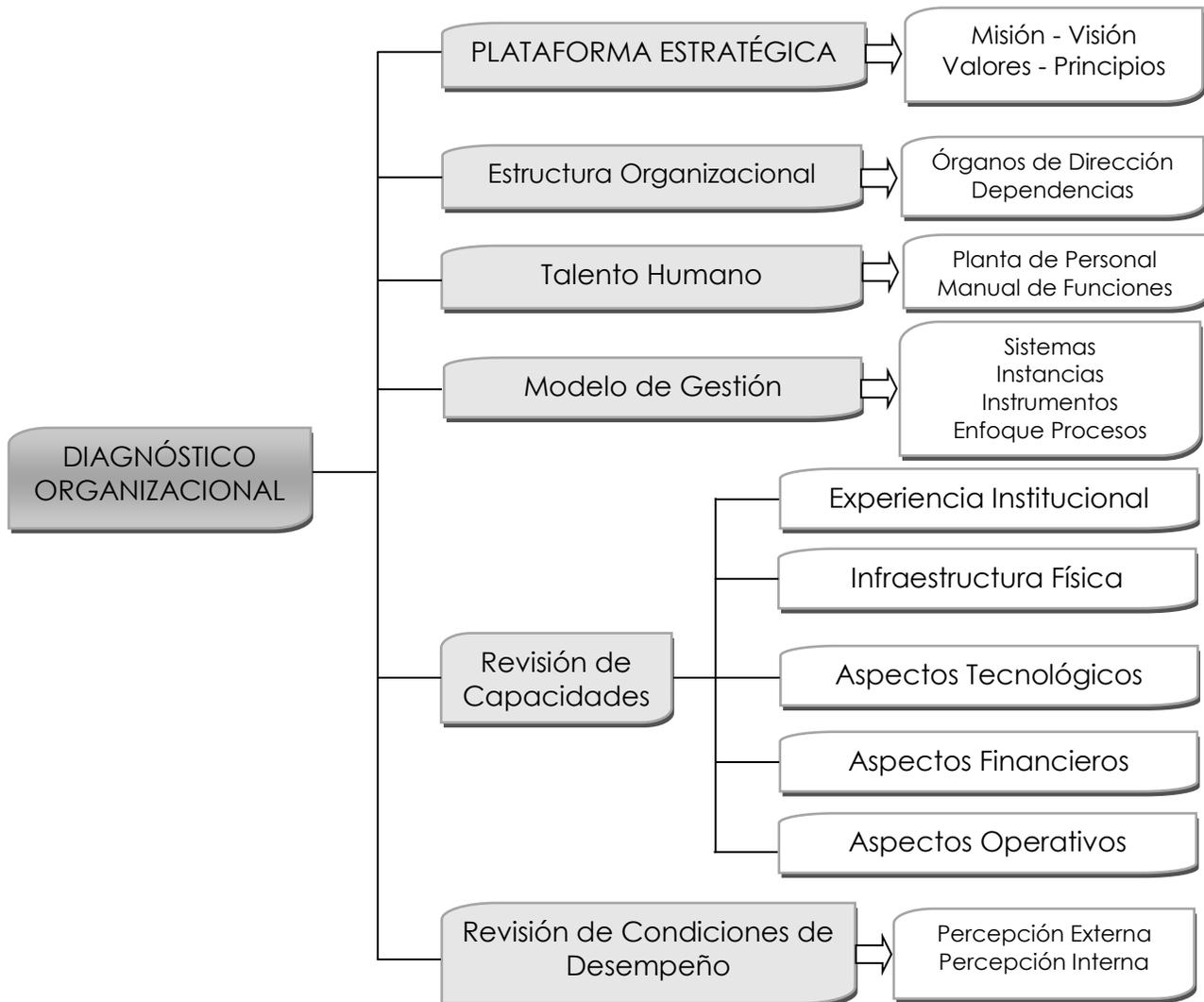


Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

El Marco Conceptual aborda conceptos generales relacionados con el instrumento de planificación que se formula; la gestión ambiental y sus componentes y acciones; la gestión pública y, finalmente, la planeación estratégica con cada una de sus etapas: ideológica, analítica, programática y operativa y, de evaluación.

La situación actual de la planeación estratégica se revisa, según el esquema siguiente.

Esquema N° 3. Diagnóstico Organizacional de la CRQ

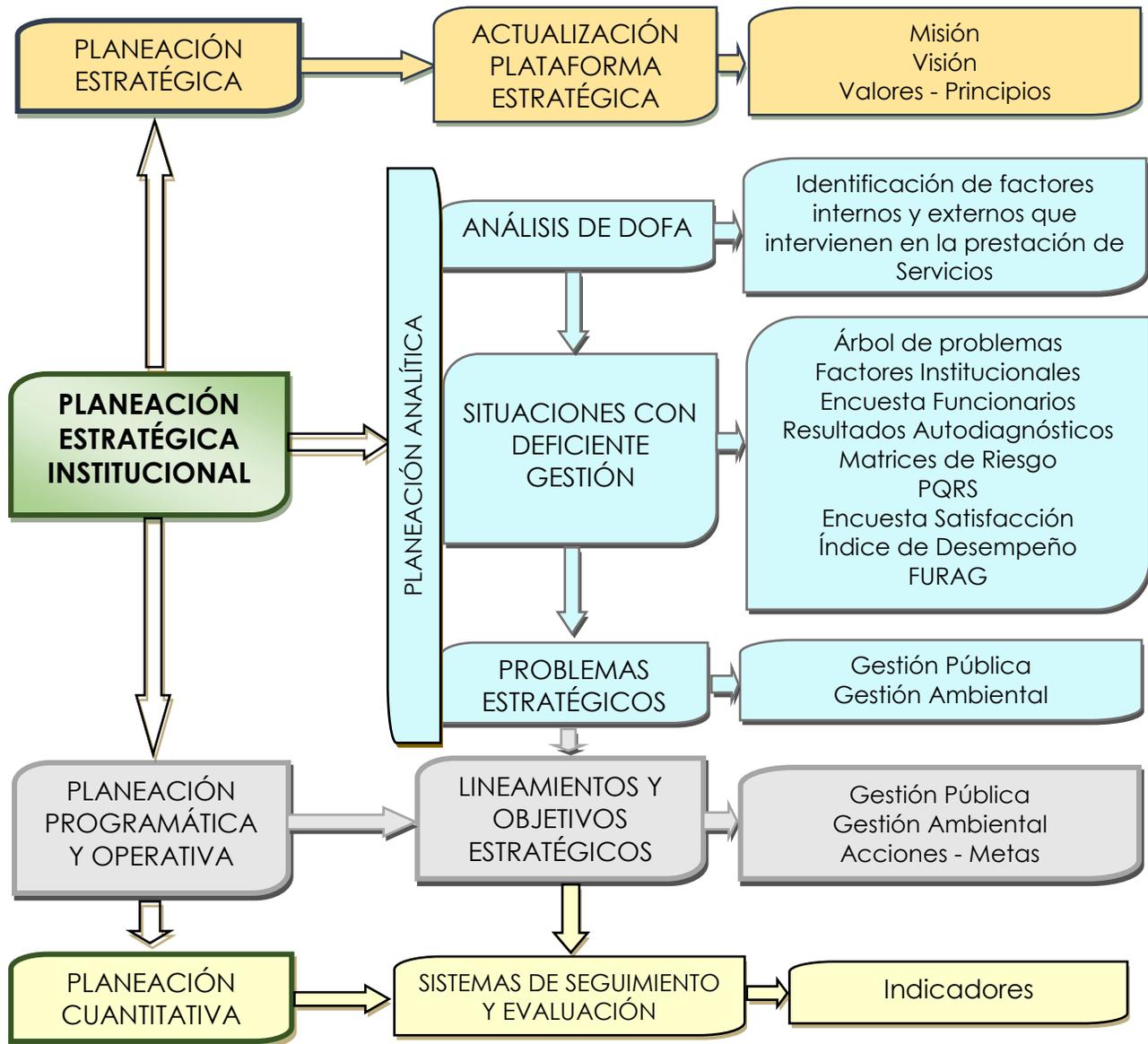


Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

Finalmente, la formulación del Plan Estratégico Institucional se realiza siguiendo las diferentes fases de la Planeación Estratégica (Esquema N° 7), es decir, se inicia con la planeación ideológica o filosófica a través de la actualización de la Plataforma Estratégica; seguidamente, en la fase analítica, se realiza un análisis preliminar de capacidades, aplicando mecanismos como el análisis DOFA y la identificación de Macroproblemas Estratégicos. Se culmina con la planeación programática y operativa, mediante la definición de objetivos estratégicos y

acciones operativas con sus metas, de corto, mediano y largo plazo. Se complementa con un sistema de monitoreo y seguimiento al cumplimiento del PEI.

Esquema N° 4. Proceso de Formulación del Plan Estratégico Institucional de la CRQ



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia (1991), la Función Administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.

La Estructura del Estado se ha diseñado para atender las necesidades, problemas y expectativas de la sociedad y por ello, la Planeación Estratégica Institucional de las entidades del Estado, ha sido planteada por el Gobierno Nacional como un mecanismo que permite la articulación en la gestión pública, las diferentes entidades que pertenecen a un sector específico, entre el nivel institucional central y regional y entre el Estado y la Ciudadanía.

Para dar aplicación a los principios constitucionales de la función pública y los principios de buen gobierno y eficiencia administrativa, se requiere adoptar un modelo que permita, a través de una planeación integral, simplificar y racionalizar la labor de las entidades en la generación y presentación de planes, reportes e informes, asimismo, se requiere actualizar las políticas de gestión y desempeño institucional, enfocándolas en el quehacer misional, en la parte administrativa y de apoyo.

El Plan Estratégico Institucional de la Corporación Autónoma Regional del Quindío – PEI CRQ (2020-2031) integra ejes, instrumentos, objetivos, indicadores y demás componentes de planeación estratégica y arroja como resultado acciones a desarrollar por la Entidad; dicho proceso incluye establecer la misión, la visión y los objetivos estratégicos, acordes con la realidad actual del Sector y de la Región; asimismo, definir estrategias, metas y mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión adelantada, buscando adecuarse a los cambios y demandas que impone el entorno, logrando la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

De esta manera el Plan Estratégico Institucional CRQ 2020-2031, **Restaurando ID-Entidad**, tal como se presentó en los esquemas anteriores, contempla, además de los objetivos, tres componentes básicos: Marco de Referencia (Conceptual, Normativo e Institucional); revisión de la situación actual de la prestación de servicios por parte de la Entidad y el componente de Formulación del Plan, en donde se desarrollan las fases de la Planeación Estratégica, para terminar en la definición de objetivos estratégicos, acciones y metas. Finalmente se implementa el sistema de seguimiento y evaluación con sus indicadores.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Generar el instrumento de planificación y direccionamiento estratégico de largo plazo para la Corporación Autónoma Regional del Quindío, que le permita desarrollar Gestión Institucional Integral.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Los objetivos específicos del Plan Estratégico Institucional CRQ 2020 – 2031, se plantean para el mejoramiento de la gestión pública y de la gestión ambiental.

1.2.1 Mejorar el desempeño administrativo de la Entidad, a través de:

1. Generar sentido de pertenencia en funcionarios de la Corporación.
2. Generar sinergia y articulación entre dependencias y funcionarios para mejorar eficiencia y eficacia, evitando duplicidad de esfuerzos y reprocesos.
3. Armonizar y articular las diferentes estrategias, políticas y planes orientados al cumplimiento de la función administrativa.
4. Modernizar y hacer eficiente la gestión pública de la Corporación.
5. Simplificar, racionalizar y mejorar la prestación de servicios y la provisión de bienes por parte de la Entidad.
6. Ampliar y mejorar espacios de participación e interlocución con la sociedad.
7. Fortalecer los sistemas de comunicación interna y externa, así como los sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión.

Lo anterior, con el fin de restaurar el prestigio, la confianza, la credibilidad de la Entidad y la imagen institucional.

1.2.2 Optimizar la gestión ambiental en el área de jurisdicción, a través de:

1. Generar cultura ambiental en los funcionarios y su entorno cercano para el manejo adecuado y racional de los factores ambientales.
2. Implementar un Sistema de Gestión Ambiental Institucional y sus instrumentos operativos.
3. Armonizar y articular las diferentes estrategias, políticas y planes orientados al cumplimiento de la Gestión Ambiental.
4. Recopilar, analizar y mantener actualizada la información ambiental y socioeconómica del Departamento que permita la generación permanente de conocimiento de la base natural.
5. Diseñar y operar sistemas, instrumentos e instancias requeridas para la planificación, administración, monitoreo y seguimiento del ambiente y los recursos naturales del territorio.

Lo anterior, con el fin de ejercer cabalmente la función de autoridad ambiental, recuperar papel protagónico en la gestión ambiental regional y propender por la defensa del patrimonio ambiental del Quindío y su desarrollo sostenible.

2. MARCO DE REFERENCIA

La Corporación Autónoma Regional del Quindío – CRQ es una Entidad que hace parte de los Órganos Autónomos y, junto con la Organización Electoral, los Órganos de Control y las Ramas del Poder Público, componen la Estructura General del Estado Colombiano.

Gráfico N° 1. Estructura Administrativa General del Estado Colombiano



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. 2017.

Los Órganos Autónomos son aquellas entidades que tienen un régimen especial y autonomía propia, prevista directamente por la Constitución Política o la ley, dada la especialidad de sus funciones. Dentro de ellos se encuentran las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible.

Gráfico N° 2. Órganos Autónomos de la Estructura Administrativa General del Estado.



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. 2017.

Las Corporaciones Autónomas Regionales son entes corporativos de carácter público, creados por la ley, integrados por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica, dotados de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargados

por la ley de administrar, dentro del área de su jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio del Medio Ambiente (artículo 23 Ley 99 de 1993).

La CRQ, al igual que todas las Corporaciones Autónomas Regionales tienen por objeto la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como dar cumplida y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente (Artículo 30 Ley 99 de 1993).

Lo expresado antes determina que la CRQ es una entidad del Estado que se encarga de ejecutar acciones de gestión ambiental en jurisdicción del departamento del Quindío. Por tanto, desarrolla gestión pública administrativa y gestión ambiental, para dar cumplimiento a su misión.

Como se mostró en el Esquema N° 2, el presente capítulo del Marco Referencial considera tres (3) componentes: conceptual, normativo e institucional.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Se consideran conceptos generales del Plan, se puntualiza en los conceptos de gestión ambiental y gestión pública y, se revisan conceptos relacionados con la planificación estratégica.

2.1.1 Conceptos generales

Los siguientes conceptos son fundamentales en la formulación, comprensión y ejecución del Plan Estratégico Institucional de la Corporación Autónoma Regional del Quindío:

Análisis de Contexto. El análisis de contexto permite determinar los problemas internos y externos de la organización, las fortalezas, las cuestiones legales, de mercado, social y económica que puedan afectar.

Análisis de Riesgos. Determinar el impacto y la probabilidad del riesgo. Según la información disponible, pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

Capacidad de una Entidad. Aptitud de una entidad, sistema o proceso para realizar un producto o prestar un servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.

Ciente. Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio. De conformidad con la Ley 872 de 2003, el término cliente incluye a los destinatarios, usuarios o beneficiarios.

Comité Institucional de Gestión y Desempeño. Encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal.

Competencia. Aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Desarrollo Administrativo. El Desarrollo Administrativo es un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en los organismos y entidades de la Administración Pública.

Descentralización. Es un proceso mediante el cual se transfiere poder de decisión y responsabilidad desde el nivel central de una organización, a unidades descentralizadas o alejadas del centro.

Desconcentración. Es la redistribución de poder de decisión y de responsabilidades financieras y de administración entre varios niveles del Gobierno Central, hacia oficinas no localizadas en la capital.

Efectividad. Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consiste en alcanzar los resultados programados a través del uso óptimo de los recursos involucrados.

Efecto. Es el resultado de una acción, que puede darse en el corto, en el mediano o el largo plazo. A nivel de proyecto, el efecto es el segundo nivel de resultados dentro del ciclo del proyecto, cuando éste comienza a generar los beneficios previstos en su operación.

Eficacia. Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Grado en el que una acción alcanza los resultados esperados. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulado.

Eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Se refiere al uso óptimo de recursos en programas, subprogramas y proyectos.

Escenario. Descripción de las características principales de una situación hipotética, que se usa generalmente para analizar entornos posibles y tomar decisiones con base en ellos.

Enfoque Basado en Procesos. Gestión sistemática de la interacción e interrelación entre los procesos empleados por las entidades para lograr un resultado deseado.

Estrategia. Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

Definición de medios, acciones y recursos para el logro de los objetivos. Para su formulación se consideran las condiciones sociales, institucionales, administrativas, políticas y económicas, entre otras. Se materializa a través de programas, subprogramas y proyectos.

Estructura de la Entidad. Distribución de las diferentes unidades o dependencias con sus correspondientes funciones generales, requeridas para cumplir la función

de la entidad dentro del marco de la Constitución y la Ley. La Estructura Organizacional implica establecer responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal de manera coherente con los procesos y las estrategias de la entidad.

Evaluación: Proceso de comparación de alternativas.

Factores de Riesgo. Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición. Los factores pueden ser internos o externos a la Entidad.

Flujos de Información. Se refiere a los canales sectoriales o territoriales por los cuales debe fluir la información referente a los proyectos de inversión.

Focalización Estratégica. Ejercicio de planeación en donde se definen los temas prioritarios, de interés institucional, hacia los cuales estarán encaminadas las actividades de las dependencias en el siguiente año y cuatrienio, teniendo en cuenta los temas que requieren continuidad y los lineamientos dados por el Plan Nacional de Desarrollo.

Formulación: Identificación del problema y preparación de alternativas que buscan solucionar un problema o necesidad.

Gestión. Actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad.

Concepto que reúne los insumos o recursos, los bienes y servicios productivos y los procesos que encadenan el proceso de producción.

Gestión de Riesgos. Proceso que permite identificar, analizar, evaluar y responder a factores de riesgo que pueden afectar un proyecto o el funcionamiento de una entidad y el establecimiento de estrategias para su tratamiento.

Gestión Documental. Conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación

producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.

Habilidad. Capacidad para aplicar apropiadamente atributos o comportamientos personales para desempeñar una actividad.

Identidad Institucional. Se entiende por identidad institucional el conjunto de características o atributos que configuran el ser institucional, ellas son: misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento, no sólo los presentes sino también los acumulados, que constituyen el acervo histórico.

Infraestructura. Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

Indicadores. Parámetros para medir los logros, evaluar y tomar acciones correctivas.

Son instrumentos útiles para medir el logro de las metas, así como para el logro del objetivo. Un indicador es una señal que se puede observar y medir fácilmente. Es la conjugación de mínimo dos variables específicas, verificables objetivamente, para determinar los cambios o resultados de una actividad, objetivo o meta.

Indicador de Eficiencia. Mide la eficiencia de los recursos por la gestión de la entidad, ya sea a través de los desembolsos al proyecto y/o su incidencia sobre el presupuesto total asignado a la entidad.

Indicador de Gestión. Mide el grado de cumplimiento de las funciones propias de la entidad al ejecutar un proyecto, lo que implica acciones en búsqueda de recursos nuevos o complementarios para proyectos de inversión, en cumplimiento de los planes de acción.

Indicador de Impacto. Mide el cambio logrado en la situación de la población como resultado de los productos y efectos obtenidos con el proyecto. Se trata del nivel más elevado de resultados o de la finalidad última del ciclo del proyecto, cuando se genera la totalidad de los beneficios previstos cuando entra a la etapa de operación.

Indicador de Producto. Mide el grado de obtención del bien o servicio ofrecido por el proyecto. Por ejemplo, el número de kilómetros construidos respecto a lo programado o el número de personas capacitadas frente a lo programado.

Línea de Base. Establecimiento de las condiciones iniciales de una política, programa o proyecto, generalmente de carácter cuantitativo, que contribuyen al diagnóstico de un escenario usado como punto de referencia para establecer comparaciones con las situaciones que ocurrirán en el futuro.

Línea de Acción. Se conciben como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con el campo de acción, de tal manera que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática.

Mapa Estratégico Institucional. Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa o entidad logre dicho objetivo involucrando a los empleados o funcionarios, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

Mapa de Riesgos. Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos de manera ordenada y sistemática, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de éstos y las posibles consecuencias.

Marco Institucional. Se refiere al conjunto de políticas, leyes, lineamientos, instituciones, organismos, organizaciones, que determinan las condiciones en las cuales las instituciones u organizaciones actúan para ofrecer un servicio o producir un bien y conseguir los objetivos planteados.

Marco Normativo. Conjunto general de normas, criterios, metodologías y sistemas que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar objetivos propuestos.

Leyes, reglamentos, normas y disposiciones que señalan el ámbito de referencia al que deben sujetarse las entidades para el desarrollo de sus funciones.

Matriz DOFA. Según sus siglas la matriz **DOFA** permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera:

- **(D) debilidades:** se refiere a los aspectos internos que de una u otra manera no permitan el crecimiento de la Entidad o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados;
- **(O) oportunidades:** se refiere a los acontecimientos o características externas a la entidad que puedan ser utilizadas a favor para garantizar el crecimiento de su organización;
- **(F) Fortalezas:** son las características internas de la entidad que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas;
- **(A) Amenazas:** son los acontecimientos externos a la entidad en la mayoría de las veces incontrolables por la dirección y personal de la organización analizada.

Meta. Expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con la ejecución de una acción en el proyecto. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y si es posible, calidad.

Metas de Producto. Responden directamente a la cuantificación de los objetivos programáticos, los cuales se logran a través de subprogramas. Se deberá definir desde el principio una línea de base clara con el propósito de monitorear su cumplimiento.

Metas de Resultado. Responden directamente a la cuantificación del objetivo específico o sectorial. En su planteamiento se requiere conocer la situación inicial o actual para poder evaluar el cambio o modificación lograda.

Metas Físicas. Cumplimiento programado a alcanzar en realización de obras o en

el logro de la prestación del servicio. El grado de cumplimiento se mide a través de las unidades de medida.

MIPG. Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Misión. La misión institucional es la actividad a la que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios y la imagen pública de la institución u organización.

En la técnica administrativa, para definir con precisión la Misión de la organización se deben responder a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus productos o servicios?, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?

Es la formulación de un propósito duradero que distingue a la entidad de otras y le confiere identidad. Incorpora las estrategias, revela su principal producto y las necesidades de la población objetivo a quien se debe satisfacer. Es decir, unificar a la institución en torno a su “razón de ser” y al logro de sus objetivos y metas. La definición de la misión de las entidades públicas debe establecerse a partir del marco legal e institucional que reglamenta su naturaleza, objetivos y funciones y de su actualización.

Modelo de Operación por Procesos. Es la ruta de navegación que armoniza la misión y visión de la entidad orientándola hacia una organización por procesos, los cuales en su interacción garantizan una ejecución eficiente y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Modelo Estándar de Control Interno (MECI). El propósito esencial del MECI es orientar a las entidades hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado

Objetivo. Finalidad hacia la que se orientan las acciones de un plan, programa, proyecto o subproyecto.

Objetivo Central. Corresponde a la resolución del problema central identificado en el árbol del problema (tronco). La identificación de este objetivo se realiza poniendo en estado positivo el problema observado en el árbol de causa – efecto.

Objetivo General. Es el enunciado agregado de lo que se considera posible alcanzar respecto al problema.

Objetivos Específicos. Es la desagregación del objetivo general. Corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo central o general del proyecto.

Objetivos Estratégicos. Logros que espera la Entidad para cumplir con su misión. Claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

Propósitos orientados a solucionar los grandes problemas del desarrollo de la entidad y responden a la pregunta: ¿qué hacer para lograr el objetivo general? Estos objetivos están asociados a las grandes dimensiones estratégicas del Plan.

PESTAL. Sigla para definir el análisis que identifica factores del entorno general que va a afectar las organizaciones. Analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Plan. Instrumento que permite determinar objetivos, metas prioridades y estrategias de manera general definidas para un periodo de tiempo.

Plan de Acción. Instrumento de programación anual de las metas del plan de desarrollo que permite a cada dependencia de la administración orientar su quehacer para cumplir con los compromisos establecidos en el plan de desarrollo. A la vez, es el instrumento sobre el cual se realiza la actividad de seguimiento y la autoevaluación.

Plan de Desarrollo Administrativo. Es un instrumento en el que se determinan los programas, proyectos, acciones, actividades, responsables e indicadores para el mejoramiento de la gestión de los organismos y entidades de la Administración Pública, en el marco de las políticas de desarrollo administrativo.

Plan de Mejoramiento. Es el conjunto de procedimientos, acciones y medidas de cambio diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las organizaciones para mejorar su rendimiento o desempeño y para resolver dificultades presentadas en el desarrollo de sus funciones.

Plan Operativo: Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas.

Planeación Táctica. La planificación táctica es una extensión de la planificación estratégica y los planes tácticos son creados para todos los niveles de una organización. Establece las medidas específicas necesarias para implementar el plan estratégico de la empresa. Los planes tácticos son normalmente de corto plazo y describen lo que una empresa tiene que hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo esas tareas y el personal y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Planificación Operativa. La planificación operativa se centra en los productos y los servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras. La planificación operativa se centra en la producción, equipo, personal, inventario y procesos de una empresa.

Política Ambiental. Conjunto de medidas tendientes a lograr un ordenamiento, uso y manejo ambientalmente sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente.

Política Institucional. Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos. Es decir, proporciona un marco de acción lógico y consistente. De esta manera se evita,

que la dirección, tenga que decidir sobre temas de rutina una y otra vez en detrimento de la eficiencia.

Las políticas institucionales afectan a todos los miembros de una organización por el simple hecho de serlo y en cuanto son partícipes de la misma. Dentro de las políticas institucionales se pueden distinguir las generales y las de servicio. Las primeras expresan los comportamientos que pueden esperarse por parte de cualquier partícipe de la organización, y su principal función es la de evitar que aparezcan comportamientos injustos de un miembro respecto de los demás. De esta manera, dichas políticas, contribuyen al logro de un lugar de trabajo más organizado, seguro y justo.

Políticas de Desarrollo Administrativo (Políticas de Gestión y Desempeño Institucional). Conjunto de orientaciones que inducen procesos de modernización en la gestión organizacional y funcional de la Administración Pública para el fortalecimiento de los niveles de gobernabilidad y legitimidad del Estado.

Proceso. Los procesos son el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman insumos en resultados. Corresponden a la organización interna y a la forma como la administración adelanta su gestión con participación de la comunidad, la dirigencia política y demás actores que intervienen en el desarrollo municipal, para transformar los insumos en bienes y servicios.

Plataforma Estratégica. Dirección en la cual se enfocarán todos los esfuerzos de una organización. Está integrada por los siguientes elementos: Misión, Visión, Valores, Principios, Políticas.

Principios. Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

Producto. Resultado concreto que las actividades deben generar para alcanzar su objetivo más inmediato. El producto constituye el primer nivel de resultados dentro el ciclo de maduración de un proyecto, cuando se termina su ejecución.

Procedimiento. Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Es recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo. Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Programa. Estrategia de acción cuyas directrices determinan los medios que, articulados gerencialmente, apoyan el logro de uno o varios objetivos de la parte general del Plan Nacional de Desarrollo. Unidad lógica de acciones, dirigidas al logro de los propósitos establecidos en los objetivos específicos o sectoriales.

Propósito. El propósito de una empresa es su razón permanente de existir. Es por qué hace las cosas.

Producto y/o servicio. Resultado de un proceso o un conjunto de procesos. El término "producto y/o servicio" se aplica únicamente a: a) el producto y/o servicio destinado a un cliente o solicitado por él, y b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto o prestación del servicio.

Proveedor. Organización o persona que proporciona un insumo, un producto y/o un servicio.

Proyecto. Corresponden a la materialización de las estrategias, es decir, son los instrumentos que reflejan de qué modo se pondrá en práctica todo lo planificado con anterioridad. Los planes o programas de acción expresan en concreto qué se va a hacer, cómo se va hacer, quién va a hacerlo y de qué manera.

Unidad operacional que vincula recursos, actividades y productos durante un período determinado y con una ubicación definida para apoyar el cumplimiento de un programa en el marco de acción establecido por la respectiva unidad de gestión.

Conjunto de actividades por realizar en un tiempo determinado con una combinación de recursos humanos, físicos, financieros y con costos definidos orientados a producir un cambio en la entidad.

Prospectiva. Disciplina basada en un conjunto de metodologías que busca analizar y observar a largo plazo situaciones de un tema determinado para establecer las acciones que permitan alcanzar el futuro que se desea.

Resultado. Expresa el cambio real de la situación inicial medido en términos de los productos o impactos generados, a partir de los objetivos definidos.

Riesgo. Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda afectar el desarrollo normal de las funciones de la entidad y el logro de sus objetivos.

Satisfacción del Cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de estas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con él mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura, necesariamente, una elevada satisfacción de su parte.

Sector Administrativo. El Sector Administrativo está integrado por el Ministerio o Departamento Administrativo, las superintendencias y demás entidades que la ley o el Gobierno Nacional definan como adscritas o vinculadas a aquéllos según correspondiere a cada área.

Seguimiento. Examen continuo y sistemático sobre el avance y el logro de objetivos de una política, programa o proyecto. El seguimiento, a diferencia del monitoreo, estudia aspectos menos operativos del programa o proyecto, y utiliza indicadores específicos que influyan en la toma de decisiones de las partes interesadas del mismo.

Servicio. Conjunto de actividades que buscan satisfacer determinada necesidad de un cliente o usuario.

Sistema. Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

Sistema de Gestión. El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la

Calidad, es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es 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.

Sistema de Gestión de la Calidad. Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en planes estratégicos y de desarrollo.

Trazabilidad. Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Valores. Los valores constituyen la filosofía corporativa de la empresa, que entre otros elementos debiera contener una definición de políticas corporativas básicas tales como estilo de gestión, políticas organizacionales, gestión de recursos humanos, políticas financieras, marketing y tecnología; y una declaración de los valores corporativos tales como ética, creencias y conductas deseables y aceptables en el personal.

Variable. Características, cualidades, elementos o componentes de una unidad de análisis, que pueden modificarse o variar a través del tiempo.

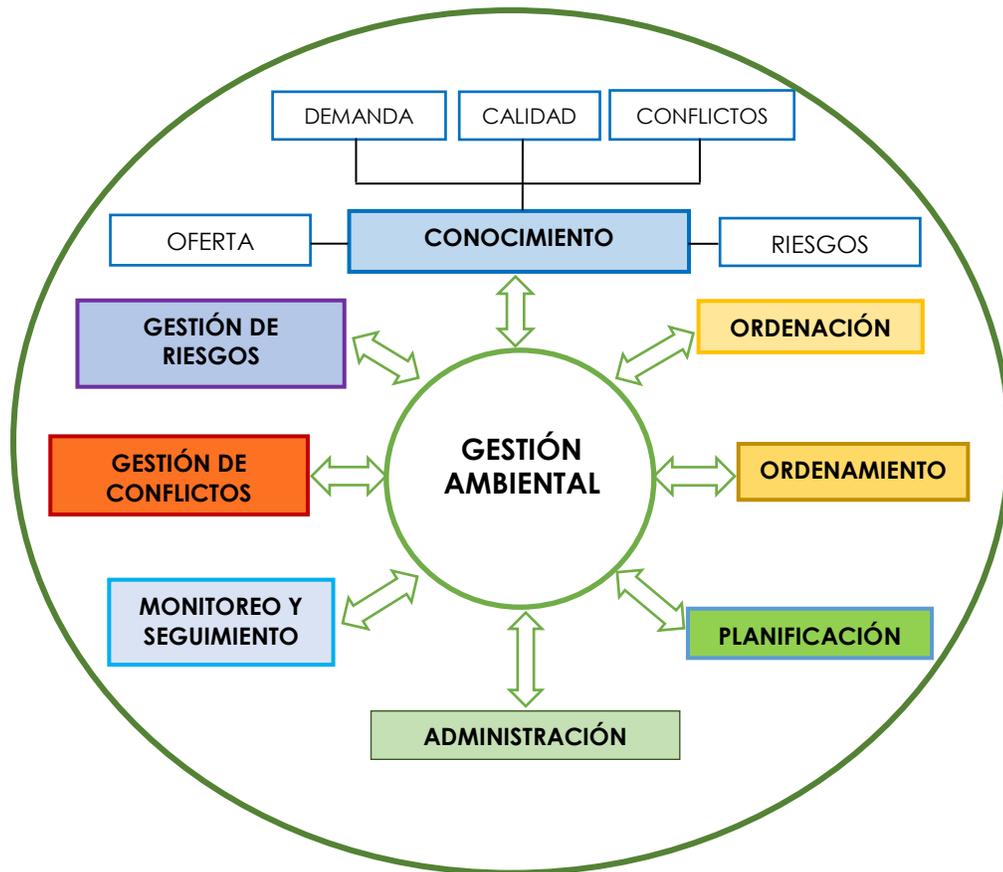
Visión. Es la consolidación de metas y objetivos estratégicos de una organización, en el mediano o largo plazo, con el fin de establecer la imagen del futuro que se desea o del futuro que debería ser. Una visión muestra a dónde se quiere llegar y cómo será el contexto al estar allí.

2.1.2 La gestión ambiental

La gestión Ambiental comprende un conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, a partir de un enfoque interdisciplinario y global.

Es un conjunto de procedimientos mediante los cuales una entidad pública puede intervenir para modificar, influir u orientar los usos del ambiente, así como los impactos de las actividades humanas sobre el mismo.

Esquema N° 5. Componentes (acciones) de la Gestión Ambiental.



Fuente: CRQ, Elaboración Propia. 2019.

La Gestión Ambiental aborda las diversas temáticas ambientales (suelo, agua, aire, biodiversidad, paisaje, riesgos, cambio climático, aspectos sectoriales productivos y urbanos, educación, ambiental, gobernabilidad, etc), considerando los componentes (acciones) que se muestran en el gráfico anterior, los sistemas, las instancias y los instrumentos.

2.1.3 La gestión pública

Proceso dinámico, integral, sistemático y participativo que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas

de las estrategias de desarrollo económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de una administración, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática.

Esquema N° 6. Componentes del Proceso de Gestión Pública.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2019.

2.1.4 La planeación estratégica

La Planeación es el instrumento útil orientador de las acciones del colectivo hacia objetivos comunes. En términos públicos, es la orientación adecuada de los recursos, procurando el cumplimiento de objetivos de desarrollo económico y social.

Por su parte, la Planeación Estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Busca hacer uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos.

La Planeación Estratégica Institucional, ha sido planteada por el Gobierno Nacional como un mecanismo que permite la articulación en la gestión pública entre las diferentes entidades que pertenecen a un sector específico, y entre el nivel institucional central y regional.

La Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como un instrumento imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. La planificación estratégica retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública.

El proceso de Planeación Estratégica incluye preguntarse cuál es el propósito y la misión de la Entidad, y así lograr establecer los objetivos estratégicos y metas, definir las estrategias y los programas, así como definir los mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión. Por lo anterior, está compuesta por varios elementos que son los que ayudan a ejecutar y alcanzar la estrategia planeada:

Propósito: el propósito es una razón de aspiración de ser que se basa en la humanidad y que inspira a un llamado a la acción, es el ¿Por qué existimos? Un propósito debe ser a largo plazo y orientado hacia el exterior, ser aspiracional y motivado por la creencia; tener un aspecto humanista.

Visión: es aquella que describe donde desea estar la Corporación en el futuro. Describe cómo la Entidad se quiere ver 10 o más años en el mejor de los escenarios.

Misión: detalla cómo la Entidad va a llegar a la visión deseada, con qué mecanismos logrará alcanzar su propósito.

Objetivos: son los fines o metas propuestas y aportan al logro de la misión.

Indicadores: para cada objetivo propuesto, se deberá agregar un indicador o vincularlo a uno de los indicadores clave de la planeación ya existentes. Un objetivo sin indicador no podrá ser evaluado en el ciclo de la planeación.

Por ello se trabaja en diversas fases, tal como se muestra a continuación:

Esquema N° 7. Fases de la Planeación Estratégica.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2019.

La Planeación Estratégica, en sus diferentes fases, busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

Planeación Ideológica. ¿Quiénes somos?; ¿Qué hacemos?; ¿Para quién?; ¿Cómo queremos ser reconocidos?

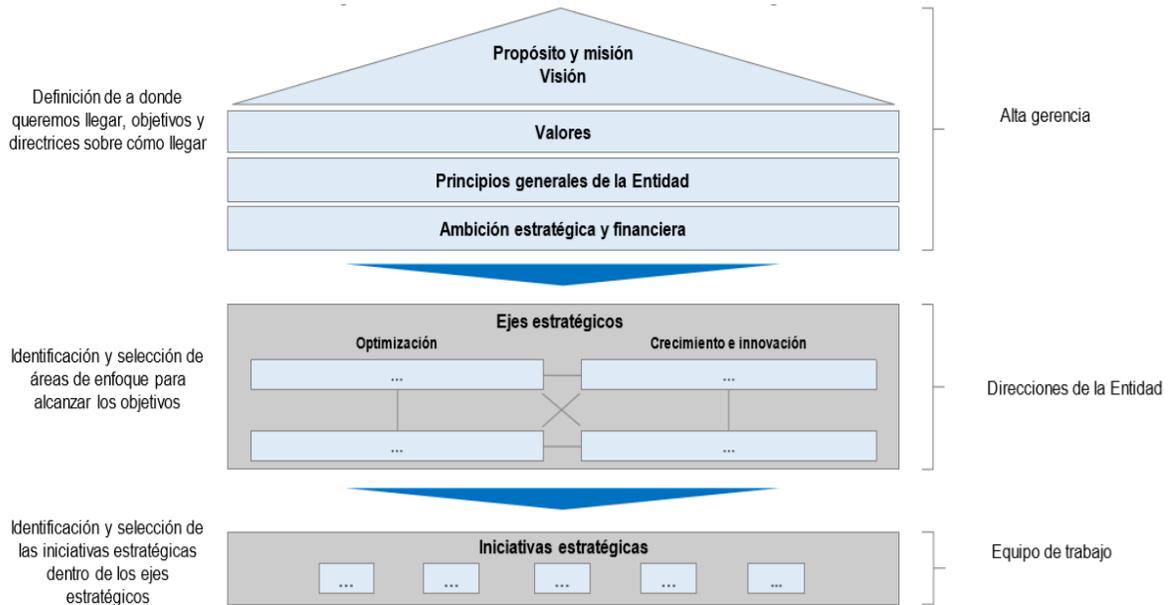
Planeación Analítica. ¿Qué necesidades satisfacemos?; ¿Las necesidades de quién?; ¿Cómo las satisfacemos?; ¿Dónde estamos?; ¿Por qué estamos así?.

Planeación Programática y Operativa. ¿A dónde queremos llegar?; ¿Cómo llegaremos?

Planeación Cuantitativa. ¿Cómo sabremos si logramos llegar?

El siguiente gráfico enseña los diversos niveles de Planeación Estratégica y los actores responsables.

Gráfico N° 3. Estructura General de la Planeación Estratégica.



Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Plan Estratégico Institucional. 2018.

2.2 MARCO NORMATIVO

El esquema siguiente muestra las diferentes normas que se tienen en cuenta en la formulación y ejecución del Plan Estratégico Institucional de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

Esquema N° 8. Marco Normativo del Plan Estratégico Institucional.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2019.

2.1.1 Normas de carácter general

2.2.1.1 Constitución Política de Colombia

Con respecto a los asuntos de Gestión Pública (administrativos) y Gestión Ambiental (misionales) de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, la Constitución Política de 1991 establece, entre otros aspectos, los siguientes:

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

Artículo 4. La Constitución es norma de normas. En todo caso de incompatibilidad entre la Constitución y la ley u otra norma jurídica, se aplicarán las disposiciones constitucionales.

Es deber de los nacionales y de los extranjeros en Colombia acatar la Constitución y las leyes, y respetar y obedecer a las autoridades.

Artículo 6. Los particulares sólo son responsables ante las autoridades por infringir la Constitución y las leyes. Los servidores públicos lo son por la misma causa y por omisión o extralimitación en el ejercicio de sus funciones.

Artículo 8. Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.

Artículo 20. Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación.

Artículo 23. Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales.

Artículo 29. El debido proceso se aplicará a toda clase de actuaciones judiciales y administrativas.

Artículo 79. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo.

Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo 80. El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.

Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados.

Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

Artículo 95. La calidad de colombiano enaltece a todos los miembros de la comunidad nacional. Todos están en el deber de engrandecerla y dignificarla. El ejercicio de los derechos y libertades reconocidos en esta Constitución implica responsabilidades...8. Proteger los recursos culturales y naturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano;...

Artículo 113. Son Ramas del Poder Público, la legislativa, la ejecutiva, y la judicial.

Además de los órganos que las integran existen otros, autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines.

Artículo 117. El Ministerio Público y la Contraloría General de la República son órganos de control.

Artículo 118. El Ministerio Público será ejercido por el Procurador General de la Nación, por el Defensor del Pueblo, por los procuradores delegados y los agentes del ministerio público, ante las autoridades jurisdiccionales, por los personeros municipales y por los demás funcionarios que determine la ley. Al Ministerio Público corresponde la guarda y promoción de los derechos humanos, la protección del interés público y la vigilancia de la conducta oficial de quienes desempeñan funciones públicas.

Artículo 119. La Contraloría General de la República tiene a su cargo la vigilancia de la gestión fiscal y el control de resultado de la administración.

Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Artículo 288. La ley orgánica de ordenamiento territorial establecerá la distribución de competencias entre la Nación y las entidades territoriales.

Las competencias atribuidas a los distintos niveles territoriales serán ejercidas conforme a los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad en los términos que establezca la ley (Principios función administrativa según Ley 489/98).

Artículo 343. La entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.

Artículo 365. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades

organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.

Artículo 366. El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable.

Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la Nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación.

2.2.2 Normas relacionadas con la gestión ambiental

2.2.2.1 Compromisos internacionales vinculantes relacionados con la gestión ambiental

Colombia ha participado y hace parte o ha ratificado mediante Leyes, los siguientes Acuerdos Internacionales, en materia ambiental.

- Agenda 21: Funciones: Resolución 2997 de 1972.
- Tratado sobre Comercio Internacional de Especies de Flora y Fauna Silvestre en Peligro de Extinción - CITES: 1973. Ratificado Ley 17 de 1981.
- Convenios de Viena: 1985: Protección de la Capa de Ozono. Entró en vigor: 1989. Colombia lo ratificó con la Ley 29 de 1992.
- Protocolo de Montreal: 1987: Sustancias que agotan la Capa de Ozono. Entró en vigor: 1989. Colombia lo ratificó con la Ley 29 de 1992. Meta: en el año 2030, fuera del mercado, gases que destruyen la capa de ozono.
- Convenios de Basilea: 1989. Movimiento Fronterizo de Residuos Peligrosos. Entró en vigor: 1992. Ratificado en Colombia a través de la Ley 253 de 2005.

- Convenio RAMSAR: 1981. Convención Relativa a Humedales de importancia internacional, especialmente como hábitat de aves acuáticas. Ratificado en Colombia a través de la Ley 357 de 1997.
- Convención Marco de la Naciones Unidas para el Cambio Climático: 1992. Acciones de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático. Entró en vigor: 1993. Ratificada en Colombia con la Ley 164 de 1994.
- Protocolo de Kioto (Cambio Climático): 1997. Entró en vigor: 2005. Ratificado en Colombia con la Ley 629 de 2000.
- Compromiso de Lucha contra la Desertificación: 1992. Evitar y disminuir la degradación de los suelos. Ratificado en Colombia con la Ley 461 de 1998.
- Convenio para la Protección de la Biodiversidad: 1992. Ratificado en Colombia con la Ley 165 de 1994.
- Acuerdo de París. Sobre Cambio Climático. 2015.

2.2.2.2 Normas de carácter nacional para la gestión ambiental

Ley 2 de 1959. Sobre economía forestal de la Nación y conservación de recursos naturales renovables.

Se crean siete (7) Zonas de Reserva Forestal, entre ellas la Reserva Forestal Central en la cual se encuentra incluido el departamento del Quindío, con algo más de 98.000 Ha. El objeto es el desarrollo de la economía forestal y la protección de los suelos, las aguas y la vida silvestre; se establecen con carácter de "Zonas Forestales Protectoras" y "Bosques de Interés General".

Ley 23 de 1973: por medio de la cual se conceden facultades extraordinarias al Presidente de la República para expedir el Código de los Recursos Naturales y de Protección al Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones.

Decreto Ley 2811 de 1974: Código de los Recursos Naturales Renovables.

Se resaltan los siguientes artículos:

Artículo 1º. El ambiente es patrimonio común. El Estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo, que son de utilidad pública e interés

social. La preservación y manejo de los recursos naturales renovables también son de utilidad pública e interés social. (C.N. artículo 30).

Artículo 7º. Toda persona tiene derecho a disfrutar de un ambiente sano.

Artículo 8º. Se consideran factores que deterioran el ambiente, entre otros:

a.- La contaminación del aire, de las aguas, del suelo y de los demás recursos naturales renovables.

Se entiende por contaminación la alteración del ambiente con sustancias o formas de energía puestas en él, por actividad humana o de la naturaleza, en cantidades, concentraciones o niveles capaces de interferir el bienestar y la salud de las personas, atentar contra la flora y la fauna, degradar la calidad del ambiente o de los recursos de la nación o de los particulares.

Se entiende por contaminante cualquier elemento, combinación de elementos, o forma de energía que actual o potencialmente puede producir alteración ambiental de las precedentemente escritas. La contaminación puede ser física, química, o biológica;

b. La degradación, la erosión y el revenimiento de suelos y tierras;

c. Las alteraciones nocivas de la topografía;

d. Las alteraciones nocivas del flujo natural de las aguas;

e. La sedimentación en los cursos y depósitos de agua;

f. Los cambios nocivos del lecho de las aguas;

g. La extinción o disminución cuantitativa o cualitativa de especies animales o vegetales o de recursos genéticos.

h. La introducción, y propagación de enfermedades y de plagas;

i. La introducción, utilización y transporte de especies animales o vegetales dañinas o de productos de sustancias peligrosas;

j. La alteración perjudicial o antiestética de paisajes naturales;

k. La disminución o extinción de fuentes naturales de energía primaria;

l. La acumulación o disposición inadecuada de residuos, basuras, desechos y desperdicios;

m. El ruido nocivo;

n. El uso inadecuado de sustancias peligrosas;

o. La eutroficación, es decir, el crecimiento excesivo y anormal de la flora en lagos y lagunas;

p. La concentración de población humana urbana o rural en condiciones habitacionales que atenten contra el bienestar y la salud;

Ley 99 de 1993: se organiza el Sistema Nacional Ambiental – SINA, se crean diversas Entidades y se dictan otras disposiciones en materia ambiental.

Artículo 1. Principios Generales Ambientales. La política ambiental colombiana seguirá los siguientes principios generales:

1. El proceso de desarrollo económico y social del país se orientará según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de junio de 1992 sobre Medio Ambiente y Desarrollo.
2. La biodiversidad del país, por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible.
3. Las políticas de población tendrán en cuenta el derecho de los seres humanos a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.
4. Las zonas de páramos, subpáramos, los nacimientos de agua y las zonas de recarga de acuíferos serán objeto de protección especial.
5. En la utilización de los recursos hídricos, el consumo humano tendrá prioridad sobre cualquier otro uso.
6. La formulación de las políticas ambientales tendrá en cuenta el resultado del proceso de investigación científica. No obstante, las autoridades ambientales y los particulares darán aplicación al principio de precaución conforme al cual, cuando exista peligro de daño grave e irreversible, la falta de certeza científica absoluta no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces para impedir la degradación del medio ambiente.
7. El Estado fomentará la incorporación de los costos ambientales y el uso de instrumentos económicos para la prevención, corrección y restauración del deterioro ambiental y para la conservación de los recursos naturales renovables.
8. El paisaje por ser patrimonio común deberá ser protegido.
9. La prevención de desastres será materia de interés colectivo y las medidas tomadas para evitar o mitigar los efectos de su ocurrencia serán de obligatorio cumplimiento.

10. La acción para la protección y recuperación ambientales del país es una tarea conjunta y coordinada entre el Estado, la comunidad, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado. El Estado apoyará e incentivará la conformación de organismos no gubernamentales para la protección ambiental y podrá delegar en ellos algunas de sus funciones.

11. Los estudios de impacto ambiental serán el instrumento básico para la toma de decisiones respecto a la construcción de obras y actividades que afecten significativamente el medio ambiente natural o artificial.

12. El manejo ambiental del país, conforme a la Constitución Nacional, será descentralizado, democrático y participativo.

13. Para el manejo ambiental del país, se establece un Sistema Nacional Ambiental, SINA, cuyos componentes y su interrelación definen los mecanismos de actuación del Estado y la sociedad civil.

14. Las instituciones ambientales del Estado se estructurarán teniendo como base criterios de manejo integral del medio ambiente y su interrelación con los procesos de planificación económica, social y física.

Otros aspectos abordados en la Norma son, entre otros:

- Creación y asignación de funciones la Ministerio del Medio Ambiente.
- El Sistema Nacional Ambiental.
- El Desarrollo Sostenible.
- Ordenamiento Ambiental del Territorio.
- Naturaleza Jurídica, Objeto y Funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales.
- Licencias Ambientales, Diagnóstico Ambiental de Alternativas y Estudio de Impacto Ambiental.
- Funciones de los entes Territoriales en materia ambiental.
- Participación Ciudadana en la Gestión ambiental.
- Sanciones y medidas de policía en lo ambiental.
- Procuraduría delegada para asuntos ambientales.
- Adquisición de áreas de interés para acueductos municipales.
- Utilidad Pública e Interés Social, Función Ecológica de la Propiedad.

Ley 373 de 1997. Por la cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua.

Ley 388 de 1997. Ordenamiento Territorial Municipal.

Artículo 1°. **Objetivos.**

1. Armonizar y actualizar las disposiciones contenidas en la Ley 9 de 1989 con las nuevas normas establecidas en la Constitución Política, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, la Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas y la Ley por la que se crea el Sistema Nacional Ambiental.

2. El establecimiento de los mecanismos que permitan al municipio, en ejercicio de su autonomía, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.

3. Garantizar que la utilización del suelo por parte de sus propietarios se ajuste a la función social de la propiedad y permita hacer efectivos los derechos constitucionales a la vivienda y a los servicios públicos domiciliarios, y velar por la creación y la defensa del espacio público, así como por la protección del medio ambiente y la prevención de desastres.

4. Promover la armoniosa concurrencia de la Nación, las entidades territoriales, las autoridades ambientales y las instancias y autoridades administrativas y de planificación, en el cumplimiento de las obligaciones constitucionales y legales que prescriben al Estado el ordenamiento del territorio, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

5. Facilitar la ejecución de actuaciones urbanas integrales, en las cuales confluyan en forma coordinada la iniciativa, la organización y la gestión municipales con la política urbana nacional, así como con los esfuerzos y recursos de las entidades encargadas del desarrollo de dicha política.

Artículo 2°. Principios. El ordenamiento del territorio se fundamenta en los siguientes principios:

1. La función social y ecológica de la propiedad.
2. La prevalencia del interés general sobre el particular.
3. La distribución equitativa de las cargas y los beneficios.

Otros aspectos que determina la Norma:

- Concepto, objeto del Ordenamiento Territorial Municipal.
- Determinantes ambientales que deben considerar los entes territoriales en la elaboración y adopción de los Planes de Ordenamiento Territorial como Normas de Superior Jerarquía.
- Acciones urbanísticas y normas urbanísticas.
- Planes de ordenamiento territorial: componentes y contenidos.
- Instancias de concertación y consulta.
- Clasificación de los suelos.

Ley 611 de 2000. Por la cual se dictan normas para el manejo sostenible de especies de Fauna Silvestre y Acuática.

Ley 1259 de 2008. Por medio de la cual se instaura en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros.

Ley 1333 de 2009. Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones.

Ley 1454 de 2011. Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial. Dicta las normas orgánicas para la organización político administrativa del territorio colombiano; busca enmarcar en las mismas, el ejercicio de la actividad legislativa en materia de normas y disposiciones de carácter orgánico relativas a la organización político administrativa del Estado en el territorio. Establece los principios rectores del ordenamiento, define el marco institucional e instrumentos para el desarrollo territorial; define competencias en materia de ordenamiento territorial entre la nación, las entidades territoriales y las áreas metropolitanas, establece las normas generales para la organización territorial.

Ley 1466 de 2011. Por el cual se adicionan, el inciso 2º del artículo 1º (objeto) y el inciso 2º del artículo 8º, de la Ley 1259 del 19 de diciembre de 2008, "por medio de la cual se instauró en el territorio nacional la aplicación del Comparendo Ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros, y se dictan otras disposiciones".

Ley 1252 de 2012. Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.

Ley 1523 de 2012: Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones.

Ley 1549 de 2012. Por medio de la cual se fortalece la institucionalización de la política nacional de educación ambiental y su incorporación efectiva en el desarrollo territorial.

Ley 1672 de 2013. Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1076 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible. Compiló Normas como: Decreto 1449 de 1977; Decreto 877 de 1976; Decreto 1541 de 1978; Decreto 1594 de 1984; Decreto 948 de 1995; Decreto 1791 de 1996; Decreto 900 de 1997 (CIF); Decreto 1200 de 2004 (Instrumentos de planificación ambiental); Decreto 1446 de 2004 (establecer medidas ambientales para el manejo de los plaguicidas, y para la prevención y el manejo seguro de los desechos o residuos peligrosos provenientes de los mismos, con el fin de proteger la salud humana y el ambiente); Decreto 4741 de 2005 (RESPEL); Decreto 1299 de 2008 (Departamento de Gestión Ambiental de las Empresas a Nivel Industrial); Decreto 3930 de 2010; Decreto 2372 de 2010; Decreto 3678 de 2010 (criterios generales que deberán tener en cuenta las autoridades ambientales para la imposición de las sanciones consagradas en el artículo 40 de la Ley 1333 del 21 de julio de 2009); Decreto 1640 de 2012; Decretos 1375 y 3016 de 2013; Decreto 953 de 2013; Decreto 2041 de 2014.

Decreto 1077 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. Compiló varios Decretos relacionados con asuntos ambientales como: Decreto 879 de 1998; Decreto 1686 de 2000; Decreto 097 de 2006; Decreto 3600 de 2007; Decreto 1469 de 2010; Decreto 1807 de 2014.

Ley 1930 de 2018. Dicta disposiciones para la gestión integral de páramos en Colombia.

Ley 1931 de 2018. Ley de Cambio Climático. Establece las directrices para la gestión del cambio climático en las decisiones de las personas públicas y privadas,

la concurrencia de la Nación, Departamentos, Municipios, Distritos, Áreas Metropolitanas y Autoridades Ambientales principalmente, en las acciones de adaptación al cambio climático, así como en mitigación de gases efecto invernadero, con el objetivo de reducir la vulnerabilidad de la población y de los ecosistemas del país frente a los efectos del mismo y promover transición hacia la economía competitiva, sustentable y de desarrollo bajo en carbono.

Ley 1955 de 2019. Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022. Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad. Dentro de los pactos transversales está el Pacto por la Sostenibilidad, el cual busca consolidar acciones que permitan un equilibrio entre la conservación y la producción, de forma tal que la riqueza natural del país sea apropiada como un activo estratégico de la Nación y se aseguren recursos naturales para las próximas generaciones.

2.2.2.3 Actos administrativos de la Entidad para la gestión ambiental

Los siguientes son los actos administrativos más relevantes que en materia de gestión ambiental ha expedido la Corporación:

Cuadro N° 1. Relación de Normatividad Ambiental Regional Vigente.

Norma	Descripción
Acuerdo N° 03 de 15 de mayo de 2020	Aprueba el Plan de Acción Institucional CRQ 2020 - 2023
Acuerdo N° 02 de 19 de febrero de 2020	Aprueba el Plan de Gestión Ambiental Regional, PGAR Departamento del Quindío, Cuenca del Río La Vieja 2020-2039.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 02 de 2018.	Aprueba el Plan de Manejo del Distrito Regional de Manejo Integrado, DRMI, Páramos y Bosques Alto Andinos de Génova.
Resolución N° 1100 de 2018	Aprueba el Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca del Río La Vieja, 2018-2038.
Resolución N° 3541 del 29 de noviembre de 2018	Adopta el documento técnico de priorización para el acotamiento de las rondas hídricas en departamento del Quindío.
Resolución N° 2945 del 26 de Septiembre de 2018	Declara en ordenamiento el recurso hídrico del Río Roble.
Resolución N° 1774 y 3088 de 2018	Adopta el documento para la definición de la extensión máxima de los corredores viales suburbanos de los municipios del departamento del Quindío.
Resolución N° 088 de 19 de enero de 2017	Reglamenta el procedimiento interno para el recibo, manejo ambiental, cuidado y devolución de las áreas de riesgo no mitigables en cumplimiento de artículo 121 de la ley 388 de 1997.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 005 de 2017	Prioriza las áreas de importancia estratégica para la conservación de los recursos hídricos en 23 microcuencas abastecedoras de acueductos en el departamento del Quindío.
Resolución N° 1489 del 19	Por medio de la cual se fijan los Objetivos de Calidad del río

Norma	Descripción
de septiembre de 2016	Quindío.
Resolución N° 1801 septiembre 18 de 2015	Adopta el Plan de Ordenamiento del Recurso Hídrico de la fuente hídrica superficial denominada río Quindío en jurisdicción del Dpto del Quindío.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 02 de 2015.	Modifica el Acuerdo N° 016 de 2014 y se ajusta el Plan de Manejo del Distrito de Conservación de Suelos Barbas – Bremen.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 04 de 2015	Identifica, delimita y precisa las áreas de importancia estratégica para la conservación en microcuencas de acueductos en la cuenca del río Quindío.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 016 de 2014.	Aprueba el Plan de Manejo del Distrito de Conservación de Suelos Barbas – Bremen.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 013 de 2013	Declara un área protegida como Distrito Regional de Manejo Integrado, DRMI, Chilí Bosques Alto Andino de Pijao.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 010 de 2011	Homologa la denominación el Parque Regional Natural páramos y bosques alto andinos del municipio de Génova.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 011 de 2011	Homologa la denominación el Distrito de Manejo Integrado, DMI de Salento, creado con Acuerdo 010 de 1998 del Consejo Directivo de la CRQ.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 012 de 2011	Homologa la denominación el Parque Regional Natural Barbas – Bremen.
Resolución CRQ N° 1880 del 21 de diciembre de 2011	Por medio de la cual se reglamenta el uso de las aguas del río Quindío y sus tributarios cuyas aguas discurren en jurisdicción de los municipios de Salento, Armenia, Calarcá y La Tebaida en el departamento del Quindío.
Resolución CRQ N° 1881 del 21 de diciembre de 2011	Por medio de la cual se reglamenta el uso de las aguas del río Roble y sus tributarios cuyas aguas discurren en jurisdicción de los municipios de Filandia, Circasia, Montenegro y Quimbaya en el departamento del Quindío.
Resolución CRQ N° 1882 del 21 de diciembre de 2011	Por medio de la cual se reglamenta el uso de las aguas de la quebrada Buenavista y sus tributarios cuyas aguas discurren en jurisdicción de los municipios de Filandia y Quimbaya en el departamento del Quindío.
Acuerdo de Consejo Directivo N° 012 de 2007.	Aprueba el Plan de Manejo Integral del Distrito de Manejo Integrado, DMI de Salento.

Fuente: CRQ, Elaboración Propia. 2020

2.2.3 Normas relacionadas con la gestión pública

2.2.3.1 Normas de carácter nacional relacionadas con la gestión pública

Como instrumentos de fortalecimiento de la capacidad de gestión y respuesta de la Administración Pública a través de un conjunto de políticas y estrategias formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP y

adoptadas por el Gobierno Nacional, se expidieron inicialmente normas como las Leyes 87 de 1993, 489 de 1998, 872 de 2003 y 962 de 2005.

Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. Crea el Sistema de Control Interno.

Ley 99 de 1993. Reorganiza el Sector Ambiente. Determina las Funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible (artículo 31).

Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica de Planeación. Define el proceso de planeación de las entidades públicas (artículos 26 y 29): con base en el Plan Nacional de Desarrollo aprobado, cada uno de los organismos públicos de todo orden a los que se aplica esta Ley, preparará su correspondiente plan de acción (art 26).

Para los efectos previstos ... todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que le señale la ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de acción anuales que se constituirá en la base para la posterior evaluación de resultados (art 29).

Para lo anterior se deben considerar los principios generales de: autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia, así como las disposiciones constitucionales y legales pertinentes.

Ley 489 de 1998. Dicta normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional; expide las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política.

Tiene por objeto regular el ejercicio de la función administrativa, determinar la estructura y definir los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública.

Establece el Sistema de Desarrollo Administrativo (artículo 42) como un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo del talento humano y de los demás recursos, orientados a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, con el fin de aumentar la efectividad del Estado, para producir resultados que satisfagan los intereses ciudadanos, que se requiere actualizar las políticas de desarrollo administrativo, enfocándolas en el quehacer misional y en la parte administrativa y de apoyo, el cual se implementará a través del modelo que se adopta en otras disposiciones.

El artículo 40 incluye dentro de las Entidades y Organismos Estatales sujetos a régimen especial: el Banco de la República, los entes universitarios autónomos, las Corporaciones Autónomas Regionales, la Comisión Nacional de Televisión y los demás organismos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política se sujetan a las disposiciones que para ellos establezcan las respectivas leyes.

Ley 872 de 2003. Crea el Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistémica y transparente que permite dirigir y evaluar el diseño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades obligadas.

Ley 909 de 2004. En el numeral 2, literales a) y b) del artículo 15 y en el numeral 1 del artículo 17 señala que las entidades deberán formular y adoptar anualmente los planes estratégicos de talento humano, anual de vacantes y de previsión de recursos humanos, sin consagrar fecha para el efecto.

Ley 4110 de 2004. Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004, la cual determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados.

Decreto 1599 de 2005. Por el cual se adopta el modelo estándar de control interno para el estado colombiano. Derogado por el art. 5, Decreto Nacional 943 de 2014, este mismo derogado por el Decreto 1083 de 2015.

Ley 962 de 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. Reglamentado por el decreto 4669 de 2005 y derogado por el Decreto 1083 de 2015.

Decreto 4485 de 2009. Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000 Versión 2009.

Ley 1474 de 2011. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Publicación en la web del Plan de acción de las entidades públicas.

Directiva Presidencial 04 de 2012. Eficiencia administrativa y lineamientos de la política de “cero papel” en la administración pública.

Decreto 2482 de 2012. Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Políticas y Componentes de Desarrollo Administrativo.

Decreto 943 de 2014. Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Ley 1712 de 2014. Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional. Transparencia y Servicio al Ciudadano.

Decreto 2573 de 2014. Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones.

Ley 1753 de 2015. Determina la integración en un sólo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Desarrollo Administrativo. A este Sistema se debe articular el Sistema de Control Interno (artículo 133).

Decreto 1083 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, desarrolló el Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753

de 2015, el cual integró los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad. Compiló los Decretos 4485 de 2009, 2482 de 2012 y 943 de 2014.

Este Decreto, con respecto a los empleos según el nivel jerárquico, estableció los siguientes:

- Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Rama Ejecutiva del orden nacional.
- Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier disciplina académica o profesión, diferente a la formación técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que, según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión, control y desarrollo de actividades en áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Con relación a los Manuales Específicos de Funciones y de Competencias Laborales, el artículo 2.2.2.6.1. Expedición, determinó que los organismos y entidades a los cuales se refiere el presente Título expedirán el manual específico de funciones y de competencias laborales describiendo las funciones que

correspondan a los empleos de la planta de personal y determinando los requisitos exigidos para su ejercicio.

La adopción, adición, modificación o actualización del manual específico se efectuará mediante resolución interna del jefe del organismo o entidad, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el presente Título.

Corresponde a la unidad de personal, o a la que haga sus veces, en cada organismo o entidad, adelantar los estudios para la elaboración, actualización, modificación o adición del manual de funciones y de competencias laborales y velar por el cumplimiento de las disposiciones aquí previstas.

El artículo 2.2.21.3.1 modificado por el art. 8, Decreto Nacional 648 de 2017. Sistema Institucional de Control Interno. El Sistema Institucional de Control Interno estará integrado por el esquema de controles de la organización, la gestión de riesgos, la administración de la información y de los recursos y por el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas, resultados u objetivos de la entidad.

El artículo 2.2.21.6.1 adoptó la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI), en el cual se determinan las generalidades y estructura necesaria para (establecer, implementar y fortalecer un Sistema de Control Interno en las entidades y organismos obligados a su implementación, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5° de la Ley 87 de 1993. El Modelo se implementará a través del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno y es de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades del Estado.

Igualmente, con el artículo 2.2.21.5.1 Racionalización de la Gestión Institucional, determinó que las entidades y organismos del Estado implementarán acciones para el desarrollo racional de su gestión. Para tal efecto, identificarán los procesos institucionales, de tal manera que la gestión de las diferentes dependencias de la organización, se desarrollen articuladamente en torno a dichos procesos, los cuales se racionalizarán cuando sea necesario.

El artículo 2.2.21.5.4 Administración de riesgos, estableció que como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en las entidades públicas las

autoridades correspondientes establecerán y aplicarán políticas de administración del riesgo. Para tal efecto, la identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de control interno o quien haga sus veces, evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos organizacionales, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y las oficinas de control interno e integradas de manera inherente a los procedimientos.

Decreto 1499 de 2017. Modificó el Decreto 1083 de 2015. Establece el objeto e instancias de dirección y coordinación de los sistemas de gestión, las políticas de gestión y desempeño institucional y por último el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, y asimismo, define el Sistema de Gestión como el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es 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.

El artículo 2.2.22.2.1 define las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. “Las políticas de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998, formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y los demás líderes, se denominarán políticas de Gestión y Desempeño Institucional. Las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional se regirán por las normas que las regulan o reglamentan y se implementarán a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias.

El artículo 2.2.22.3.2 define el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Los objetivos del modelo integrado de planeación y gestión MIPG se encuentran consagrados en el artículo 2.2.22.3.3 y, se establecen de la siguiente manera:

1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas

2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.

3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.

4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.

5. Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

El artículo 2.2.22.3.4 del decreto 1499 de 2017 establece el ámbito de aplicación y las entidades que deben adoptar el modelo integrado de planeación y gestión y establece que se adoptará por los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la rama ejecutiva del poder público.

El MIPG opera a través de 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional, que, implementadas de manera articulada e intercomunicada, permitirán que el Modelo funcione. En los cuadros siguientes, se presenta la relación de las normas relacionadas con las diferentes Dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Cuadro N° 2. Normas Relacionadas con la Dimensión Talento Humano.

Normatividad	Descripción
Acuerdo de la CNSC No. 565 de 2016	Por el cual se establece el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en período de prueba.
Decreto 1072 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo.
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector de función pública.
Decreto 2489 de 2006	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la rama ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del orden nacional y se dictan otras disposiciones.
Decreto ley 1567 de 1998	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado.
Decreto ley 2400 de	Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del

Normatividad	Descripción
1968	personal civil y se dictan otras disposiciones.
Decreto ley 760 de 2005	Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la comisión nacional del servicio civil para el cumplimiento de sus funciones.
Decreto ley 770 de 2005 –	Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del orden nacional, a que se refiere la ley 909 de 2004.
Decreto ley 785 de 2005	Por el 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
Decreto Ley 894 de 2017	Por el cual se dictan normas en materia de empleo con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.
Ley 1010 de 2006	Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
Ley 1221 de 2008	Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
Ley 1651 de 2013	Por medio de la cual se modifican los artículos 13, 20, 21, 22, 30 y 38 de la ley 115 de 1994 y se dictan otras disposiciones-ley de bilingüismo
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones.
Ley 1780 de 2016	Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones
Ley 489 de 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la constitución política.
Ley 581 de 2000 – Ley de cuotas	Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la constitución nacional y se dictan otras disposiciones
Ley 734 de 2002 – Código Disciplinario Único	Por la cual se expide el código disciplinario único
Ley 909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Elaboración Propia CRQ con base Manual Operativo MIPG. 2019.

Cuadro N° 3. Normas Relacionadas con la Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación.

Normatividad	Descripción
Decreto 1081 de 2015 Sector Presidencia de la República	Por medio del cual se expide el decreto reglamentario único del sector presidencia de la república
Decreto 1082 de 2015	Se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional
Decreto 19 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública.
Ley 152 de 1994	Se establece la ley orgánica del plan de desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia CRQ con base Manual Operativo MIPG. 2019.

Cuadro N° 4. Normas Relacionadas con la Información y Comunicación.

Normatividad	Descripción
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1081 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República.

Fuente: Elaboración Propia CRQ con base Manual Operativo MIPG. 2019.

Cuadro N° 5. Normas Relacionadas con la Gestión con Valores para Resultados.

Normatividad	Descripción
CONPES 167 de 2013	Estrategia nacional de la política pública integral anticorrupción - departamento administrativo de la función pública
CONPES 3292 de 2004	Proyecto de racionalización y automatización de trámites- programa de renovación de la administración pública: prap
CONPES 3785 de 2013	Política nacional de eficiencia administrativa al servicio del ciudadano y concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por la suma de usd 20 millones destinado a financiar el proyecto de eficiencia al servicio del ciudadano
CONPES 3816 de 2014	Política nacional de seguridad digital
Decreto 1078 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones
Decreto 1081 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto reglamentario único del sector presidencia de la república

Decreto Ley 019 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la administración pública.
Decreto Ley 2150 de 1995	Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la administración pública.
Ley 1437 de 2011	Por la cual se expide el código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo.
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Ley 1753 de 2015, Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018	Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2014-2018 "¡todos por un nuevo país"
Ley 190 de 1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa.
Ley 489 de 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la constitución política y se dictan otras disposiciones.
Ley 962 de 2005	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
Resolución 1099 de 2017	Por la cual se establecen los procedimientos para autorización de trámites y el seguimiento a la política de racionalización de trámites.

Fuente: Elaboración Propia CRQ con base Manual Operativo MIPG. 2019.

Cuadro N° 6. Normas Relacionadas con la Evaluación de Resultados.

Normatividad	Descripción
CONPES 3294 del 28 de junio 2004	Renovación de la administración pública : gestión por resultados y reforma del sistema nacional de evaluación
CONPES 3785 del 9 diciembre 2013.	Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.
Constitución Política de Colombia (Artículos 343 y 344)	Artículo 343. La entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine. Artículo 344. Los organismos departamentales de planeación harán la evaluación de gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios, y participarán en la preparación de los presupuestos de estos últimos en los términos que señale la ley. En todo caso el organismo nacional de planeación,

	de manera selectiva, podrá ejercer dicha evaluación sobre cualquier entidad territorial.
Decreto 1082 de 2015	Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional
Decreto 2623 de 2009	Por el cual se crea el sistema nacional de servicio al ciudadano
Ley 152 de 1994	Por la cual se establece la ley orgánica del plan de desarrollo
Resolución 063 de 1994, del Departamento Nacional de Planeación-DNP.	Por el cual se organiza el sistema nacional de evaluación de gestión y resultados y se establecen algunos procedimientos.

Fuente: Elaboración Propia CRQ con base Manual Operativo MIPG. 2019.

Cuadro N° 7. Normas Relacionadas con Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Normatividad	Descripción
Ley 594 de 2000	Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.
Ley 489 de 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones."
CONPES 3527 de 2008	Política nacional de competitividad y productividad
CONPES 3582 de 2009	Política nacional de ciencia, tecnología e innovación
CONPES 3674 de 2010	Lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano SFCH
CONPES 3866 de 2016	Política nacional de desarrollo productivo
CONPES 3920 de 2018	Política nacional de explotación de datos

Fuente: Elaboración Propia CRQ con base Manual Operativo MIPG. 2019.

Cuadro N° 8. Normas Relacionadas con Control Interno.

Normatividad	Descripción
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones"
Ley 489 de 1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

Fuente: Elaboración Propia CRQ con base Manual Operativo MIPG. 2019.

Decreto 612 de 2018. Se fijan directrices para la integración de los Planes Institucionales y Estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado, para facilitar la coordinación en la aplicación de las políticas de gestión y desempeño institucional, adicionó al Capítulo 3 del Título 22 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, el artículo 2.2.22.3.14 de la siguiente manera:

Integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción. Las entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, al Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberán integrar los planes institucionales y estratégicos y publicarlos, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año.

Ley 1955 de 2019. Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad.

Este PND busca alcanzar la inclusión social y productiva, a través del Emprendimiento y la Legalidad. Legalidad como semilla, el emprendimiento como tronco de crecimiento y la equidad como fruto, para construir el futuro de Colombia.

La Legalidad incluye Líneas como: Seguridad, autoridad y orden para la libertad; Alianza Contra la Corrupción y Participación Ciudadana.

Dentro de los Pactos Transversales están: Descentralización, Transformación Digital de Colombia; Gestión Pública Efectiva; Ciencia, Tecnología e Innovación; Calidad y Eficiencia de Servicios Públicos.

El pacto por la Gestión Pública Efectiva plantea un Estado ágil, moderno y cercano a los ciudadanos, con uso eficiente de los recursos públicos.

2.2.3.2 Actos administrativos de la Entidad, relacionados con gestión pública

Enseguida, se relacionan los actos administrativos que ha emitido la Corporación Autónoma Regional del Quindío en relación con el desempeño administrativo y que aportan en la definición del modelo administrativo actual.

Cuadro N° 9. Actos Administrativos de la CRQ referentes a Gestión Pública.

RESOLUCIÓN	CONTENIDO
Resolución 1404 de 2004	Estructura Organizacional para la Corporación Autónoma Regional del Quindío – CRQ
Resolución 988 de 2005	Por medio de la cual se aprueba los Estatutos de la Corporación Autónoma Regional de Quindío - CRQ
Resolución 930 del 01 de octubre del 2008	Por medio del cual se armoniza el sistema de desarrollo administrativo y se dictan otras disposiciones
Resolución 931 del 01 de octubre del 2008	Por medio de la cual se crea el comité de gobierno en línea en la Corporación Autónoma Regional del Quindío
Resolución 1817 del 03 de diciembre de 2010	Por medio del cual se modifica el contenido de la Resolución 930 del 01 de octubre de 2008
Acuerdo Consejo Directivo 01 de 2012.	Por medio del cual se reforman parcialmente los estatutos de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.
Resolución 1358 de 2014.	Modificó el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de los Empleos de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.
Resolución 2169 12 de diciembre de 2016	Por la cual se modificó el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de los empleos de la Corporación Autónoma Regional del Quindío
Resolución 066 de 2017	Hace una modificación a la Resolución 2169 de 2016
Resolución 81 del 18 de Enero de 2017	Hace una modificación a la Resolución 2169 de 2016, referente al Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de los Empleos de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.
Resolución 226 de 2019	Deroga la resolución 1404 de 2004 y adopta la nueva estructura organizacional
Resolución 471 de 2019	Adopta el sistema de gestión y su articulación con el sistema de control interno y modelo integrado de planeación y gestión MIPG
Resolución 1035 de 03 de mayo de 2019	Por medio de la cual se modifica y adopta el manual específico de funciones y de competencias laborales

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

En la parte inicial del Marco de Referencia de este documento, se hizo alusión a que las Corporaciones Autónomas Regionales y otras entidades conforman el grupo de Órganos Autónomos dentro de la estructura general del Estado; estos órganos se ubican en el mismo nivel de los Órganos de Control, Órganos Electorales y las Ramas del Poder Público.

El Marco Institucional contempla a nivel general, los sectores administrativos y para la Gestión Pública y la Gestión Ambiental, instrumentos, sistemas e instancias.

Esquema N° 9. Componente Marco Institucional del Marco de Referencia del PEI



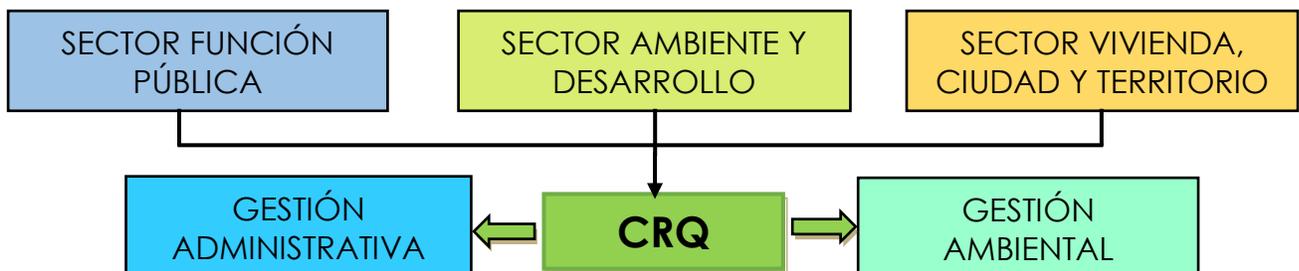
Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

2.3.1 Marco institucional general

2.3.1.1 Los sectores administrativos

La Ley 489 de 1998 determinó que el funcionamiento del Estado se regiría a través de los Sectores Administrativos. El Sector Administrativo es un conjunto de entidades lideradas por ministerios, departamentos administrativos (denominados cabeza de sector) e integradas por superintendencias y entidades adscritas y vinculadas, encargadas de un tema específico. Cumplen funciones afines y complementarias.

Esquema N° 10. Sectores Administrativos Relacionados con las Corporaciones Autónomas Regionales.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2019.

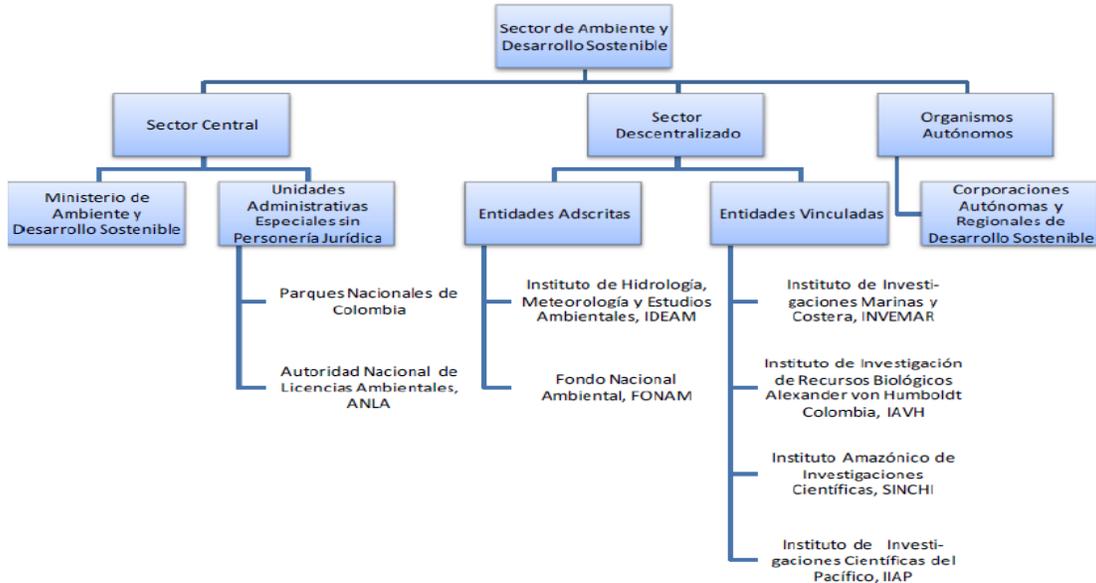
Dentro de estos sectores se encuentran, entre otros, aquellos relacionados con la formulación y ejecución del Plan Estratégico Institucional: Ambiente y Desarrollo Sostenible; Vivienda, Ciudad y Territorio; Función Pública; Planeación; Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural; Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Información; Estadística; Ciencia y Tecnología. Se destacan los tres primeros como los de mayor relación con las Corporaciones Autónomas.

En los siguientes esquemas se presenta la Estructura General de los tres (3) principales Sectores considerados en el Plan.

Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible

El sector Ambiente y Desarrollo Sostenible se encuentra en cabeza del Ministerio del mismo nombre y que junto con las Unidades Administrativas Especiales conforman el Nivel Central del Sector. Se le suma el Nivel Descentralizado, en donde se encuentran los cinco (5) institutos de investigación de apoyo del Ministerio y el Fondo Nacional Ambiental. Complementariamente se encuentran los Organismo Autónomas, correspondientes con las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible.

Gráfico N° 4. Estructura del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual Estructura del Estado. 2017.

Sector Vivienda Ciudad y Territorio

Este sector está en cabeza del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Le corresponde la política pública, planes y proyectos en materia de desarrollo territorial y urbano planificado del país, la consolidación del sistema de ciudades, con patrones de uso eficiente y sostenible del suelo, teniendo en cuenta las condiciones de acceso y financiación de vivienda, y de prestación de los servicios públicos de agua potable y saneamiento básico.

Gráfico N° 5. Estructura del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio

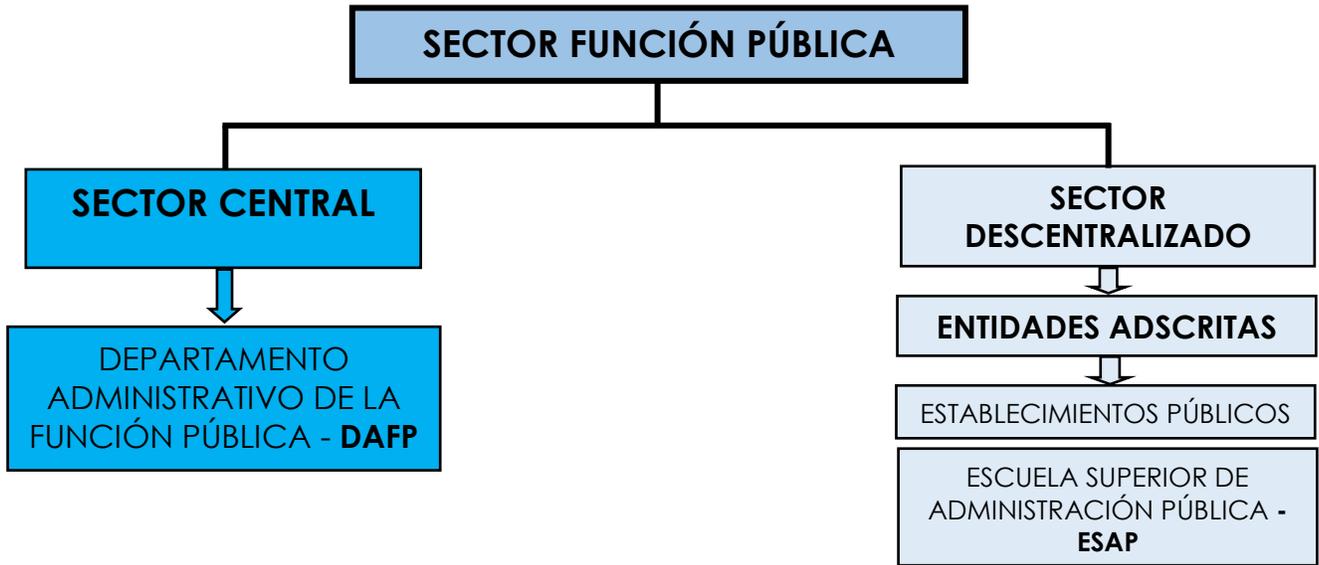


Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual Estructura del Estado. 2017.

Sector Función Pública

Este sector está en cabeza del Departamento Administrativo de la Función Pública. Encargado del fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado. En este sentido lidera las políticas de desarrollo administrativo de la función pública, el empleo público, la gestión del talento humano, la gerencia pública, el desempeño de las funciones públicas por los particulares, la organización administrativa del Estado, la planeación y la gestión, el control interno, la participación ciudadana, la transparencia en la gestión pública y el servicio al ciudadano, propiciando la materialización de los principios orientadores de la función administrativa.

Esquema N° 11. Estructura del Sector Función Pública



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2019. Tomado de DAFP. Manual Estructura del Estado. 2017.

2.3.2 Marco institucional de la gestión ambiental

Esquema N° 12. Marco General de la Gestión Ambiental.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2019.

Las acciones o componentes (esquema 5) de la Gestión Ambiental se implementan a través de instrumentos, sistemas e instancias, teniendo como base los referentes.

2.3.2.1 Referentes

Dentro de los referentes considerados están: compromisos internacionales vinculantes; políticas ambientales; Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022; Plan Estratégico del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible y las funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible.

Compromisos Internacionales

Estos compromisos fueron relacionados en el Componente Normativo; se resaltan los **Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS**, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Los 17 ODS están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social.

Gráfico N° 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible. ONU. 2015.



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. 2015.

Con relación a la Corporación Autónoma Regional del Quindío y su desempeño administrativo y misional, se pueden destacar los siguientes: salud y bienestar; agua limpia y saneamiento; energía asequible y no contaminante; ciudades y

comunidades sostenibles; producción y consumo sostenibles; acción por el clima; vida y ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas.

Políticas Ambientales

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) ha venido generando las políticas públicas ambientales, que son marco de diferentes áreas de gestión:

- 1) PNIGR - Política Nacional para la Gestión Integral de Residuos – 1997.
- 2) PNHIC - Política Nacional para Humedales Interiores de Colombia – 2002.
- 3) PNEA - Política Nacional de Educación Ambiental – SINA - 2002.
- 4) RESPEL - Política Ambiental para la Gestión Integral de Residuos o Desechos Peligrosos – 2005.
- 5) PGAU - Política Gestión Ambiental Urbana – 2008.
- 6) PPCCA -Política de Prevención y Control de la Contaminación del Aire – 2010.
- 7) PNGIRH - Política Nacional para la Gestión Integral del Recurso Hídrico – 2010.
- 8) PNPCS - Política Nacional Producción y Consumo Sostenible – 2010.
- 9) PNGIBSE - Política Nacional para la gestión integral de la biodiversidad y sus Servicios Ecosistémicos - 2012.
- 10) PGSS - Política para la Gestión Sostenible del Suelo - 2015
- 11) PNCC – Política Nacional de Cambio Climático - 2016
- 12) PNGIRAE - Política Nacional Gestión Integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos – 2016.
- 13) CONPES 3874 Política Nacional para Gestión Integral de Residuos Sólidos. 2016.

Se incluye también la Política Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres, 2012, del sector Vivienda, Ciudad y Territorio, pero con gran relación con el desempeño de las Corporaciones.

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad.

Gráfico N° 7. Estructura Componente Estratégico Plan Nacional de Desarrollo.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Bases Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

En el gráfico se aprecian los pactos estructurales, pactos transversales y pactos por la productividad y equidad de las regiones, Líneas Estratégicas en las que el Gobierno Nacional resume sus compromisos para el periodo 2018 – 2022.

Dentro de los Pactos Transversales se destaca, para la Gestión Ambiental, el **Pacto por la Sostenibilidad**, el cual busca un equilibrio entre el desarrollo productivo y la conservación del ambiente que potencie nuevas economías y asegure los recursos naturales para nuestras futuras generaciones.

Objetivos.

- Implementar estrategias e instrumentos económicos para que los sectores productivos sean más sostenibles, innovadores y reduzcan los impactos ambientales, con un enfoque de economía circular.
- Promover el conocimiento en la comunidad sobre los riesgos de desastres y el cambio climático para tomar mejores decisiones en el territorio.
- Fortalecer las instituciones ambientales, la investigación y la gestión pública, al tiempo que se propicia el diálogo y la educación ambiental en los territorios.

Estrategias.

- Implementar acciones para la reconversión y el desarrollo de procesos productivos sostenibles en los sectores agropecuario, transporte, energía, industria y vivienda.
- Ejecutar medidas necesarias para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero que permitan el cumplimiento del Acuerdo de París al 2030.
- Implementar la estrategia nacional de economía circular para aumentar el reciclaje de residuos, el reúso del agua y la eficiencia energética.
- Implementar una estrategia nacional de restauración de ecosistemas que incluya el Pago por Servicios Ambientales y otros incentivos a la conservación.
- Realizar estudios de amenazas ante fenómenos naturales para el ordenamiento territorial municipal desde las entidades técnico-científicas del país.
- Implementar iniciativas de adaptación al cambio climático que reduzcan los efectos de las sequías y las inundaciones en los sectores y los territorios.
- Realizar una Misión que genere recomendaciones para mejorar la efectividad del licenciamiento ambiental, la estandarización de procedimientos y otros instrumentos de control ambiental.
- Fortalecer las Autoridades Ambientales Regionales para optimizar la gestión ambiental, la vigilancia y control, y el servicio a la ciudadanía.

Plan Estratégico del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Principal instrumento para la toma de decisiones del Sector, alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Pacto por Colombia- Pacto por la Equidad, en el marco de funciones y competencias de las entidades que conforman el Sector.

La Visión Sectorial es la siguiente: *“A 2030 Colombia será un país desarrollándose de manera ambientalmente sostenible, que conlleve a impactos visibles en el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos y la conservación de los recursos naturales.”*

En el gráfico siguiente se plantean las Estrategias Sectoriales:

Gráfico N° 8. Estructura de Líneas Estratégicas Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible alineado con Plan Nacional de Desarrollo.



Fuente: Minambiente. Plan Estratégico Sectorial 2018-2022. 2018.

Funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales.

El Artículo 31 de la Ley 99 de 1993 determina que las Corporaciones son encargadas en su área de jurisdicción de:

1. Ejecutar las políticas, planes y programas nacionales en materia ambiental definidos por la ley aprobatoria del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Nacional de Inversiones o por el Ministerio del Medio Ambiente, así como los del orden regional que le hayan sido confiados conforme a la ley, dentro del ámbito de su jurisdicción.
2. Ejercer la función de máxima autoridad ambiental en el área de su jurisdicción, de acuerdo con las normas de carácter superior y conforme a los criterios y directrices trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente.
3. Promover y desarrollar la participación comunitaria en actividades y programas de protección ambiental, de desarrollo sostenible y de manejo adecuado de los recursos naturales renovables;

4. Coordinar el proceso de preparación de los planes, programas y proyectos de desarrollo medioambiental que deban formular los diferentes organismos y entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental (SINA) en el área de su jurisdicción y en especial, asesorar a los Departamentos, Distritos y Municipios de su comprensión territorial en la definición de los planes de desarrollo ambiental y en sus programas y proyectos en materia de protección del medio ambiente y los recursos naturales renovables, de manera que se asegure la armonía y coherencia de las políticas y acciones adoptadas por las distintas entidades territoriales;

5. Participar con los demás organismos y entes competentes en el ámbito de su jurisdicción, en los procesos de planificación y ordenamiento territorial a fin de que el factor ambiental sea tenido en cuenta en las decisiones que se adopten;

6. Celebrar contratos y convenios con las entidades territoriales, otras entidades públicas y privadas y con las entidades sin ánimo de lucro cuyo objeto sea la defensa y protección del medio ambiente y los recursos naturales renovables, con el fin de ejecutar de mejor manera alguna o algunas de sus funciones, cuando no correspondan al ejercicio de funciones administrativas;

7. Promover y realizar conjuntamente con los organismos nacionales adscritos y vinculados al Ministerio del Medio Ambiente, y con las entidades de apoyo técnico y científico del Sistema Nacional Ambiental (SINA), estudios e investigaciones en materia de medio ambiente y recursos naturales renovables;

8. Asesorar a las entidades territoriales en la formulación de planes de educación ambiental formal y ejecutar programas de educación ambiental no formal, conforme a las directrices de la política nacional;

9. Otorgar concesiones, permisos, autorizaciones y licencias ambientales requeridas por la ley para el uso, aprovechamiento o movilización de los recursos naturales renovables o para el desarrollo de actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente.

Otorgar permisos y concesiones para aprovechamientos forestales, concesiones para el uso de aguas superficiales y subterráneas y establecer vedas para la caza y pesca deportiva.

10. Fijar en el área de su jurisdicción, los límites permisibles de emisión, descarga, transporte o depósito de sustancias, productos, compuestos o cualquier otra materia que puedan afectar el medio ambiente o los recursos naturales renovables y prohibir, restringir o regular la fabricación, distribución, uso, disposición o vertimiento de sustancias causantes de degradación ambiental. Estos límites restricciones y regulaciones en ningún caso podrán ser menos estrictos que los definidos por el Ministerio del Medio Ambiente;

11. Ejercer las funciones de evaluación, control y seguimiento ambiental de las actividades de exploración, explotación, beneficio, transporte, uso y depósito de los recursos naturales no renovables, incluida la actividad portuaria con exclusión de las competencias atribuidas al Ministerio del Medio Ambiente, así como de otras actividades, proyectos o factores que generen o puedan generar deterioro ambiental. Esta función comprende la expedición de la respectiva licencia ambiental. Las funciones a que se refiere este numeral serán ejercidas de acuerdo con el artículo 58 de esta Ley;

12. Ejercer las funciones de evaluación, control y seguimiento ambiental de los usos del agua, el suelo, el aire y los demás recursos naturales renovables, lo cual comprenderá el vertimiento, emisión o incorporación de sustancias o residuos líquidos, sólidos y gaseosos, a las aguas a cualquiera de sus formas, al aire o a los suelos, así como los vertimientos o emisiones que puedan causar daño o poner en peligro el normal desarrollo sostenible de los recursos naturales renovables o impedir u obstaculizar su empleo para otros usos. Estas funciones comprenden la expedición de las respectivas licencias ambientales, permisos, concesiones, autorizaciones y salvoconductos;

13. Recaudar, conforme a la ley, las contribuciones, tasas, derechos, tarifas y multas por concepto del uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables, fijar su monto en el territorio de su jurisdicción con base en las tarifas mínimas establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente;

14. Ejercer el control de la movilización, procesamiento y comercialización de los recursos naturales renovables en coordinación con las demás Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades territoriales y otras autoridades de policía, de

conformidad con la ley y los reglamentos; y expedir los permisos, licencias y salvoconductos para la movilización de recursos naturales renovables.

15. Administrar, bajo la tutela del Ministerio del Medio Ambiente las áreas del Sistema de Parques Nacionales que ese Ministerio les delegue. Esta administración podrá hacerse con la participación de las entidades territoriales y de la sociedad civil;

16. Reservar, alinderar, administrar o sustraer en los términos y condiciones que fijen la ley y los reglamentos, los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales y parques naturales de carácter regional, y reglamentar su uso y funcionamiento. Administrar las Reservas Forestales Nacionales en el área de su jurisdicción;

17. Imponer y ejecutar a prevención y sin perjuicio de las competencias atribuidas por la ley a otras autoridades, las medidas de policía y las sanciones previstas en la ley, en caso de violación a las normas de protección ambiental y de manejo de recursos naturales renovables y exigir, con sujeción a las regulaciones pertinentes, la reparación de los daños causados;

18. Ordenar y establecer las normas y directrices para el manejo de las cuencas hidrográficas ubicadas dentro del área de su jurisdicción, conforme a las disposiciones superiores y a las políticas nacionales;

19. Promover y ejecutar obras de irrigación, avenamiento, defensa contra las inundaciones, regulación de cauces y corrientes de agua, y de recuperación de tierras que sean necesarias para la defensa, protección y adecuado manejo de las cuencas hidrográficas del territorio de su jurisdicción, en coordinación con los organismos directores y ejecutores del Sistema Nacional de Adecuación de Tierras, conforme a las disposiciones legales y a las previsiones técnicas correspondientes;

20. Ejecutar, administrar, operar y mantener en coordinación con las entidades territoriales, proyectos, programas de desarrollo sostenible y obras de infraestructura cuya realización sea necesaria para la defensa y protección o

para la descontaminación o recuperación del medio ambiente y los recursos naturales renovables;

21. Adelantar en coordinación con las autoridades de las comunidades indígenas y con las autoridades de las tierras habitadas tradicionalmente por comunidades negras, a que se refiere la Ley 70 de 1993, programas y proyectos de desarrollo sostenible y de manejo, aprovechamiento, uso y conservación de los recursos naturales renovables y del medio ambiente;

22. Implantar y operar el Sistema de Información Ambiental en el área de su jurisdicción, de acuerdo con las directrices trazadas por el Ministerio del Medio Ambiente;

23. Realizar actividades de análisis, seguimiento, prevención y control de desastres, en coordinación con las demás autoridades competentes, y asistirles en los aspectos medioambientales en la prevención y atención de emergencias y desastres; adelantar con las administraciones municipales o distritales programas de adecuación de áreas urbanas en zonas de alto riesgo, tales como control de erosión, manejo de cauces y reforestación;

24. Transferir la tecnología resultante de las investigaciones que adelanten las entidades de investigación científica y de apoyo técnico del nivel nacional que forman parte del Sistema Nacional Ambiental, SINA, y prestar asistencia técnica a entidades públicas y privadas y a los particulares, acerca del adecuado manejo de los recursos naturales renovables y la preservación del medio ambiente, en la forma que lo establezcan los reglamentos y de acuerdo con los lineamientos fijados por el Ministerio del Medio Ambiente;

25. Imponer, distribuir y recaudar las contribuciones de valorización con que haya de gravarse la propiedad inmueble, por razón de la ejecución de obras públicas por parte de la Corporación; fijar los demás derechos cuyo cobro pueda hacer conforme a la ley;

26. Asesorar a las entidades territoriales en la elaboración de proyectos en materia ambiental que deban desarrollarse con recursos provenientes del Fondo Nacional de Regalías o con otros de destinación semejante;

27. Adquirir bienes de propiedad privada y los patrimoniales de las entidades de derecho público y adelantar ante el juez competente la expropiación de bienes, una vez surtida la etapa de negociación directa, cuando ello sea necesario para el cumplimiento de sus funciones o para la ejecución de obras o proyectos requeridos para el cumplimiento de las mismas, e imponer las servidumbres a que haya lugar, conforme a la ley;

28. Promover y ejecutar programas de abastecimiento de agua a las comunidades indígenas y negras tradicionalmente asentadas en el área de su jurisdicción, en coordinación con las autoridades competentes;

29. Apoyar a los concejos municipales, a las asambleas departamentales y a los consejos de las entidades territoriales indígenas en las funciones de planificación que les otorga la Constitución Nacional;

30. Las demás que anteriormente estaban atribuidas a otras autoridades, en materia de medio ambiente y recursos naturales renovables, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, en cuanto no pugnen con las atribuidas por la Constitución Nacional a las entidades territoriales, o a las entidades territoriales, o sea contrarias a la presente Ley o a las facultades de que ella inviste al Ministerio del Medio Ambiente;

31. Sin perjuicio de las atribuciones de los municipios y distritos en relación con la zonificación y el uso del suelo, de conformidad por lo establecido en el artículo 313 numeral séptimo de la Constitución Nacional, las Corporaciones Autónomas Regionales establecerán las normas generales y las densidades máximas a las que se sujetarán los propietarios de vivienda en áreas sub-urbanas y en cerros y montañas, de manera que se protejan el medio ambiente y los recursos naturales.

No menos del 70% del área a desarrollar en dichos proyectos se destinará a la conservación de la vegetación nativa existente.

2.3.2.2 Sistemas para la gestión ambiental

Se relacionan los sistemas relevantes en la Gestión Ambiental de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

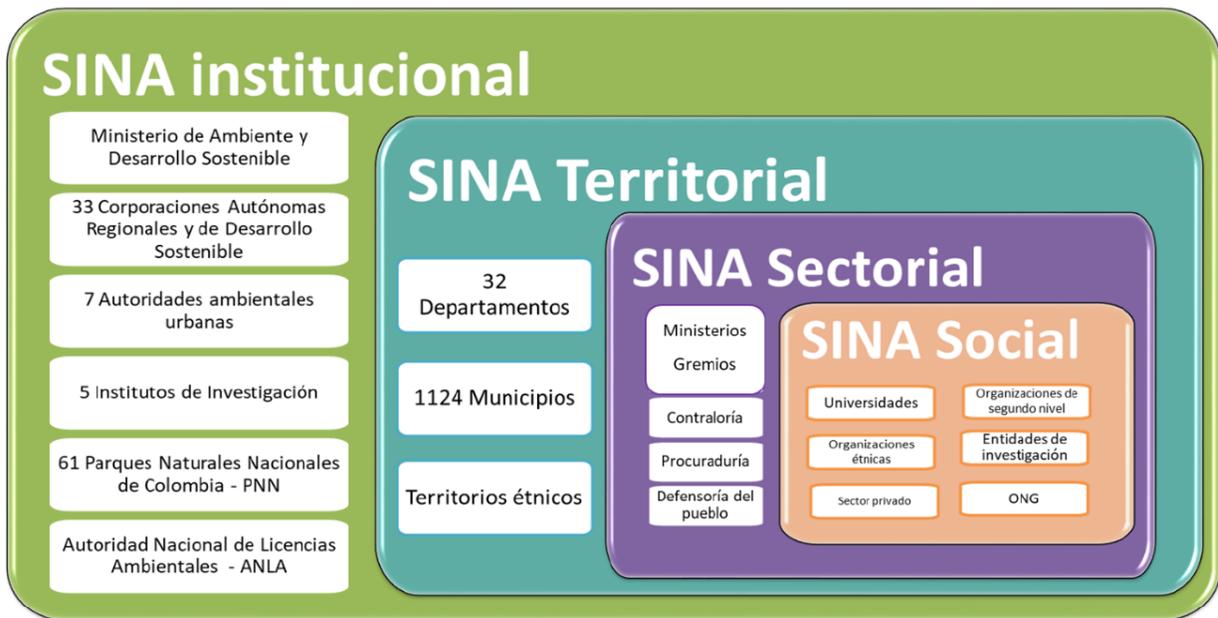
Sistema Nacional Ambiental - SINA

La Ley 99 de 1993 reordenó el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, organizando el Sistema Nacional Ambiental - SINA.

El Sistema Nacional Ambiental es el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones que permiten la puesta en marcha de los principios generales ambientales contenidos en la Ley 99 de 1993.

Corresponde al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible dirigir el Sistema Nacional Ambiental, organizado en el nivel central y suprarregional de conformidad con la Ley 99/1993 y el Decreto 3570/2011 por: La Agencia Nacional de Licencias Ambientales - ANLA, Parques Nacionales Naturales - PNN y los Institutos Científicos y Tecnológicos de Investigación Ambiental (IDEAM, Humboldt, INVEMAR, SINCHI e IIAP).

Gráfico N° 9. Estructura del Sistema Nacional Ambiental – SINA



Fuente: DGOAT – OAP MINAMBIENTE. 2018.

A nivel regional y local el SINA se constituye por las 33 Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, las siete (7) autoridades ambientales urbanas de las principales ciudades, los Departamentos, Distritos y Municipios.

En un marco más amplio también constituyen el SINA otras entidades de control (Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación y la Defensoría del Pueblo, delegadas en lo ambiental), los gremios y el sector privado, universidades y organismos de investigación científica y tecnológica, así como las organizaciones no gubernamentales - ONG, las organizaciones comunitarias y étnicas: representantes de pueblos indígenas; negros, afrocolombianos, raizales y palenqueros - NARP y el pueblo Rrom.

Este sistema institucional permite asegurar la adopción y ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos respectivos, en orden de garantizar el cumplimiento de los deberes y derechos del Estado y de los particulares en relación con los recursos naturales y el ambiente.

Otros Sistemas

Desde el punto de vista de cumplimiento de la misionalidad, las Autoridades Ambientales Regionales deben articularse al **Sistema de Información Ambiental para Colombia - SIAC** y a diversos Sistemas o Subsistemas de Información entre los cuales se mencionan:

- Sistema de Información del Recurso Hídrico - SIRH
- Subsistema de Información sobre Calidad del Aire – SISAIRE
- Sistema Nacional de Información Forestal – SNIF
- Sistema de Información sobre Biodiversidad – SIB
- Sistema de Información Electrónica de la Cuenta e Informes – SIRECI
- Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados SINERGIA
- Sistema de Información para la Planeación y la Gestión Ambiental - SIPGA

2.3.2.3 Instancias para la gestión ambiental

Dentro de las Instancias del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible se destacan: Consejo Nacional Ambiental; Consejos de Cuenca; Comisiones Conjuntas; entre otras, que permiten la implementación de acciones de gestión ambiental. Además, se deben mencionar los órganos de administración de las Corporaciones (Asamblea Corporativa – Consejo Directivo); Comité Institucional de Gestión y Desempeño; Comités Interinstitucionales (Control al Tráfico de Flora y Fauna Silvestre, Cambio Climático, Gestión del Riesgo, etc) unidades técnicas de gestión; comités y grupos de trabajo colaborativo interno, etc.

2.3.2.4 Instrumentos para la gestión ambiental

Como se mencionó antes, la Gestión Ambiental se debe realizar cumpliendo una serie de acciones que conlleven al conocimiento del ambiente y los recursos naturales, a su ordenación, ordenamiento y planificación; a desarrollar actividades de administración, monitoreo y seguimiento y a ejecutar estrategias que permitan hacer gestión de riesgos y de conflictos.

Para el cumplimiento de estas acciones o componentes de la gestión ambiental se requiere de:

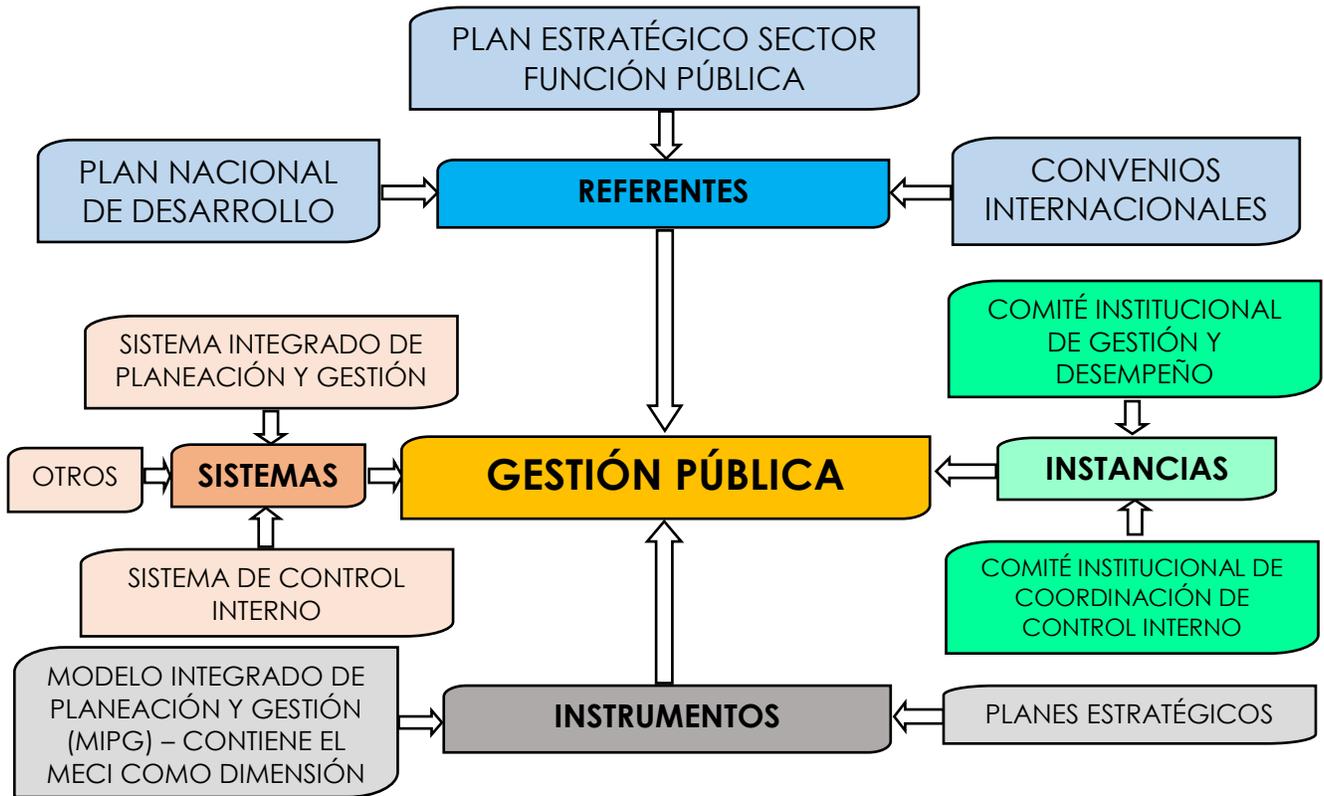
- Políticas
- Documentos CONPES
- Planes
- Programas
- Proyectos
- Lineamientos
- Directrices
- Guías
- Términos de referencia
- Manuales, instructivos y protocolos.
- Formatos y plantillas
- Estudios
- Documentos técnicos
- Otros Instrumentos.

2.3.3 Marco institucional de la gestión pública

La Gestión Pública también se desarrolla a través de sistemas, instancias e instrumentos, teniendo como base algunos referentes.

En el esquema siguiente se sintetiza el marco general de la Gestión Pública.

Esquema N° 13. Marco General de la Gestión Pública.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

2.3.3.1 Referentes de la gestión pública

Se consideran convenios internacionales relacionados con el desempeño público y los principales aspectos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022.

Acuerdos y Convenios Internacionales

Ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE.

La OCDE es un Organismo Internacional de carácter intergubernamental del que forman parte 37 países miembros. Fue creada en 1960 con sede en París, para dar continuidad y consolidar el trabajo realizado por la antigua Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) que se había constituido para canalizar la implementación del Plan Marshall.

El trabajo de la OCDE se centra en el análisis del Desarrollo Económico y Social, así como de todas las políticas sectoriales que influyen en él. De ahí que su ámbito de actividad abarque no sólo el estudio y seguimiento de la situación económica y de las políticas económicas que se aplican en los diferentes países, sino también las cuestiones sociales, medioambientales, energía, educación, economía de la salud, actividades industriales y de servicios, comercio, ayuda al desarrollo, etc.

Desde un punto de vista práctico, los trabajos que realiza la OCDE se materializan en informes y recomendaciones de utilidad para las Administraciones Públicas y los Gobiernos de los Estados miembros, así como para un gran número de Estados no miembros que siguen con interés el trabajo de esta Institución.

La adhesión de Colombia se suscribió en París el 30 de mayo de 2018 y amplió la membresía de la OCDE a 37 países. Es el tercer país miembro de la región de América Latina y el Caribe, uniéndose a México y Chile.

Acuerdo de ESCAZÚ (referente también de la Gestión Ambiental).

En el mes de diciembre de 2019, Colombia, suscribió el "Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe", denominado Acuerdo de Escazú.

Este acuerdo regional es considerado como uno de los instrumentos ambientales más importantes de la región. Tiene como objetivo garantizar la implementación plena y efectiva en América Latina y el Caribe de los derechos de acceso a la información ambiental, participación pública en los procesos de toma de decisiones ambientales y acceso a la justicia en asuntos ambientales, así como la creación y el fortalecimiento de las capacidades y la cooperación, contribuyendo a la protección del derecho de cada persona, de las generaciones presentes y futuras, a vivir en un medio ambiente sano y al desarrollo sostenible.

Es el único acuerdo vinculante emanado de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible (Río+20), el primer acuerdo regional ambiental de América Latina y el Caribe, y el primero en el mundo en contener disposiciones específicas sobre defensores de derechos humanos en asuntos ambientales.

En línea con la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, el acuerdo de Escazú ubica la igualdad en el centro del desarrollo sostenible y enfatiza el compromiso de "no dejar a nadie atrás".

A través de la transparencia, la apertura y la participación, el Acuerdo Regional contribuye a la transición hacia un modelo de desarrollo basado en la sostenibilidad, donde se reconoce la relación del Estado, la economía y la sociedad para promover el principio de conservar produciendo y producir conservando.

El Acuerdo de Escazú fue adoptado en Costa Rica el 4 de marzo de 2018. Está abierto a la firma de los 33 países de América Latina y el Caribe. Una vez ratificado por 11 Estados, entrará en rigor para todos aquellos que sean parte.

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad.

- Pacto por la Legalidad.

Línea: Alianza Contra la Corrupción.

Objetivos.

- Lograr que los colombianos denuncien los actos de corrupción de los que sean testigos.
- Mejorar la percepción de transparencia e integridad de las instituciones públicas y privadas del país.

Estrategias.

- Reducir el riesgo de corrupción mediante una cooperación más fuerte entre el Gobierno y los entes de control.
- Consolidar una plataforma de rendición de cuentas donde los ciudadanos supervisen la destinación de cada peso del presupuesto público.

Línea: Participación Ciudadana.

Objetivos.

- Formar a los servidores públicos y a los ciudadanos en diálogo social.

Estrategias.

- Desarrollar un marco institucional nacional y local para mejorar la efectividad de los espacios de participación ciudadana.

- Garantizar el diálogo social a través de la generación de protocolos y herramientas que consideren la participación ciudadana.
 - Fortalecer los espacios de diálogo permanente con las autoridades y comunidades territoriales.
- **Pactos Transversales**

Pacto por la Gestión Pública Efectiva. Un Estado colombiano ágil, moderno y cercano a los ciudadanos; con uso eficiente de los recursos públicos, haciendo más con menos.

Objetivos.

- Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión y las capacidades de las entidades públicas.
- Fortalecer los instrumentos para la asignación estratégica y responsable del gasto público, orientando cada peso a resultados concretos.
- Formar servidores públicos comprometidos, cualificados y productivos. Cada tarea será realizada bajo principios de ética e integridad.

Estrategias.

- Diseñar un plan nacional de competencias laborales para servidores públicos.
- Implementar el enfoque de Presupuesto Orientado a Resultados en todo el gasto.
- Establecer el Estatuto de asignación del gasto de los hogares y del sector productivo.
- Implementar paquetes integrados de políticas públicas multinivel.
- Avanzar hacia un sistema de compras sostenible social y ambientalmente, en cabeza de Colombia Compra Eficiente.

Pacto por la Transformación Digital de Colombia. Tecnologías de la información e Internet potenciados para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Hacer más fácil la vida de los ciudadanos y su interacción con el Estado mediante el uso de tecnologías digitales.

Objetivos.

- Mejorar la interacción entre entidades públicas y ciudadanos.

Estrategias.

- Generar un modelo sostenible para las soluciones de acceso público a Internet en zonas rurales.
- Promocionar una política de Estado para la transformación digital y el aprovechamiento de la cuarta revolución industrial, a través de la interoperabilidad de plataformas, contacto a través del portal único del estado, uso de tecnologías emergentes, seguridad digital, formación en talento digital, y fomento del ecosistema de emprendimiento.
- Impulsar la transformación digital de la administración pública a través de la digitalización y automatización masiva de trámites.

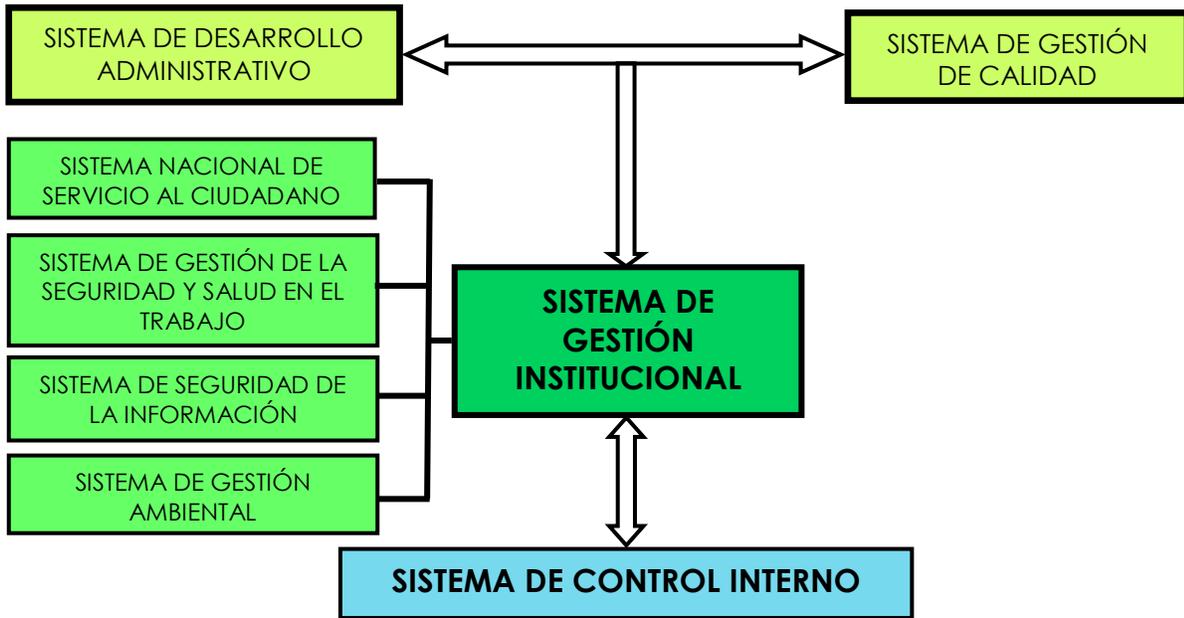
2.3.3.2 Sistemas para la gestión pública

Las Corporaciones Autónomas Regionales, son Órganos Autónomos encargados de administrar los recursos naturales y el ambiente en el área de su jurisdicción; son entidades del Estado que hacen parte del sector Ambiente y Desarrollo Sostenible y por tanto deben responder, además a los lineamientos del Sector Función Pública, liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

En tal sentido, deben considerar para el desempeño institucional la creación e implementación de diversas instancias y sistemas que permitan el cumplimiento de sus misiones y objetivos. Dentro de los sistemas se encuentran el de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, los cuales se fusionan para dar creación al **Sistema de Gestión Institucional**. A este último debe articularse el **Sistema de Control Interno** para realizar evaluación y seguimiento a la gestión.

Como complemento al desempeño administrativo de las Corporaciones se deben implementar: el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo; Sistema de Servicio al Ciudadano; Sistema de Seguridad de la Información y Sistema de Gestión Ambiental.

Esquema N° 14. Integración y Articulación de Sistemas al Sistema de Gestión Institucional.

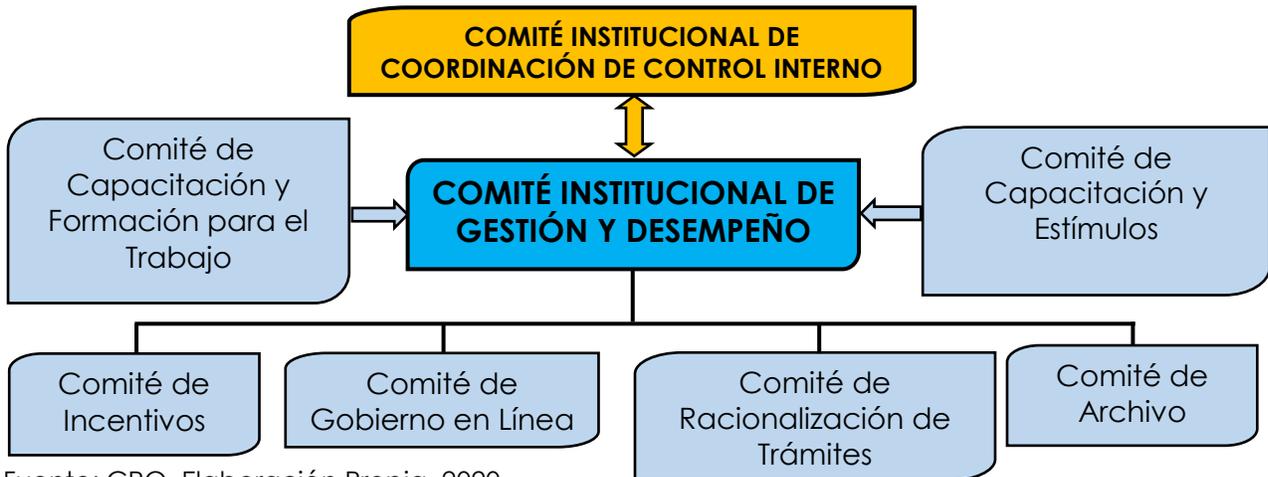


Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2019.

2.3.3.3 Instancias para la gestión pública

La principal instancia para la gestión de las Entidades Públicas es el **Comité Institucional de Gestión y Desempeño**, el cual acoge los comités de Gobierno en Línea, Incentivos, racionalización de trámites, capacitación y estímulos, capacitación y formación para el trabajo y archivo. A este Comité se articula el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

Esquema N° 15. Instancias Principales de la Gestión Pública.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

2.3.3.4 Instrumentos para la gestión pública

Se consideran: Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG; Modelo Estándar de Control Interno y Planes Institucionales Estratégicos.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

La gestión y el desempeño institucional se enmarcan en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual actualiza el Decreto 1499 de 2017.

Esta iniciativa del Gobierno Nacional nace en el artículo 133 del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018, que ordena la integración del Sistema de Desarrollo Administrativo y del Sistema de Gestión de la Calidad en un único modelo de gestión, articulado con el Sistema de Control Interno. De igual manera, se fortalece en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, Ley 1955 de 2019, a través del Pacto XV “Por una gestión pública efectiva”, la cual propone la hoja de ruta para la transformación de la administración pública a través de cuatro elementos, entre los cuales establece el mejoramiento en el desempeño de los sectores e instituciones en términos de eficiencia.

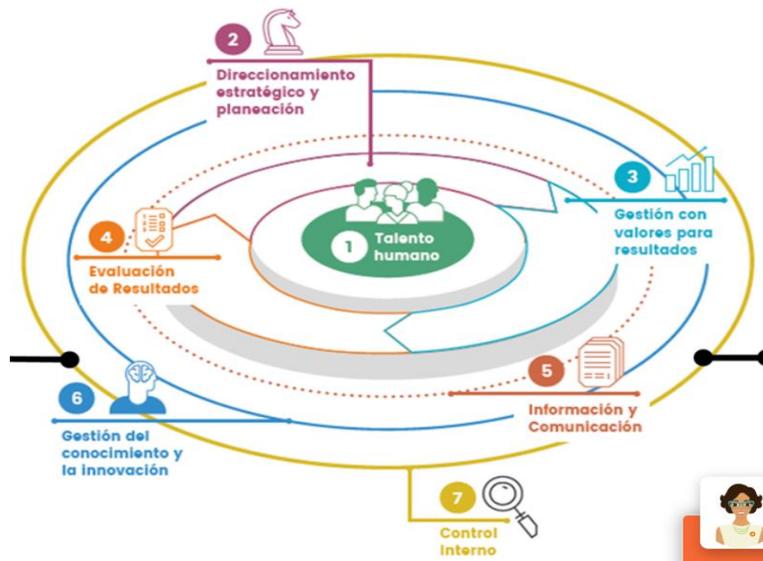
Este modelo opera a través de siete (7) dimensiones fundamentales para el cumplimiento de los objetivos institucionales; estas dimensiones se desarrollan a través de dieciocho (18) Políticas de Gestión y Desempeño Organizacional, enmarcado en los principios de integridad y legalidad.

Las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, antes denominadas Políticas de Desarrollo Administrativo (Ley 489 de 1998), son las siguientes:

1. Planeación institucional.
2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.
3. Talento humano.
4. Integridad.
5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.
6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos.
7. Servicio al ciudadano.
8. Participación ciudadana en la gestión pública.
9. Racionalización de trámites.
10. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea

11. Seguridad Digital.
12. Defensa jurídica.
13. Mejora Normativa (Establecida mediante Decreto 1299 del 25 de julio de 2018).
14. Gestión del conocimiento y la innovación.
15. Gestión documental.
16. Gestión de la Información estadística (Aprobada por el Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, en sesión del 18 de octubre de 2019).
17. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional.
18. Control interno.

Gráfico N° 10. Dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.



Fuente: DAFP - MIPG. 2017.

Estas Políticas se regirán por las normas que las regulan o reglamentan y se implementarán a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias. En el cuadro siguiente se presenta la relación entre Dimensiones y Políticas de Gestión y Desempeño Institucional.

Cuadro N° 10. Políticas de Gestión y Desempeño por cada Dimensión.

DIMENSIÓN	POLÍTICAS
1. Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano
	Integridad
2. Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación Institucional
	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
3. Gestión con Valores para Resultados	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
	Servicio al ciudadano

DIMENSIÓN	POLÍTICAS
	Participación ciudadana en la gestión pública
	Racionalización de trámites
	Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea
	Seguridad Digital
	Defensa jurídica
	Mejora Normativa
4. Evaluación de Resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
5. Información y Comunicación	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
	Gestión documental
	Gestión de la Información Estadística
6. Gestión del Conocimiento y la Innovación	Gestión del conocimiento y la innovación
7. Control Interno	Control interno

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2019.

Modelo Estándar de Control Interno.

El Decreto 1599 de 2005 adoptó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), para el Estado colombiano. En el año 2014, el Decreto 943 adopta la actualización del MECI, en el cual se determinan las generalidades y estructura necesaria para establecer, implementar y fortalecer un Sistema de Control Interno en las entidades y organismos obligados a su implementación, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 5° de la Ley 87 de 1993. El Modelo se implementará a través del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno, el cual hace parte integral del presente decreto, y es de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades del Estado.

El Decreto 1499 de 2017 en el artículo 2.2.23.1 Articulación del Sistema de Gestión con los Sistemas de Control Interno, establece que el Sistema de Control Interno previsto en la Ley 87 de 1993 y en la Ley 489 de 1998, se articulará al Sistema de Gestión en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, a través de los mecanismos de control y verificación que permiten el cumplimiento de los objetivos y el logro de resultados de las entidades. Complementa: el Control Interno es transversal a la gestión y desempeño de las entidades y se implementa a través del Modelo Estándar de Control Interno.

Seguidamente, en el artículo 2.2.23.2 Actualización del Modelo Estándar de Control Interno, deja claro que la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI, se efectuará a través del Manual

Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual será de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades y organismos a que hace referencia el artículo 5º de la Ley 87 de 1993.

Luego, el artículo 2.2.23.3 Medición del Modelo Estándar de Control Interno contempla que los representantes legales y jefes de organismos de las entidades a las que les aplica la Ley 87 de 1993 medirán el estado de avance del Modelo Estándar de Control Interno. Los jefes de control interno o quienes hagan sus veces realizarán la medición de la efectividad de dicho Modelo. La Función Pública establecerá la metodología, la periodicidad y demás condiciones necesarias para tal medición y recogerá la información a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG.

La séptima Dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Control Interno, se desarrolla a través del Modelo estándar de Control Interno – MECI. El objetivo del MECI es proporcionar una estructura de control de la gestión que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno, a través de un modelo que determine los parámetros necesarios (autogestión) para que las entidades establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura de su mejoramiento continuo (autorregulación), en la cual cada uno de los servidores de la entidad se constituyen en parte integral (autocontrol).

Planes Institucionales Estratégicos.

El Decreto 612 de 2018 fija directrices para la integración de los Planes Institucionales y Estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado, para facilitar la coordinación en la aplicación de las políticas de gestión y desempeño institucional. Estos Planes son:

1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad PINAR.
2. Plan Anual de Adquisiciones.
3. Plan Anual de Vacantes.
4. Plan de Previsión de Recursos Humanos.
5. Plan Estratégico de Talento Humano.
6. Plan Institucional de Capacitación.
7. Plan de Incentivos Institucionales.
8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo.
9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI.
11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información.
12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA VIGENTE

La que se muestra a continuación, es la Plataforma Estratégica actual de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

3.1.1 Misión actual de la Corporación Autónoma Regional del Quindío

Conservar, proteger, recuperar y administrar, los recursos y ecosistemas naturales y su relación con los sistemas culturales, en el ámbito local, regional y global, con dedicación, conocimiento y transparencia a través de procesos de formación, participación social, ordenamiento y articulación del SINA, en busca de un ambiente sano y un desarrollo sostenible, para aportar a una mejor calidad de vida de las generaciones presentes y futuras y al disfrute que ellas hagan de su entorno.

3.1.2 Visión actual de la Corporación Autónoma Regional del Quindío

La Corporación Autónoma Regional del Quindío CRQ, es una entidad transparente, eficiente y responsable, con credibilidad, confianza y reconocimiento, con presencia institucional clara y oportuna, que conserva y administra la oferta ambiental en el departamento del Quindío, siendo ejemplo en el sector público, a través del conocimiento, el expertismo y el manejo de los recursos, los ecosistemas y la biodiversidad, con la acción de funcionarios comprometidos, capacitados y honestos, con capacidad para generar consensos culturales y sociales, trabajando por un departamento amable y ambientalmente sano y la construcción de región, para posibilitar el desarrollo humano sostenible y mejorar la calidad de vida.

3.1.3 Principios organizacionales de la Corporación Autónoma Regional del Quindío

- **Planificación:** Enfocar los recursos disponibles al cumplimiento de la misión aplicando para ello las más modernas metodologías para un adecuado

direccionamiento estratégico y en concordancia con los lineamientos establecidos por el Ministerio del Medio Ambiente.

- **Desarrollo del Talento Humano hacia un alto nivel profesional:** Operar cambios de actitud en el recurso humano comprometido en el cumplimiento de la misión institucional, por medio de la política de capacitación y reconocimiento de méritos, orientados al cabal cumplimiento de sus funciones. Desarrollar niveles óptimos de capacitación y desarrollo de nuevas capacidades para lograr su nueva posición estratégica, logrando la vinculación de la comunidad.
- **Control por Procesos:** Ejercer el control gerencial de conformidad con los procesos y procedimientos establecidos en las normas internas, aplicando nuevas y organizadas metodologías de trabajo orientadas a obtener análisis y conclusiones de aplicación de procesos multifuncionales, dotados de objetividad y credibilidad, según el ambiente en el que se devuelvan sus actividades, conduciendo al enfoque de procesos hacia el usuario.
- **Participación Ciudadana:** Ejercer la Gestión Ambiental como una función pública con la participación activa de los ciudadanos.
- **Trabajo Interdisciplinario:** Ejercer la Gestión Ambiental en forma integral a través de grupos interdisciplinarios de profesionales de diferentes niveles, especialidades y conocimientos.

3.1.4 Valores Organizacionales

Se consideran los definidas en el Código de Integridad, adoptado mediante Resolución N° 1905 de 2020.

Respeto: Reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Honestidad: Actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Justicia: Actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Compromiso: Consciencia de la importancia del rol del servidor público y disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas relacionadas con las labores cotidianas, buscando mejorar su bienestar.

Diligencia: Cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Identidad ambiental: Empezar con compromiso acciones orientadas a conservar, proteger, recuperar y administrar adecuadamente los recursos naturales; contribuyendo en la cotidianidad, al desarrollo ambiental sostenible.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL QUINDÍO

En el año 2004 se expidió la Resolución CRQ N° 1404, por medio de la cual se adoptó la Estructura Organizacional para la Corporación Autónoma Regional del Quindío. Estableció entre otros aspectos:

- Criterios de la Estructura Organizacional;
- Estructura Orgánica Básica;
- Estructura por Procesos;
- Objetivos generales y funciones de las dependencias y;
- Comités.

Luego, mediante Acuerdo del Consejo Directivo N° 007 de 22 de noviembre de 2016 se modificó parcialmente el Acuerdo N° 07 de 20 de agosto de 2013 y el Acuerdo N° 09 del 30 de octubre de 2013, adoptando la Estructura Organizacional de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

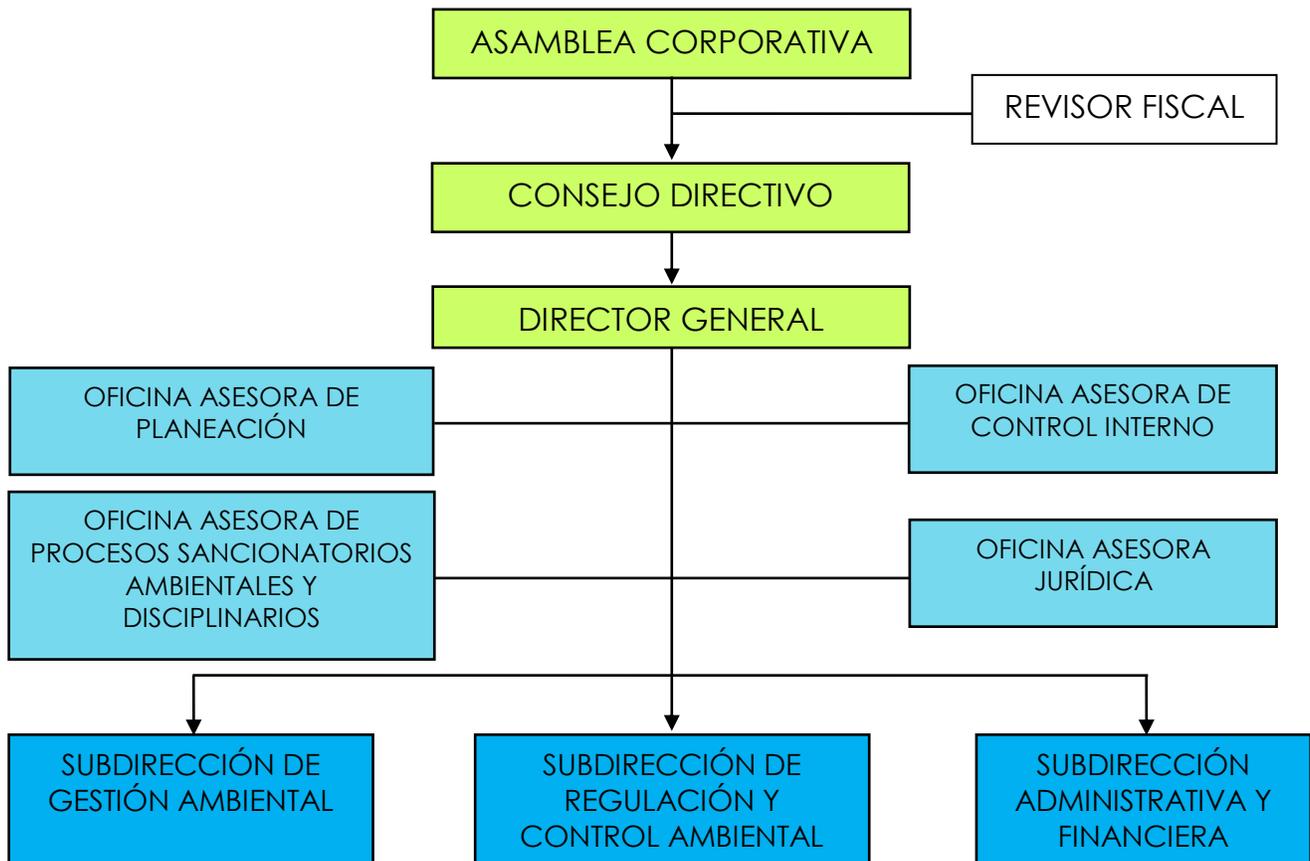
Finalmente, a través de la Resolución N° 226 de 2019 se deroga la Resolución N° 1404 de 2004 y se adopta la nueva Estructura Organizacional de la CRQ, considerando, además, las modificaciones realizadas por el Consejo Directivo en los años 2013 y 2014, en la estructura, planta de personal y cargos, a lo que se tenía vigente desde el año 2004.

El artículo primero de la Resolución N° 226 de 2019 determina la siguiente Estructura Organizacional Básica:

1. Dirección General.
2. Subdirección de Gestión Ambiental.
3. Subdirección de Regulación y Control Ambiental.
4. Subdirección Administrativa y Financiera.
5. Oficina Asesora de Planeación.
6. Oficina Asesora Jurídica.
7. Oficina Asesora de Control Interno.
8. Oficina Asesora de Proceso Sancionatorio Ambiental y Proceso Disciplinario.

En el esquema 16, se presenta el organigrama que ha adoptado la CRQ para el cumplimiento de su objeto y funciones definidas en la Ley 99 de 1993 y demás normas, políticas, directrices y lineamientos relacionados.

Esquema N° 16. Estructura Organizacional Actual de la CRQ.



Fuente: CRQ. Elaboración propia con base en la Resolución 226 de 2019.

3.2.1 Órganos de Dirección y Administración - Funciones

Como se aprecia en el Esquema 16, la Corporación Autónoma Regional del Quindío tiene tres órganos principales de dirección y administración a saber:

- La Asamblea Corporativa;
- El Consejo Directivo y;
- El Director General.

La Asamblea Corporativa: es el principal órgano de dirección de la Corporación y está integrada por todos los representantes legales de las entidades territoriales de su jurisdicción, es decir por los Alcaldes de los doce (12) municipios del Quindío (Armenia, Buenavista, Calarcá, Circasia, Córdoba, Filandia, Génova, La Tebaida, Montenegro, Quimbaya, Pijao y Salento), así como por el Gobernador del Departamento.

Son funciones de la Asamblea Corporativa:

- a. Elegir el Consejo Directivo de que tratan los literales d), y e), del artículo 26 de la Ley 99 de 1993;
- b. Designar el revisor fiscal o auditor interno de la Corporación;
- c. Conocer y aprobar el informe de gestión de la administración;
- d. Conocer y aprobar las cuentas de resultados de cada período anual;
- e. Adoptar los estatutos de la Corporación y las reformas que se le introduzcan y someterlos a la aprobación del Ministerio del Medio ambiente.
- f. Las demás que le fijen los reglamentos.

Se reúne, por lo general, una vez por año, en el mes de febrero para revisar el informe anual de gestión, el informe de resultados y definir revisor fiscal para el periodo siguiente.

El Consejo Directivo: es el órgano de administración de la Corporación y está conformado por:

- a. El gobernador o los gobernadores de los departamentos sobre cuyo territorio ejerza jurisdicción la Corporación Autónoma, o su delegado o delegados.
- b. Un representante del Presidente de la República;
- c. Un representante del Ministro del Medio Ambiente;
- d. Hasta cuatro (4) alcaldes de los municipios comprendidos dentro del territorio de la jurisdicción de la Corporación,
- e. Dos (2) representantes del sector privado;
- f. Un (1) representante de las comunidades indígenas o etnias tradicionalmente asentadas en el territorio de jurisdicción de la Corporación, elegido por ellas mismas;
- g. Dos (2) representantes de las entidades sin ánimo de lucro, que tengan su domicilio en el área de jurisdicción de la Corporación y cuyo objeto principal sea la protección del medio ambiente y los recursos naturales renovables, elegido por ellas mismas.

Dentro de las funciones se encuentran:

- a. Proponer a la Asamblea Corporativa la adopción de los estatutos y de sus reformas;
- b. Determinar la planta de personal de la Corporación;
- c. Disponer la participación de la Corporación en la constitución y organización de sociedades o asociaciones y fundaciones o el ingreso a las ya existentes;
- d. Derogado por el art. 32, Ley 1150 de 2007. Dictar normas adicionales, a las legalmente establecidas, sobre el estatuto de contratación de la entidad;

- e. Disponer la contratación de créditos externos;
- f. Determinar la estructura interna de la Corporación para lo cual podrá crear, suprimir y fusionar dependencias y asignarles responsabilidades conforme a la ley;
- g. Aprobar la incorporación o sustracción de áreas de que trata el numeral 16 del artículo 31 de esta Ley;
- h. Autorizar la delegación de funciones de la entidad;
- i. Aprobar el plan general de actividades y el presupuesto anual de inversiones;
- j. Nombrar de acuerdo al artículo siguiente o remover de conformidad con los estatutos, al Director General de la Corporación.

Se reúnen periódicamente, según reuniones ordinarias y cuando son convocados por el Director para sesiones extraordinarias a fin de tratar temas puntuales, o cuando parte o la totalidad de los miembros así lo requiere.

El Director General: el Director General es el representante legal de la Corporación y su primera autoridad ejecutiva. Es designado por el Consejo Directivo.

Corresponde al Director General de la Corporación: “Dirigir, coordinar y controlar las actividades de la entidad y ejercer su representación legal”. Por tanto, deberá:

1. Cumplir y hacer cumplir las decisiones y acuerdos del Consejo Directivo;
2. Presentar para estudio y aprobación del Consejo Directivo los planes y programas que se requieran para el desarrollo del objeto de la Corporación, el proyecto de presupuesto, así como los proyectos de organización administrativa y de planta de personal de la misma;
3. Presentar al Consejo Directivo los proyectos de reglamento interno;
4. Ordenar los gastos, dictar actos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la entidad;

5. Constituir mandatarios o apoderados que representen a la Corporación en asuntos judiciales y demás de carácter litigioso;
6. Delegar en funcionarios de la entidad el ejercicio de algunas funciones, previa autorización del Consejo Directivo;
7. Nombrar y remover el personal de la Corporación;
8. Administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio de la Corporación;
9. Rendir informes al Ministro del Medio Ambiente, en la forma que éste lo determine, sobre el estado de ejecución de las funciones que corresponden a la Corporación y los informes generales y periódicos o particulares que solicite, sobre las actividades desarrolladas y la situación general de la entidad;
10. Presentar al Consejo Directivo los informes que le sean solicitados sobre la ejecución de los planes y programas de la Corporación, así como sobre su situación financiera, de acuerdo con los estatutos;
11. Las demás que los estatutos de la Corporación le señalen y que no sean contrarias a la Ley.

Actualmente se encuentra elegido y en ejercicio Director General hasta diciembre de 2023.

3.2.2 Dependencias o Unidades Operativas - Funciones Generales

Las funciones generales de cada dependencia se presentan a continuación¹.

1. Dirección General: Formular políticas, estrategias, objetivos, planes, programas y proyectos acordes con lo dispuesto en la Constitución Política de Colombia, los preceptos de la Ley 99 de 1993 y demás normas concordantes y complementarias.

¹ Resolución N° 226 de 2019

2. Subdirección de Gestión Ambiental: Dirigir la ejecución de Políticas ambientales relacionadas con el manejo, monitoreo, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en materia de gestión integral del recurso hídrico, gestión ambiental de la biodiversidad y sus Servicios Ecosistémicos, gestión ambiental productiva; gestión integral de residuos sólidos; gestión de riesgo y cambio climático; educación ambiental y participación.

3. Subdirección de Regulación y Control Ambiental. Dirigir, desarrollar y controlar el conjunto de actuaciones tendientes a realizar la regulación, seguimiento, control y monitoreo del medio ambiente, aplicando los instrumentos económicos necesarios que promuevan la minimización de los impactos ambientales.

4. Subdirección Administrativa y Financiera. Se encarga la planificación y administración de los bienes, derechos y haberes que componen el patrimonio económico institucional, la ejecución de los procesos de Gestión del Talento Humano y de administración del personal vinculado a la Corporación.

5. Oficina Asesora de Planeación. Asesorar a la corporación en la planificación institucional y direccionamiento estratégico, planificación ambiental territorial, planificación ambiental regional, planificación de las TIC (Tecnologías De Información Y Comunicación), administración del modelo integrado de planeación y gestión MIPG.

6. Oficina Asesora Jurídica. Prestar la asesoría a los procesos de la entidad, emitir conceptos jurídicos, realizar la contratación estatal, ejecutar el cobro coactivo, representar judicialmente a la corporación y ejercer la secretaria del Consejo Directivo y la Asamblea Corporativa.

7. Oficina Asesora de Control Interno. Coordinar el Sistema De Control Interno y evaluar permanentemente la gestión del organismo, mediante la ejecución de auditorías internas, seguimiento y verificación de informes, dando cumplimiento a la séptima dimensión de MIPG (Control Interno).

8. Oficina Asesora Proceso Sancionatorio Ambiental y Proceso Disciplinario. Imponer y ejecutar las medidas preventivas y sancionatorias ambientales consagradas en la ley y normatividad vigentes, así como las medidas disciplinarias internas.

El talento humano asignado a cada unidad operativa se presenta en la tabla 2, en el siguiente aparte del documento.

3.3 TALENTO HUMANO

3.3.1 Planta de personal

La tabla siguiente, muestra el resumen de empleos de la Planta de Personal de la CRQ.

Tabla N° 1. Planta de Empleos Actual.

Cantidad de empleos	Denominación	Código	Grado	Naturaleza
Despacho del Director General				
1	Director General	0015	24	LNR
1	Asesor	1020	8	LNR
1	Asesor	1020	5	LNR
1	Profesional Universitario	2044	10	CA
1	Secretaría Ejecutiva	4210	20	LNR
Planta Global				
3	Subdirector General	0040	18	LNR
3	Jefe Oficina Asesora	1045	11	LNR
1	Jefe Oficina Asesora	1045	8	LNR
18	Profesional Especializado	2028	16	CA
1	Profesional Especializado	2028	14	CA
19	Profesional Especializado	2048	12	CA
2	Profesional Especializado	2048	12	LNR
11	Profesional Universitario	2044	10	CA
8	Técnico Operativo	3132	16	CA
10	Técnico Operativo	3132	14	CA
1	Técnico Operativo	3132	11	CA
1	Técnico Administrativo	3124	16	CA
2	Técnico Administrativo	3124	14	CA
2	Técnico Administrativo	3124	10	CA
1	Secretario Ejecutivo	4210	20	CA
2	Secretario Ejecutivo	4210	16	CA
3	Secretario Ejecutivo	4210	15	CA
4	Secretario	4178	13	CA
1	Auxiliar Administrativo	4044	13	CA
6	Auxiliar Administrativo	4044	11	CA
5	Conductor Mecánico	4103	11	CA
4	Auxiliar de Servicios Generales	4064	7	CA
113	Total			

Fuente: Resolución 1035 de 2019.

CA: Carrera Administrativa - LNR: Libre Nombramiento y Remoción

La tabla muestra que el Nivel Directivo lo componen 4 empleos, Director General y los tres (3) Subdirectores, representando el 3,5% de la planta de empleos. El Nivel

asesor lo integran 6 cargos, los jefes de las cuatro (4) oficinas asesoras, el asesor de dirección y el asesor de comunicaciones, representando el 5,3%. Se le suman el nivel profesional con 52 empleos (representan el 46%); el nivel técnico con 24 empleos (comprende el 24%) y el asistencial, con 27 empleos (23,9%).

Lo anterior indica un alto grado de profesionalización de la Entidad, analizada desde la variable de nivel jerárquico. Es importante anotar que, en su mayoría, los funcionarios que ocupan cargos técnicos poseen formación profesional.

El nivel directivo y asesor de la entidad representa el 8,8% del total de los Servidores Públicos, lo cual indica que la Corporación tiene una estructura organizacional con Directivos Funcionales, una sencilla división de responsabilidades, y relaciones personales cercanas y directas entre las líneas de mando y los servidores públicos encargados de poner en marcha los programas, planes y proyectos formulados por la Alta Dirección.

Se resalta también, que, de los 113 funcionarios que conforman la planta de la Corporación, uno (1) tiene periodo fijo, trece (13) son de libre nombramiento y remoción (11,5%), setenta y ocho (78) son de carrera administrativa (69%) y veintiuno (21) se encuentra en provisionalidad (18,6%).

Es importante precisar que, de los 21 cargos provistos mediante nombramiento provisional, 12 de ellos corresponden a vacancias definitivas, reportadas ante la Oferta Pública de Empleos – OPEC de la Comisión Nacional del Servicio Civil, para la provisión definitiva a través de concurso de méritos. La anterior situación denota que la entidad ha dado cumplimiento a los preceptos normativos para la provisión de personal de carrera administrativa a través del proceso meritocrático de concurso.

En cuanto a la distribución por género, según los datos reportados, la entidad cuenta con 52 hombres quienes representan el 46% y 61 mujeres, quienes representan el 54% de los Servidores Públicos de la Corporación.

No obstante, la información anterior, la Corporación requiere de una caracterización de los Servidores Públicos, con cobertura de variables como: composición familiar, grupos etarios o distribución por edad, formación

académica, distribución por perfil profesional. Esto con el propósito de focalizar los programas ofrecidos al Servidor Público y su grupo familiar, fortalecer las estrategias de preparación para el retiro, redefinir los programas de salud, y reorientar los planes de formación y capacitación, e integrar dichas acciones a los planes de desarrollo de talento humano conforme al estado situacional identificado.

Actualmente la CRQ cuenta tres (3) vacantes definitivas, un profesional especializado grado 12, de libre nombramiento y remoción y dos (2) profesional especializado grado 16, de carrera administrativa.

Al 31 de diciembre de 2019 y en atención a lo señalado en la Ley 1960 de 2019, respecto de los concursos de ascensos, se reportó en el aplicativo SIMO- Sistema de Apoyo para la Igualdad el Mérito y la Oportunidad, la OPEC (Oferta Pública de Empleos de Carrera Administrativa) de los cargos que se detallan: asistencial 3; Técnico 4, Profesional 8, para un total de 15 empleos a proveer.

En la tabla siguiente se resume la planta actual por dependencias y niveles, con la cual se da cumplimiento a las funciones definidas en la Resolución 226 de 2019.

Tabla N° 2. Resumen de los cargos por niveles por dependencia o unidad operativa.

Dependencias	Cargos por niveles																			Total	
	Asesor (Grados)		Profesional				Técnico						Asistencial								
			Especializado (Grados)		Universitario (Grados)	Operativo (Grados)			Administrativo (Grados)			Auxiliar Ad/tivo		Secretario Ejecutivo			S/rio	Conductor Mecánico	Auxiliar Servicios Generales		
8	5	12	14	16	10	16	14	11	16	14	10	13	11	20	16	15	13	11	7		
Dirección General	1	1							1											3	
Atención al Cliente				1		1					1		1			1	2			7	
Oficina Asesora de Planeación			2	1	4	2		1					1		1					12	
Control Interno			3										1							4	
Oficina Asesora Jurídica			2										1				1			4	
Oficina Asesora de Procesos Sancionatorios			2																	2	
gestión Ambiental			5		5	3	3	3								1				20	
Regulación y Control			3		5	4	5	5								1	1			24	
Administrativa y Financiera			4		3	1		1	1		2	1		3	1	1			5	4	27
Total	1	1	21	1	18	11	8	10	1	1	2	2	1	6	1	2	3	4	5	4	103
	2		40			11		19			5		7		6		4		5	4	103

Fuente: Elaboración Propia (con base en la Resolución 1035 de 2019).

3.3.2 Manual de funciones

El artículo 2.2.2.6.1 del Decreto 1083 de 2015, "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector de Función Pública" señala que la adopción, adición, modificación o actualización del manual específico de funciones se efectuará mediante resolución interna del jefe de la entidad, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el mismo.

En tal sentido, a través de la Resolución CRQ N° 1358 de 2014 se establece y ajusta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos que conforman la planta de personal de la Corporación Autónoma Regional del Quindío fijada por el Acuerdo N° 007 del 20 de agosto del año 2013. Se modifica la Resolución N° 983 de 2013, vigente para la época, en la materia.

Luego, mediante Resolución N° 2169 de 12 de diciembre de 2016 se modificó el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, la cual ha sido objeto de modificaciones a través de las Resoluciones N° 081 de 2017 y 2413 de 2018.

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 815 del 08 de mayo de 2018, "por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.", estableciendo en el párrafo 2° del Artículo 2.2.4.8 que las entidades y organismos del orden nacional, dentro de los seis (06) meses siguientes a la vigencia del presente decreto, deberán adecuar sus manuales específicos de funciones y de competencias a lo dispuesto en el citado decreto.

A su vez, el Presidente de la República expidió la Directiva Presidencial N° 01 del 6 de febrero de 2019, por medio de la cual impartió directrices con el propósito de dar estricta aplicación a las normas de orden reglamentario contenidas en el Decreto 1083 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública", que regulan lo referente a los requisitos generales para los empleos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional del nivel Central y descentralizado.

El numeral 4 de la Directiva Presidencial N° 01 se dispuso lo siguiente: "Con el propósito de evitar inconsistencias en los requisitos que se deben acreditar para ocupar los diferentes empleos públicos, los representantes legales de las entidades

destinatarias de la presente Directiva Presidencial deberán revisar y ajustar los manuales de funciones y de competencias laborales de sus entidades, con estricta sujeción a las normas de orden constitucional, legal y reglamentario, para lo cual se establece un plazo de tres (3) meses”.

Con base en lo anterior, se expidió la Resolución N° 1035 de 2019 por medio de la cual se modifica y adopta el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Corporación Autónoma Regional del Quindío - C.R.Q.

3.4 MODELO DE GESTIÓN

Con base en la aplicación y adopción de las Normas relacionada y Normas Técnicas, la Corporación Autónoma Regional del Quindío, hasta el año 2017 contaba con un Modelo de Gestión soportado en el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Control Interno. El funcionamiento se sustentaba, principalmente, en las instancias que se muestran en el siguiente esquema.

Esquema N° 17. Instancias del Modelo de Gestión Anterior CRQ.



Fuente. Elaboración Propia

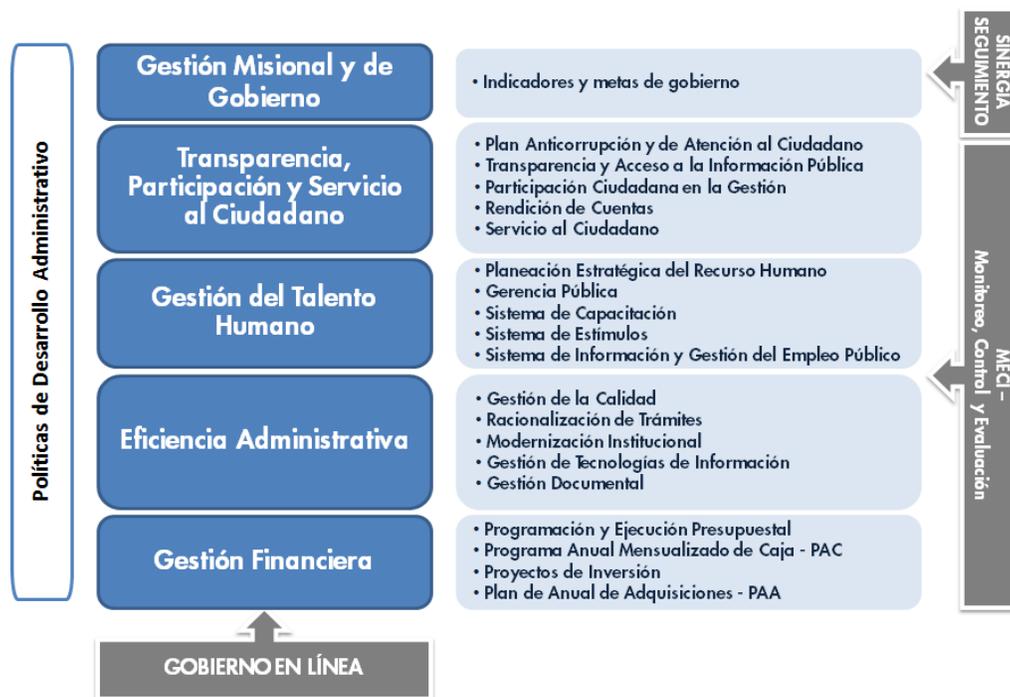
Este Modelo se estableció y ajustó como respuesta a los lineamientos generales definidos en el **Decreto 2482 de 2012** para la integración de la planeación y la gestión; definió nuevas políticas de desarrollo administrativo (gráfico N° 11), el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Recoge el Sistema de Desarrollo Administrativo.

La **Ley 1753 de 2015** fusiona el Sistema de Desarrollo Administrativo y Sistema de Gestión de la Calidad en el **Sistema de Gestión Institucional** el cual se articula con

el Sistema de Control Interno (esquema N° 14). Luego se expide el **Decreto 1083 de 2015** en el cual se definen aspectos importantes como Sistema Institucional de Control Interno, la actualización del Modelo Estándar de Control Interno y la racionalización de la Gestión Institucional.

Luego, el Decreto 1499 de 2017 **modificó el Decreto 1083 de 2015**, buscando reglamentar el **Sistema de Gestión** y su articulación al Sistema de Control Interno. Determinó las **Políticas de Gestión y Desempeño**, las cuales se agrupan en siete (7) Dimensiones. Para el funcionamiento del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, adopta la versión actualizada del **Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG**, con los siguientes objetivos:

Gráfico N° 11. Políticas de Desarrollo Administrativo Decreto 2482 de 2012.



Fuente: DAFP. 2012

1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.

2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.

3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.
4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
5. Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

Determina también la creación de los **Comités Institucionales de Gestión y Desempeño** en cada una de las Entidades, encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal.

Complementariamente se expide el **Decreto 612 de 2018** por el cual se fijan las directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado. Estos Planes deben integrarse al Plan de Acción Institucional.

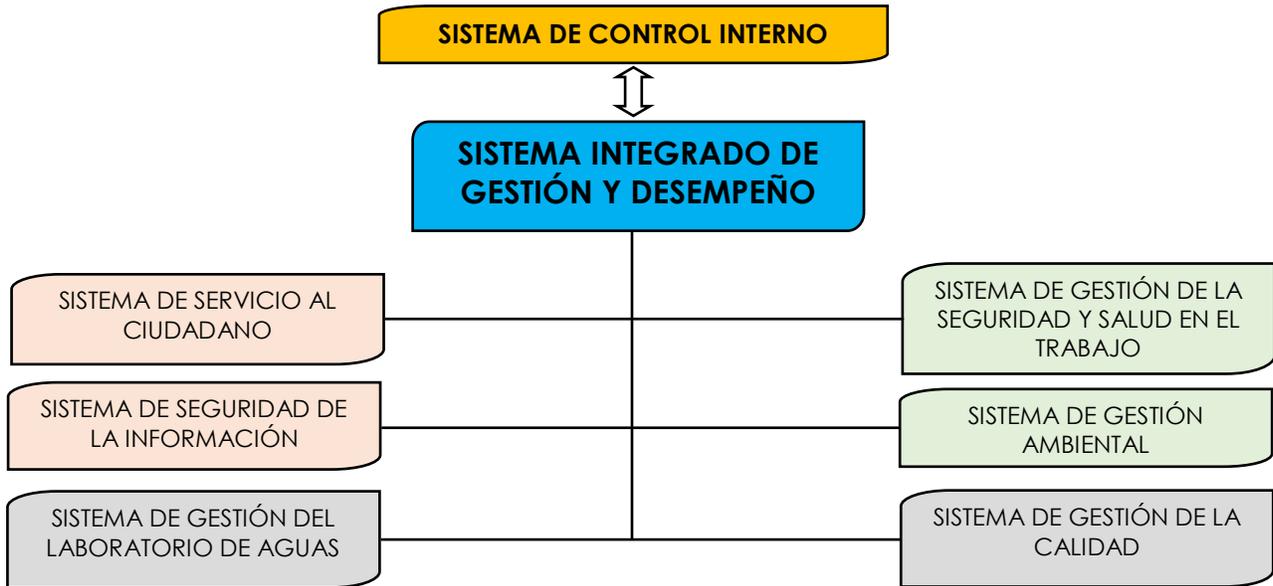
3.4.1 Sistemas de gestión pública

3.4.1.1 Sistema Integrado de Gestión y Desempeño CRQ

Para operar el actual Modelo de Gestión la Corporación cuenta con una Estructura Organizacional adoptada mediante Resolución 226 de 2019. Cada Dependencia tiene asignadas funciones generales y específicas. Adicionalmente, con la Resolución 1035 de 03 de mayo de 2019, se modifica y adopta el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

Así mismo, con la Resolución 471 de 2019, la CRQ adopta el Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno y Modelo Integrado De Planeación y Gestión - MIPG con el fin de generar resultados que atiendan a los planes de acción y resuelvan las necesidades y problemáticas de los usuarios con integridad y calidad en el servicio, por lo tanto, se acoge a las disposiciones del Decreto 1083 de 2015 y lo dispuesto en el Decreto 1499 de 2017, modificatorio del anterior.

Esquema N° 18. Sistema Integrado de Gestión y Desempeño Actual CRQ.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

3.4.1.2 Sistema de Gestión de la Calidad

La Corporación Autónoma Regional del Quindío implementó el **Sistema de Gestión de Calidad** al cual le realiza actualizaciones. En el año 2017 se generó la versión 12 del Manual de Calidad de la Corporación Autónoma Regional del Quindío. Estableció el marco estratégico (objeto, visión, misión); principios y valores; términos y definiciones; Sistema Integrado de Gestión (mapa de procesos, requisitos generales, política, objetivos, indicadores); gestión documental; control de documentos, control de registros, responsabilidad de Dirección; enfoque al usuario; gestión de recursos; realización de productos; medición, análisis y mejora.

El sistema funciona a través del mapa de procesos, la matriz de procesos, las matrices de caracterización de los procesos, formatos, guías, protocolos, registros y demás documentos.

3.4.1.3 Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno, reglado desde el artículo 269 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 87 de 1993, ha evolucionado hasta ser incluido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en su séptima dimensión, la cual establece las herramientas mediante las cuales se implementa y fortalece el Sistema de Control Interno en las Entidades Públicas.

Permite establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación de éste. Busca desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.

El Control Interno es la clave para asegurar razonablemente que las demás dimensiones de MIPG cumplan su propósito y se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno – MECI.

3.4.2 Instancias para la gestión pública

Como Instancias de implementación del Modelo de Gestión actual se encuentra el **Comité Institucional de Gestión y Desempeño** (antes Comité de Dirección), encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

El Comité fue creado con Resolución 471 de 2019; el artículo 9 le encarga la misión de orientar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y sustituye los Comité de Archivo, racionalización de trámites, capacitación y formación para el trabajo, incentivos, capacitación y estímulos y gobierno en línea.

El Comité es liderado por el Director General y está conformado, además, por los tres subdirectores y los jefes de las oficinas asesoras: jurídica, de planeación, sancionatorio y disciplinario y, los asesores de dirección y comunicaciones.

Adicionalmente, la citada norma, crea el **Grupo MIPG** para apoyar e impulsar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en el desarrollo de actividades concernientes a la mejora del proceso. Está conformado por funcionarios de cada proceso, designado por el líder correspondiente.

El artículo 14 de la Resolución 471 de 2019 crea también el **Comité Coordinador de Control Interno**, que seguirá operando de manera independiente de acuerdo a lo reglado en los Decretos 648 y 1499 de 2017. Se encarga de la implementación de esquemas de controles de la organización, de la gestión de riesgos, la administración de la información y de los recursos y por el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la Corporación. Lo integran el Director General, los

subdirectores y jefes de oficina de la estructura organizacional y el jefe de la oficina asesora de Control Interno.

Otras Instancias que participan en la implementación del Modelo de Gestión se encuentran:

- Órganos de Dirección: Asamblea Corporativa, Consejo Directivo, Dirección General.
- Comisión de Personal.
- Comité de Convivencia Laboral.
- Comité de Conciliación y Defensa Jurídica.
- Comité de Inventarios.
- Comité Financiero.
- Comité Paritario de Salud Ocupacional – COPASO

Todas estas instancias se encuentran operando, según sus propios reglamentos.

3.4.3 Instrumentos para la gestión pública

3.4.3.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Corporación Autónoma Regional del Quindío, se proyectó desarrollarla mediante 3 etapas a saber: una primera etapa de aprestamiento para la implementación del MIPG y la planificación del proceso; una segunda etapa en la cual se generó la línea base de Políticas Institucionales de Gestión y Desempeño y se levantaron los planes de mejoramiento y, una tercera fase de implementación y seguimiento.

A continuación, se presentan las actividades proyectadas para cada una de las fases de implementación de MIPG y el estado de avance con corte a mayo de 2020.

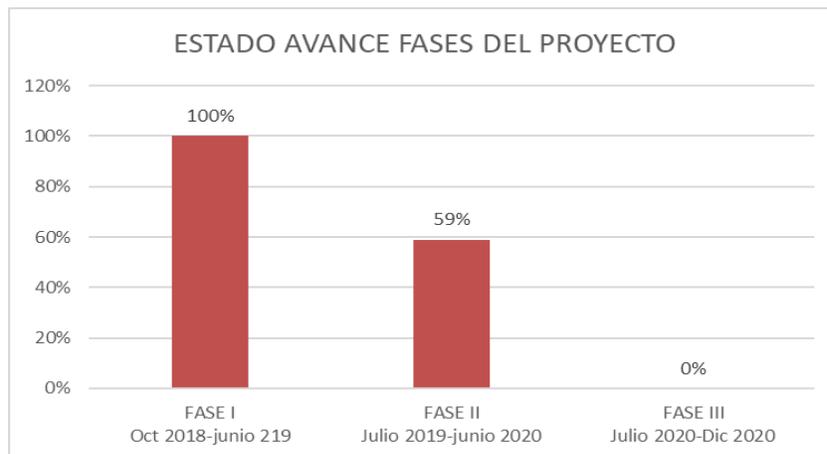
Cuadro N° 11. Actividades de cada fase de implementación de MIPG

FASE I	FASE II	FASE III
Planificación de la implementación	Elaboración de planes de mejoramiento por parte del proceso	Implementación de Planes de Mejoramiento aprobados
Institucionalización del comité y MIPG a través	Campaña de socialización y divulgación	Seguimiento a la implementación de los

de Resolución		planes de mejoramiento
Creación del Grupo MIPG	Aprobación de planes de mejoramiento por parte de jefes de oficina y subdirectores	
Elaboración de Autodiagnósticos	Validación de autodiagnósticos por el proceso de evaluación y control a la gestión	
Campaña de socialización y divulgación	Entrega de resultados por parte de la Oficina Asesora de Control Interno de las validaciones de los autodiagnósticos a los jefes de oficina y subdirectores	
Validación de Autodiagnósticos	Ajustes de planes de mejoramiento por los procesos	
Presentación al FURAG	Aprobación de los planes de mejoramiento por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño	
Ajuste de brechas y planes de acción		

Fuente: CRQ. Grupo MIPG. 2020.

Gráfico N° 12. Porcentaje de avance de las fases de implementación de MIPG.



Fuente: CRQ. Grupo MIPG. 2020.

Fase I: Los resultados muestran la fase 1 finalizada al 100%, labor que se desarrolló con el apoyo de los líderes y personal de los diferentes procesos, la OACI y el grupo de MIPG.

Fase II: A finales de 2019, la OACI con el apoyo de la OAP realizó la verificación in situ de las evidencias de respaldo a la calificación otorgada en 15 de 16 autodiagnósticos, solo faltó la política de gestión del conocimiento, la cual será abordada a nivel corporativo durante la presente vigencia. En este ejercicio la

mayoría de autodiagnósticos bajaron su calificación y otros por el contrario subieron de acuerdo a la gestión realizada en cada dependencia, a continuación, los resultados:

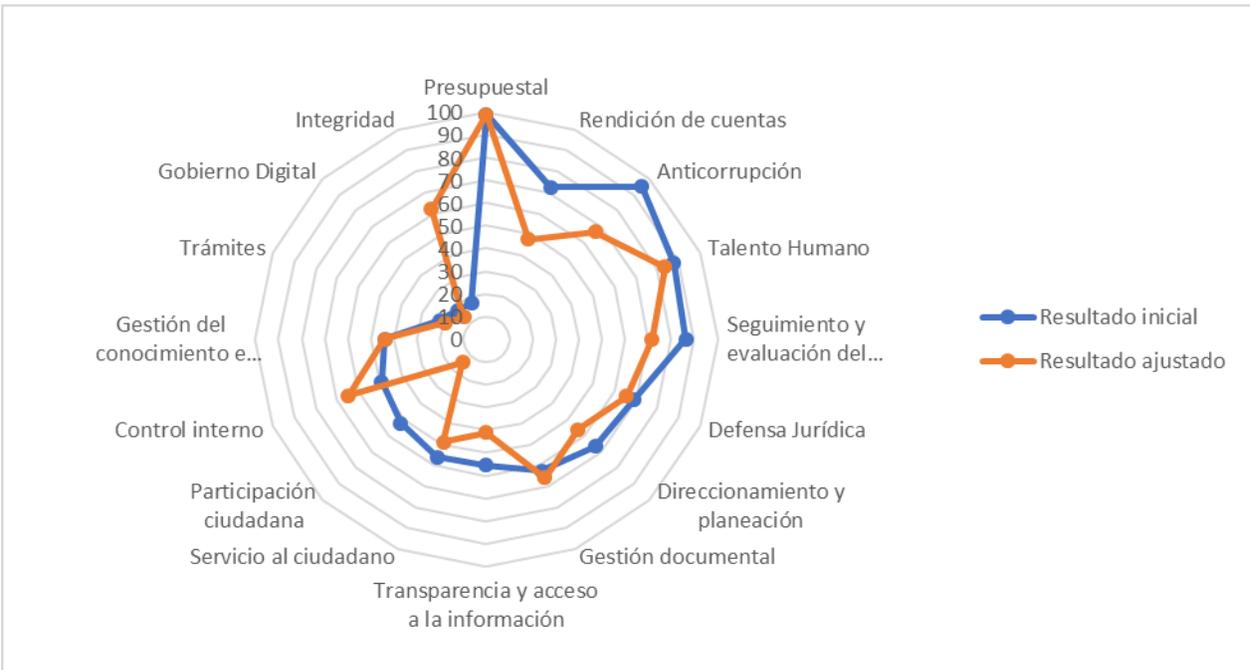
Tabla N° 3. Resultados generales presentados por la OACI en la actividad de verificación de autodiagnósticos de 2019.

POLÍTICA	Responsable	Resultado inicial	Resultado ajustado	Variación
Presupuestal	Subdirección Administrativa y Financiera (Presupuesto)	99	99	0
Rendición de cuentas	Oficina Asesora de Planeación	72,5	47,5	-25
Anticorrupción	Oficina Asesora de Planeación	95	66,7	-28,3
Talento Humano	Subdirección Administrativa y Financiera (Talento Humano)	87,6	83,5	-4,1
Seguimiento y evaluación del desempeño	Oficina Asesora de Planeación	86,2	71,7	-14,5
Defensa Jurídica	Oficina Asesora Jurídica	69,3	65,6	-3,7
Direccionamiento y planeación	Oficina Asesora de Planeación	66,8	56,2	-10,6
Gestión documental	Equipo servicio al cliente – asesor de dirección	62,6	66	3,4
Transparencia y acceso a la información	Oficina Asesora de Planeación	55,3	41,2	-14,1
Servicio al ciudadano	Equipo servicio al cliente – asesor de dirección	56	48,8	-7,2
Participación ciudadana	Oficina Asesora de Planeación	52,3	14,5	-37,8
Control interno	Oficina Asesora de Control Interno	49,1	64,7	15,6
Gestión del conocimiento e innovación	Sin responsable	44	44	0
Trámites	Subdirección de Regulación y Control Ambiental	21,5	19,3	-2,2
Gobierno Digital	Oficina Asesora de Planeación	17,9	13,7	-4,2
Integridad	Subdirección Administrativa y Financiera (Talento Humano)	17	62	45

Fuente: CRQ. Grupo MIPG. 2020.

A partir de los resultados obtenidos, se pudo identificar que aquellos que presentan una variación positiva como es el caso de la política de integridad (variación: +45), control interno (variación: +15,6) y gestión documental (variación: +3,4) se debió a que durante la vigencia 2019 ejecutaron algunas de las acciones propuestas inicialmente a partir de los resultados.

Gráfico N° 13. Resultados generales presentados por la OACI en la actividad de verificación de autodiagnósticos de 2019



Fuente: CRQ. Grupo MIPG. 2020.

Tabla N° 4. Variación de la Media y la Mediana Aritmética en la calificación.

Mediana Aritmética	
Resultado Inicial	59,3
Resultado Final	59,1
Variación	-4,2
Media Aritmética	
Resultado Inicial	59,5
Resultado Final	54,0
Variación	-5,5

Fuente: CRQ. Grupo MIPG. 2020.

Como resultado de este ejercicio, se observa que se cuenta con un puntaje máximo de 99 (gestión presupuestal) y un puntaje mínimo de 13,7 (Gobierno digital), y, por lo tanto, una brecha de 85,3. Con respecto al puntaje promedio, se observa que la Corporación disminuyó su promedio en 5,5 puntos con respecto a la calificación inicialmente recibida.

A continuación, se presentan las políticas con mayor debilidad en su desarrollo, ubicándose por debajo de la mediana, con los líderes de su implementación, con el fin de que se dé prioridad, con el objetivo de disminuir la brecha existente entre políticas y generar acciones efectivas en las políticas con mayor debilidad.

Cuadro N° 12. Líderes de las Políticas Institucionales de Gestión y Desempeño CRQ.

Política	Líder
Participación ciudadana	Oficina Asesora de Planeación
Gobierno digital	Oficina Asesora de Planeación
Transparencia y Acceso a la Información	Oficina Asesora de Planeación
Dirección y planeación	Oficina Asesora de Planeación
Rendición de cuentas	Oficina Asesora de Planeación
Servicio al ciudadano	Equipo Servicio al Cliente
Gestión del conocimiento y la innovación	Sin responsable. Definir un líder de esta política
Trámites	Subdirección de Regulación y Control Ambiental

Fuente: CRQ. Grupo MIPG. 2020.

Pendientes Fase II: en esta fase se viene entregando por parte de la OACI, los resultados de los autodiagnósticos a los diferentes líderes de proceso, sin embargo, esta actividad se ha visto afectada por la emergencia económica, lo que generaría un reajuste al cronograma de actividades, afectando de manera directa la actividad de aprobación por parte del CIGD (Comité Institucional de Gestión y Desempeño) de los planes de mejoramiento derivados de los autodiagnósticos y su implementación.

A continuación, las políticas entregadas a los líderes de proceso a la fecha por parte de control interno:

Cuadro N° 13. Políticas Entregadas a Líderes de Proceso con Evaluación.

POLÍTICAS ENTREGADAS POR LA OACI A LÍDERES DE PROCESO EN 2020	PUNTAJE OBTENIDO	PROCESO
Servicio Ciudadano Final	67,0	Servicio al Cliente
Seguimiento Evaluación y Desempeño	80,3	Direccionamiento Estratégico
Gestión Documental	86,5	Servicio al Cliente
Plan anticorrupción	84,4	Direccionamiento Estratégico
Rendición de cuentas	47,5	Direccionamiento Estratégico
Transparencia y acceso a la información	47,5	Direccionamiento Estratégico

Fuente: CRQ. Grupo MIPG. 2020

Fase 3: Esta fase se tiene proyectada a partir de julio de 2020 hasta 2023, de acuerdo al PAI 2020-2023.

3.4.3.2 Modelo Estándar de Control Interno

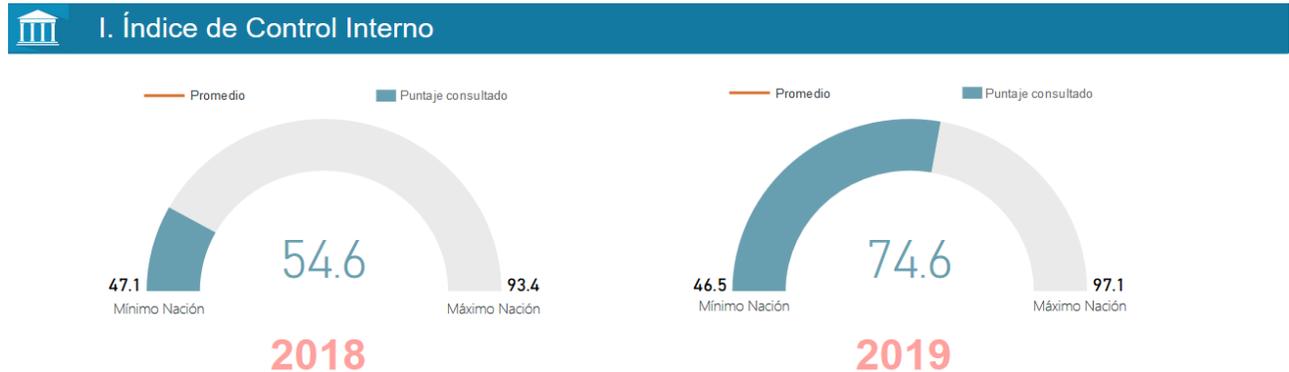
De acuerdo con información de la Oficina Asesora de Control Interno de la Entidad, a continuación, se presentan los resultados del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión – **FURAG** para el Modelo Estándar de Control Interno para la vigencia 2019 y su comparación con los resultados del 2018.

Resultados Generales

Los resultados obtenidos del FURAG 2019, información publicada el 27 de mayo de 2020, se presentan en el gráfico y se comparan frente a los obtenidos en la vigencia 2018.

La Corporación Autónoma Regional del Quindío mejoró su resultado en 20 puntos en un año, superando la meta establecida en el Plan Nacional de Desarrollo para el cuatrienio.

Gráfico N° 14. Índice de Control Interno 2018 – 2019 Resultados FURAG.

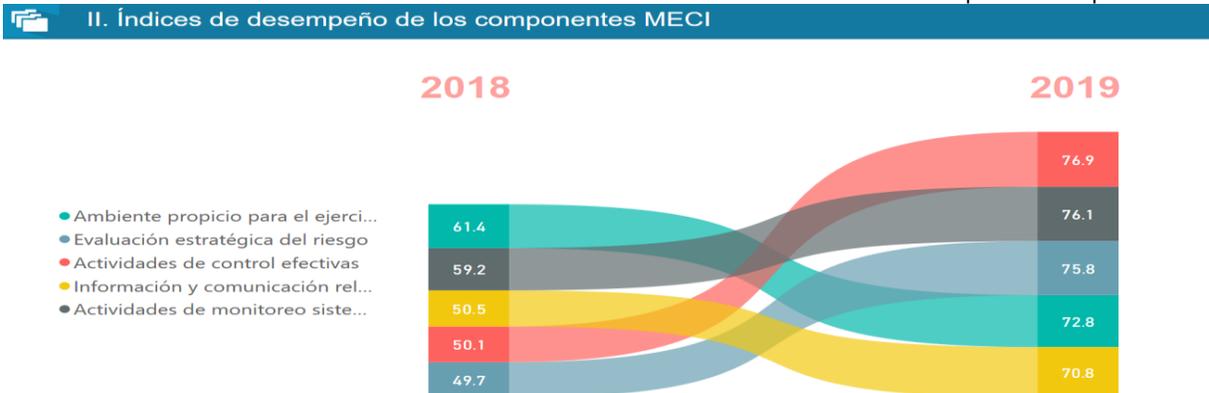


Fuente: CRQ. Oficina Asesora de Control Interno - OACI. 2020

Resultados por Componentes

Respecto a los componentes del Modelo Estándar de Control Interno – MECI se evidenció una mejora en todos los componentes, siendo el componente 3. Actividades de control efectivas y 2. Evaluación estratégica del riesgo, los componentes con mayor avance entre vigencias respectivamente.

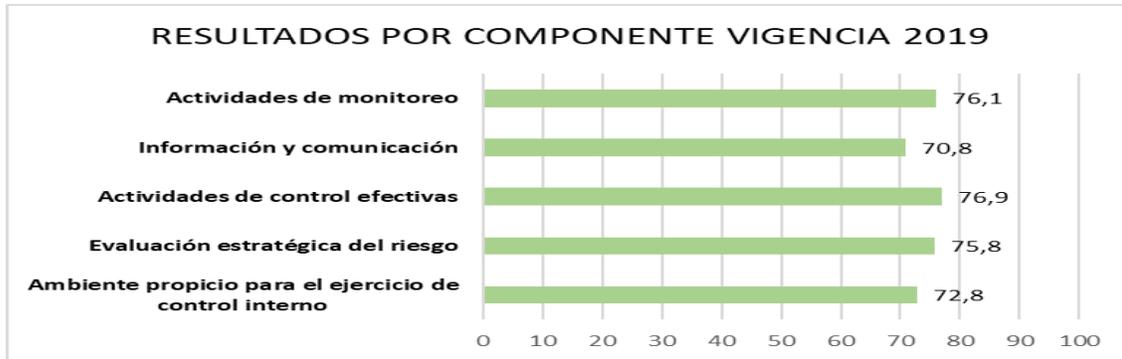
Gráfico N° 15. Índice de Control Interno 2018 – 2019 Resultados FURAG por Componente.



Fuente: CRQ. Oficina Asesora de Control Interno - OACI. 2020.

A continuación, se presentan los avances por componente:

Gráfico N° 16. Resultados por Componente MECI 2019



Fuente: CRQ. Oficina Asesora de Control Interno - OACI. 2020

Tabla N° 5. Avances por componente MECI 2018 – 2019

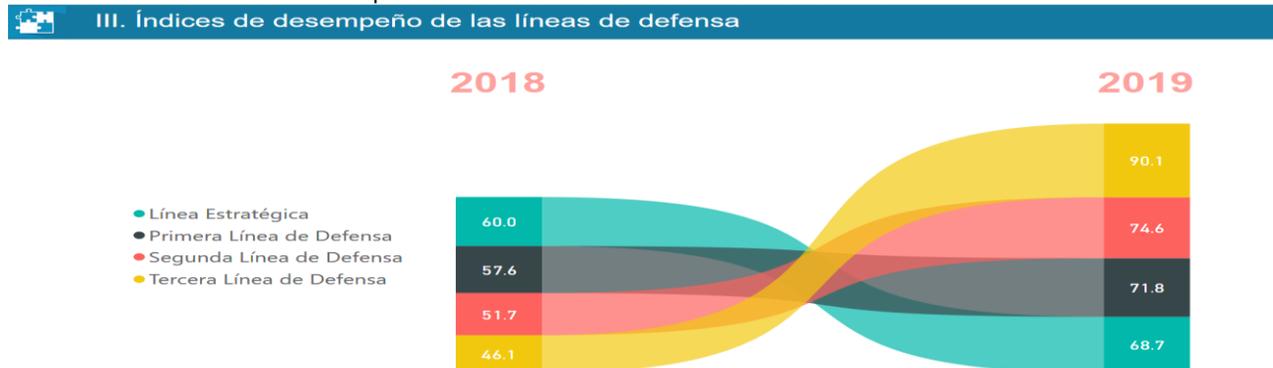
Componente	2018	2019	Avance
Ambiente propicio para el ejercicio de control interno	61,4	72,8	11,4
Evaluación estratégica del riesgo	49,7	75,8	26,1
Actividades de control efectivas	50,1	76,9	26,8
Información y comunicación	50,5	70,8	20,3
Actividades de monitoreo	59,2	76,1	16,9

Fuente: CRQ. Oficina Asesora de Control Interno - OACI. 2020

Resultados por Líneas de Defensa

Frente al Modelo de líneas de defensa, todas obtuvieron avance entre vigencias, además, se identificó que la línea con mayor avance fue la correspondiente a la Oficina Asesora de Control Interno como tercera línea de defensa con una mejora de 44 puntos con respecto a la calificación de la vigencia 2018.

Gráfico N° 18. Resultados por Línea de Defensa MECI 2018 – 2019



Fuente: CRQ. Oficina Asesora de Control Interno - OACI. 2020

3.4.3.3 Planes Estratégicos Institucionales

Los Planes Estratégicos Institucionales que se relacionan en el ítem 2.3.3.4 del presente documento y de los cuales trata el Decreto 612 de 2018, se encuentran publicados en la página web de la Entidad y en ejecución. En el Componente Programático serán retomados para definir acciones a implementar, que correspondan con cada uno de ellos.

3.4.4 Enfoque del modelo de gestión

La Corporación Autónoma Regional del Quindío cuenta con un Sistema Integrado de Planeación y Gestión basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG II, el cual se sustenta en un "Modelo de Operación Basado en Procesos" que consiste en un conjunto de actividades secuenciales y lógicas, las cuales conforman una cadena de valor agregado para beneficio de usuarios, proveedores, empleados y partes interesadas. Las acciones que la CRQ desarrolla como parte de su gestión, se circunscribe a las competencias definidas en las normas legales, las cuales se pueden agrupar en procesos y Actividades, que hacen parte de los Procesos.

3.4.4.1 Mapa de procesos

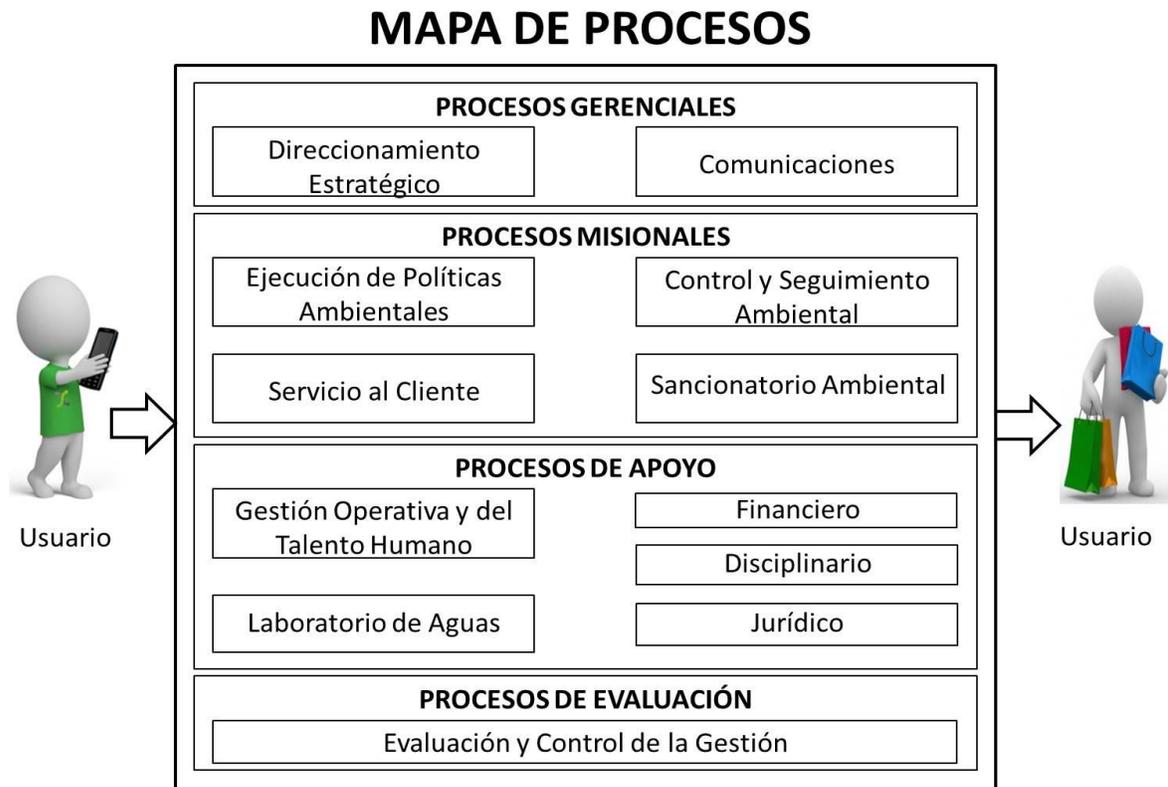
La Corporación Autónoma Regional del Quindío, dentro del Modelo basado en Procesos cuenta con Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación.

Procesos Gerenciales o de Dirección: corresponden al proceso de Direccionamiento Estratégico, donde se fijan las políticas institucionales orientadas a direccionar, asistir, aconsejar o asesorar la aplicación de estrategias de gerencia moderna y participativa que articulen el proceso de planificación con el de dirección.

Procesos Misionales: agrupa aquellos procesos donde se ejecutan las políticas, planes, programas y proyectos propios de la Autoridad Ambiental. Estos procesos son: servicio al cliente; Sancionatorio Ambiental; Ejecución de Políticas Ambientales y Control y Seguimiento Ambiental.

Procesos de Apoyo: incluyen los procesos de asistencia a los procesos misionales, como complemento de la cadena de valor. Los procesos de apoyo son: gestión operativa y del talento humano; financiero; jurídico; laboratorio de aguas; disciplinario y comunicaciones.

Gráfico N° 18. Mapa de Procesos Corporación Autónoma Regional del Quindío.



Fuente: CRQ. Manual de la Calidad - SIGC. 2017

Procesos de Evaluación: corresponde al proceso de evaluación y control de la gestión, el cual tiene como fin evaluar el nivel de cumplimiento del sistema de control interno de la Corporación, atendiendo la séptima dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

3.4.4.2 Matriz de procesos

El cuadro siguiente presenta la Matriz de Procesos, donde se destacan las dependencias responsables y las Actividades con las cuales se concretan.

Cuadro N° 14. Matriz de Procesos Corporación Autónoma Regional del Quindío.

PROCESO	DEPENDENCIA	ACTIVIDAD
Direccionamiento Estratégico	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	1. Planificación Institucional
		2. Actualización o ajuste del Plan de Gestión Ambiental Regional, PGAR
		3. Actualización o ajuste del Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca del Río La Vieja
		4. Asesoría y acompañamiento en la planificación ambiental departamental y municipal
		5. Planeación ambiental regional
		6. Coordinación de planes ambientales
		7. Asesoría procesos de licencias y permisos ambientales
		8. Información y administración tecnológica
		9. Administrar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad
Ejecución de Políticas Ambientales	SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL	1. Gestión Integral del Recurso Hídrico
		2. Gestión Integral de la Biodiversidad y sus servicios Ecosistémicos
		3. Gestión Ambiental Productiva
		4. Gestión Integral de Residuos Sólidos
		5. Gestión de Riesgos y Cambio Climático
		6. Educación Ambiental y Participación Comunitaria
Control y Seguimiento Ambiental	SUBDIRECCIÓN DE REGULACIÓN Y CONTROL AMBIENTAL	1. Regulación Ambiental
		2. Control y Seguimiento
		3. Monitoreo y Conocimiento Ambiental
		4. Instrumentos económicos
Servicio al Cliente	OFICINA ASESORA DE SERVICIO AL CLIENTE	1. Comunicación con el Cliente
		2. Administración Documental y Bibliográfica
Gestión Operativa y del Talento Humano	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	1. Administración de Personal
		2. Administración de Recursos Físicos y materiales
Financiero	SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	1. Gestión Presupuestal
		2. Gestión Contable
		3. Gestión de Tesorería
		4. Gestión de Ingresos
Jurídico	OFICINA ASESORA JURÍDICA	1. Representación Judicial
		2. Contratación Estatal
		3. Cobro Coactivo
		4. Secretaria Asamblea Corporativa y del Consejo Directivo

PROCESO	DEPENDENCIA	ACTIVIDAD
		5. Participación Activa en la Conformación de Comités y Grupos
		6. Conceptos jurídicos y revisión jurídica de actos administrativos
Laboratorio de Aguas	SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL	1. Gestión Administrativa
		2. Operativas de carácter técnico
Evaluación y Control de la Gestión	OFICINA DE CONTROL INTERNO	1. Auditorías de Calidad
		2. Seguimiento y Verificación de Informes
Comunicaciones	OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES	1. Comunicación Corporativa
		2. Comunicación interna
		3. Comunicación externa
		4. Comunicación digital
Sancionatorio Ambiental	OFICINA ASESORA DE PROCESOS AMBIENTALES	1. Sancionatorio Ambiental
Disciplinario	SANCIONATORIOS Y DISCIPLINARIOS	1. Disciplinario Interno

Fuente: CRQ. Manual de la Calidad. 2017.

Se requiere adelantar revisión y ajustes al mapa y la matriz de procesos, acorde con la realidad actual de la Corporación (según revisión de matriz de caracterización).

3.5 EXPERIENCIA INSTITUCIONAL - RESEÑA HISTÓRICA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL QUINDÍO

La Corporación Autónoma Regional del Quindío – CRQ fue creada mediante Ley 66 del 31 de diciembre de 1964; sin embargo, solamente tres (3) años después, mediante Decreto 1083 de 1967 se le da vida jurídica real. Empieza a desarrollar funciones en el mes de febrero del año 1968, cuando asume el primer Director.

En el año 1993, con la expedición de la Ley 99 de 1993, en el artículo 33 se determina la creación y transformación de las Corporaciones Autónomas Regionales como entes encargados de la administración del medio ambiente y los recursos naturales renovables del territorio nacional. Se estableció que la Corporación Autónoma Regional del Quindío – CRQ, al igual que otras seis (6), conservarían la denominación, sede y área de jurisdicción que tenían al momento de la expedición de la Ley.

La Corporación, por tanto, cuenta con más de medio siglo de experiencia en la gestión ambiental en el departamento del Quindío.

3.6 INFRAESTRUCTURA FÍSICA DISPONIBLE

A continuación, se describen las Áreas y Predios con los cuales cuenta la CRQ para cumplir con sus funciones.

3.6.1 Sede administrativa Armenia

Localizada en la Calle 19N N° 19-55, construida sobre un área total de 15.000 metros cuadrados, la sede administrativa de la CRQ inició su proceso a partir de la adquisición del terreno en 1992, su cerramiento en 1994 y su construcción con recursos propios entre los años 1996 y 1998.

Esta sede requiere de mantenimiento permanente, ajustes en accesos a algunas áreas, estudios de estructura en el bloque de las Subdirecciones de Gestión Ambiental, Regulación y Control Ambiental y la Oficina de Planeación, por presencia de agrietamientos en paredes y pisos. Se deben realizar adecuaciones internas en los espacios de trabajo, para mejorar comodidad y seguridad.

Es necesario que se realicen adecuaciones en la zona de archivo central para garantizar la protección de la información; hacer ajustes y mejoras en sistemas de ventilación e iluminación, modernización de redes y cableados, baterías sanitarias, áreas para preparación de alimentos, entre otras.

3.6.2 Parque Ecológico – Centro de Atención y Valoración

Localizado en el municipio de Calarcá, corresponde con dos predios: Parque Ecológico Lote 1, vereda Aguacatal, con 10 Ha y Parque Ecológico Lote 2, vereda Bohemia, con 1 Ha. Allí funciona el Centro de Atención y Valoración - CAV de Fauna Silvestre y el Vivero Forestal de la Corporación. Adicionalmente se cuenta con predio Jardín Botánico, localizado en Calarcá, vereda (Barrio) Balcones, con una extensión de 4 Ha. Estas áreas deben contar con mantenimiento permanente y ajustes en sus estructuras físicas para garantizar el cumplimiento de las funciones según las normas que rigen este tipo de centros.

3.6.3 Centro Nacional para el Estudio del Bambú Guadua

Localizado a 1.212 msnm en el municipio de Córdoba, vereda Bella Vista, con una extensión de 6 Ha. Es un área especializada de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, encaminada a fomentar, difundir y ampliar el conocimiento de la guadua a nivel regional, nacional e internacional. A finales del año 1985, la CRQ adquirió el predio que habría de destinarse para la construcción del centro experimental. Se crearon parcelas de crecimiento, bancos de germoplasma y una colección de las principales variedades de bambú existentes en el departamento Quindío, además se inició la reproducción por Chusquín, método reconocido internacionalmente.

En 1986 abre las puertas al público, con la finalidad de proporcionarle al país, América y el mundo, nuevas técnicas para el manejo y propagación de la Guadua, logrando que este recurso adquiriera la dimensión que merece en el contexto ambiental. El Centro Nacional para el Estudio del Bambú-Guadua ha sido el eje alrededor del cual ha girado, el fomento y la sostenibilidad del recurso guadua, con lo cual se ha buscado cumplir con el objetivo de fortalecer el esquema de conservación y protección del medioambiente, especialmente en la región del Eje Cafetero colombiano.

Conexo a los procesos de investigación, se resalta la importancia de la guadua en el ecosistema, en la industria y el comercio identificando los diferentes usos que tiene la guadua tales como: protección de las microcuencas del departamento del Quindío, construcción de edificaciones, transformación de la guadua en artesanías, muebles, implementos para el hogar y pisos, entre otros.

Recientemente se realizaron adecuaciones para restaurar zonas con amplio deterioro, especialmente en las construcciones, zonas de alojamiento y baterías sanitarias.

Es pertinente realizar mejoras en la infraestructura para la investigación, para potenciar el Centro como un eje de generación y transferencia de conocimiento de la guadua y de sus servicios ecosistémicos.

3.6.4 Áreas de Conservación CRQ

En la tabla siguiente se presenta la información básica de las Áreas de Conservación de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

Tabla N° 6. Áreas de Conservación de la CRQ.

AREA DE CONSERVACIÓN	NOMBRE DEL PREDIO	MUNICIPIO	VEREDA	EXTENSIÓN (Ha)
EL JARDIN	EL JARDÍN	GENOVA	RIO GRIS	245
	SAJONIA	GENOVA	LA COQUETA	2
	SUBTOTAL			247
EL TAPIR	EL PORVENIR	PIJAO	LA PALMERA	110
	LA ARGELIA (Las Acacias)	PIJAO	LAS ARATAS	35
	EL TAPIR	PIJAO	LA PALMERA	600
	BUENOS AIRES	PIJAO	LAS ARATAS	350
	SUBTOTAL			1.095
SIERRA MORENA	SIERRA MORENA	PIJAO	LAS PIZARRAS	170
	LA CRISTALINA LOTE 1	PIJAO	LAS PIZARRAS	30
	LA CRISTALINA LOTE 2	PIJAO	LAS PIZARRAS	53
	PLANADAS	PIJAO	LAS PIZARRAS	50
	EL REPOSO	PIJAO	LAS PIZARRAS	46
	VOLCANES	PIJAO	LAS PIZARRAS	50
	SUBTOTAL			399
ESTRELLA DE AGUA	LAS MIRLAS	SALENTO	RIO ARRIBA	461
	LA ROMELIA - LA CASCADA	SALENTO	COCORA	102
	GUAYAQUÍL	SALENTO	COCORA	326
	SUBTOTAL			889
LA MONTAÑA	LA CASCADA	SALENTO	COCORA	86
	EL CHUZCO	SALENTO	RIO ARRIBA	115
	MONTELORO	SALENTO	RIO ARRIBA	26
	EL HUILA	SALENTO	COCORA	276
	EL PARAGUAY	SALENTO	COCORA	
	LAS DELICIAS	SALENTO	COCORA	
	EL SILENCIO	SALENTO	COCORA	190
	LA ESPERANZA	SALENTO	COCORA	511
	LA MARINA	SALENTO	COCORA	606
	SUBTOTAL			1.810
EL BOSQUE	EL RECREO	SALENTO	RIO ARRIBA	60
	SANTA LUCÍA	SALENTO	RIO ARRIBA	483
	LA SUECIA	SALENTO	RIO ARRIBA	150
	LA AVANZADA - LAS GALIAS	SALENTO	COCORA	74
	EL BOSQUE	SALENTO	RIO ARRIBA	475
	SUBTOTAL			1.242
NAVARCO	BUENAVISTA MEJORAS	SALENTO	NAVARCO	381

AREA DE CONSERVACIÓN	NOMBRE DEL PREDIO	MUNICIPIO	VEREDA	EXTENSIÓN (Ha)
	MINA COLOMBIA	SALENTO	ALTO	
	MINA CORINTO	SALENTO		
	MINA EL PORVENIR	SALENTO		
	MINA LA UNIDAD	SALENTO		
	SAN ISIDRO	SALENTO	NAVARCO	114
	BÁLTICOS 1	SALENTO	NAVARCO	44
	BÁLTICOS 2	SALENTO		69
	ALTAMIRA 1	SALENTO		88
	ALTAMIRA 2	SALENTO		38
	BUENAVISTA 1	SALENTO		13
	BUENAVISTA 2	SALENTO		12
	COLOMBIA	SALENTO	NAVARCO ALTO	381
	MINA DE ALUVIÓN EL PORVENIR	SALENTO		
	SUBTOTAL			1.154
	BREMEN-LA POPA	BUENOS AIRES	FILANDIA	CRUCES
LOTE DE TERRENO 3 CRUCES		FILANDIA	CRUCES	22
VENECIA 1		PEREIRA	LA SUIZA	17
VENECIA 2		PEREIRA	LA SUIZA	3
LA POPA		CIRCASIA	LA CONCHA	87
BREMEN LA POPA		FILANDIA	CRUCES	680
SUBTOTAL				860
TOTAL			7.696	

Fuente: Subdirección de Gestión ambiental, CRQ, 2019.

Estas áreas cuentan con viviendas y otras estructuras que deben ser evaluadas, realizar mantenimiento, restaurar o mejorar a través de intervenciones civiles. Igualmente, se debe evaluar y proyectar el mejoramiento en la infraestructura relacionada con accesos y de prestación de servicios públicos básicos.

3.7 ASPECTOS TECNOLÓGICOS²

3.7.1 Sistemas de información

Actualmente la CRQ cuenta con Sistemas de Información como apoyo a los procesos misionales y de apoyo como se describe a continuación:

- **PCT.** Sistema de información administrativo y financiero. Cuenta con módulos de contabilidad, presupuesto, tesorería, almacén, contratación.

² Plan Estratégico de Tecnologías de Información, CRQ 2020.

- **Humano, Nómina.** Sistema de información de recursos humanos y liquidación de nómina.
- **Beesoft.** Sistema de gestión documental. Gestión de correspondencia externa e interna.
- **SIG Quindío.** Sistema de Información Geográfico.
- **Página Web.** Portal Web de la Entidad.

3.7.2 Infraestructura tecnológica

La CRQ cuenta con una infraestructura tecnológica compuesta de lo siguiente:

- Computadores de escritorio.
- Computadores portátiles.
- Servidores.
- Red de datos (cableado estructurado).
- Switches de comunicaciones.
- Administrador de Bases de datos (Oracle, Postgress, Mysql).
- GPS.
- Impresoras de red.

3.7.3 Servicios tecnológicos

Los servicios referentes a Tecnologías de Información prestados desde la Oficina Asesora de Planeación son los siguientes:

Administración de la página Web. Administrar la plataforma tecnológica que soporta la página Web de Entidad para garantizar su disponibilidad como medio de consulta de información por parte de los usuarios internos y externos.

Internet. Administrar la plataforma tecnológica que da acceso al servicio de Internet en la Entidad.

Correo Electrónico. Administrar el servicio de correo electrónico para garantizar la disponibilidad como medio de intercambio de información entre funcionarios y usuarios de la Entidad.

Sistemas de Información. Administrar la plataforma tecnológica que soporta los sistemas de información de la Entidad.

Infraestructura Tecnológica. Administrar la plataforma tecnológica de la Entidad (computadores, servidores, redes de datos, bases de datos) con el fin de garantizar su disponibilidad y seguridad.

3.7.4 Talento humano

En la actualidad la Oficina Asesora de Planeación cuenta con tres funcionarios de planta para las actividades de Tecnologías de la Información, un técnico operativo, un profesional universitario y un profesional especializado.

3.7.5 Administración

Los aspectos tecnológicos de la Entidad se encuentran a cargo de la Oficina Asesora de Planeación, por tanto, se encuentra dentro del Proceso Direccionamiento Estratégico, actividad de Información y Administración Tecnológica. Para su implementación se cuenta con los siguientes procedimientos:

- Mesa de Ayuda.
- Mantenimiento preventivo a equipos de cómputo.
- Mantenimiento correctivo a equipos de cómputo.
- Copias de seguridad.
- Publicación de Información en la página web de la Entidad.
- Mantenimiento de software de PCT y Humano.
- Gestión de usuarios y contraseñas.
- Control de Software.
- Gestión de la continuidad del negocio.
- Protección contra códigos maliciosos.
- Adquisición, desarrollo y mantenimiento de software.
- Ingreso seguro a sistemas de información.

Para una mejor administración de información en la Entidad, se debe realizar un ejercicio de arquitectura empresarial que permita identificar los requerimientos y los flujos de información en la gestión de la Entidad y la prestación del servicio al

ciudadano. Asimismo, se debe adelantar un proceso de modernización de la estructura tecnológica de la entidad, en todos sus componentes.

3.8 ASPECTOS FINANCIEROS³

La Ley 99 de 1993 organiza el Sistema Nacional Ambiental y, por otro lado, define las funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales, así como las rentas para poder dar cumplimiento. Posteriormente, fija los gravámenes de la propiedad inmueble establecidos en el artículo 44, bajo el desarrollo de lo dispuesto por el inciso 2° del artículo 317 de la Constitución Política Nacional de 1991, con destino a la protección del medio ambiente y los recursos de conservación y renovación.

Entre las rentas que financian la actuación administrativa y misional de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, se encuentran el porcentaje y sobretasa ambiental, la tasa por utilización de agua, la tasa retributiva, la tasa de aprovechamiento forestal, la tasa compensatoria por caza de fauna silvestre, salvoconductos, visitas técnicas, publicación de boletín ambiental, evaluación de trámites ambientales, acciones de control y seguimiento y multas.

Tabla N° 7. Consolidado Proyección de Ingresos Plan de Acción 2020 – 2023.

DESCRIPCIÓN	AFORO 2020	AFORO 2021	AFORO 2022	AFORO 2023
VIGENCIA CORRIENTE - SOBRETASA	\$13.348.488.000	\$13.871.676.000	\$14.434.000.000	\$15.038.000.000
VIGENCIA ANTERIORES SOBRE TASA	\$300.000.000	\$300.000.000	\$300.000.000	\$300.000.000
VIGENCIA CORRIENTE TASA RETRIBUTIVA	\$2.200.000.000	\$2.200.000.000	\$2.200.000.000	\$2.200.000.000
VIGENCIA ANTERIORES TASA RETRIBUTIVA	\$325.000.000	\$325.000.000	\$325.000.000	\$325.000.000
VIGENCIA CORRIENTE TASA POR USO DE AGUA	\$330.000.000	\$339.900.000	\$350.097.000	\$360.599.910
VIGENCIA ANTERIORES TASA POR USO DE AGUA	\$15.000.000	\$15.450.000	\$15.913.500	\$16.390.905
TASA DE APROVECHAMIENTO FORESTAL	\$8.000.000	\$8.000.000	\$8.000.000	\$8.000.000
TASA COMPENSATORIA POR CAZA DE FAUNA SILVESTRE	\$0	\$0	\$0	\$0
EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO A TRÁMITES AMBIENTALES	\$350.000.000	\$363.405.000	\$377.832.000	\$393.323.000
SALVOCONDUCTOS	\$22.000.000	\$22.842.600	\$23.749.000	\$24.692.000
VISITAS TÉCNICAS	\$18.000.000	\$18.689.400	\$19.431.000	\$20.202.000
PUBLICACIONES EN BOLETIN	\$28.000.000	\$29.072.400	\$30.227.000	\$31.427.000

³ Plan de Acción Institucional CRQ. 2020 – 2023.

DESCRIPCIÓN	AFORO 2020	AFORO 2021	AFORO 2022	AFORO 2023
AMBIENTAL				
MULTAS	\$561.000.000	\$561.000.000	\$561.000.000	\$561.000.000
INTERESES DE MORA TASA RETRIBUTIVA	\$70.000.000	\$70.000.000	\$70.000.000	\$70.000.000
INTERESES DE MORA TASA POR UTILIZACIÓN DE AGUA	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000
INTERESES DE MORA LIBRE INVERSIÓN	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
INDEMNIZACIONES RELACIONADAS CON SEGUROS NO DE VIDA	\$20.000.000	\$20.000.000	\$20.000.000	\$20.000.000
SENTENCIAS Y CONCILIACIONES	\$0	\$0	\$0	\$0
RENDIMIENTOS TR	\$250.000.000	\$250.000.000	\$250.000.000	\$250.000.000
RENDIMIENTOS TUA	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000	\$5.000.000
RENDIMIENTOS LIBRE	\$250.000.000	\$250.000.000	\$250.000.000	\$250.000.000
REINTEGROS Y RECURSOS NO APROPIADOS	\$50.000.000	\$50.000.000	\$50.000.000	\$50.000.000
RECURSOS DE BALANCE	\$14.933.150.521			
TOTAL RECURSOS PROPIOS	\$33.086.138.521	\$18.702.535.400	\$19.292.749.500	\$19.926.134.815
NACIÓN	\$4.955.100.000,00	\$5.144.880.330,0	\$5.341.929.246,6	\$5.546.525.136,7
TOTAL INGRESOS PLAN DE ACCION	\$38.041.238.520,8	\$23.847.415.730,0	\$24.634.678.746,6	\$25.472.659.951,7

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020

La tabla anterior consolida la proyección de ingresos que se realizó en el proceso de formulación del Plan de Acción Institucional para el periodo 2020 – 2023. No obstante, estas proyecciones se verán seriamente afectadas debido a la contingencia sanitaria, social y económica que se deriva de la aparición de la pandemia del COVID 19. Se requiere, por tanto, generar estrategias que permitan aumentar la eficiencia en el recaudo en los diferentes ítems, así como optimizar el gasto público.

3.9 ASPECTOS OPERATIVOS (GESTIÓN OPERATIVA)

3.9.1 Área de jurisdicción

La Corporación Autónoma Regional del Quindío tiene jurisdicción en el departamento de su mismo nombre, el cual comprende doce (12) municipios, como se muestra en la tabla 8. Comprende un área superior a las 193.000 Ha distribuidas en dos subzonas diferenciadas: "Cordillera y Plan o Piedemonte".

Tabla N° 8. Entes Territoriales Municipales en Jurisdicción de la CRQ

MUNICIPIO	ÁREA TOTAL (Ha)
Armenia	11.958,97
Buenavista	3.690,82
Calarcá	21.900,50
Circasia	9.146,62
Córdoba	9.532,29
Filandia	10.384,74
Génova	29.429,13
La Tebaida	9.082,98
Montenegro	14.985,08
Pijao	24.986,05
Quimbaya	13.331,62
Salento	34.657,01
Total Quindío	193.085,80

Fuente: CRQ – CARDER – CVC. POMCA Río La Vieja, 2018.

3.9.2 Principales salidas de los procesos (Productos y/o Servicios Demandados)

Se relacionan a continuación, para cada proceso y actividad, los principales productos y/o servicios (salidas) que se generan por parte de las diversas dependencias de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, atendiendo las funciones asignadas y con el fin de satisfacer necesidades y expectativas de usuarios internos o externos.

Principales Salidas Proceso Direccionamiento Estratégico

1. Planificación Institucional

- Plan de Acción Institucional.
- Plan Estratégico Institucional.
- Plan Institucional de Gestión Ambiental.
- Lineamientos, Estrategias, Políticas.
- Planes de Ordenación y Manejo.
- Planificación Presupuestal.
- Guía metodológica de administración y operación del banco de proyectos.
- Plan de Adquisición Renovación Tecnológica.
- Plan de soporte y Mantenimiento tecnológico
- Plan de Seguridad Informática Digital – PETI.
- Plan de Administración Tecnológica.
- Planificación de la implementación y mantenimiento del SIPG.
- Planificación de la implementación y mantenimiento de la ISO 17025.

- Informes de seguimiento Planes.
- Reporte de cumplimiento de los indicadores mínimos.

2. Actualización o ajuste del Plan de Gestión Ambiental Regional, PGAR

- Plan de Gestión Ambiental Regional.
- Informes de seguimiento PGAR.

3. Actualización o ajuste del Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca del Río La Vieja

- Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca del río La Vieja.
- Informes de seguimiento POMCA.
- Revisión de incorporación de POMCA en instrumentos de planificación territorial.

4. Asesoría y acompañamiento en la planificación ambiental departamental y municipal

- Determinantes Ambientales para el Ordenamiento Territorial.
- Procedimiento para la concertación del Ordenamiento Territorial.
- Matrices de evaluación de proyectos Ordenamiento Territorial.
- Información espacial, soporte.
- Actas de concertación de POT e instrumentos de planificación intermedia.
- Conceptos internos y externos en la ejecución de Ordenamiento Territorial.
- Planificación de la Educación Ambiental para dinamizar CIDEA, COMEDA y PROCEDA.

5. Planeación ambiental regional

- Información espacial, soporte.
- Plan de Gestión Ambiental Regional – PGAR.
- Informes de seguimiento al PGAR.
- Concepto de articulación de la planificación ambiental en los planes de desarrollo.

6. Coordinación de planes ambientales

- Proyectos.
- Registros Proyectos.
- Planes Operativos Anuales de Inversión – POAI.
- Viabilidad Banco de Programas y Proyectos – BPPA.
- Evaluación Metodológica de Proyectos Externos.

7. Asesoría procesos de licencias y permisos ambientales

- Conceptos.
- Salidas cartográficas.
- Informes técnicos.
- Términos de Referencia.

8. Información y administración tecnológica

- Soporte tecnológico.
- Servicio de mantenimiento preventivo y curativo.

9. Administrar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad

- Ejecución del plan de implementación, sostenimiento y mejora continua del SIPG.
- Ejecución del plan de implementación, sostenimiento y mejora continua del Sistema de gestión ISO 17025 Laboratorio de aguas.
- Análisis y planes de mejoramiento.

Principales salidas Proceso Ejecución de Políticas Ambientales

1. Gestión Integral del Recurso Hídrico

- Instrumentos de planificación del Recurso Hídrico: Plan de Ordenamiento del Recurso Hídrico - PORH, Medidas de manejo ambiental de acuíferos.
- Instrumentos de administración del Recurso Hídrico: Reglamentación de corrientes, Tarifa de tasa por Utilización del Agua, balances hídricos, monitoreo de variables ambientales, evaluación regional del agua-ERA.
- Reporte de Sistema de Información del Recurso Hídrico – SIRH

- Ejecución de programas y proyectos del PORH.
- Lineamientos para resoluciones para el otorgamiento de permisos ambientales
- Documentos técnicos para planear y decidir sobre recurso hídrico
- Operación de la red hidrometeorológica - Programa de monitoreo de variables ambientales

2. Gestión Integral de la Biodiversidad y sus servicios Ecosistémicos

- Planes y Proyectos de administración de áreas protegidas.
- Procesos de sustracción de áreas naturales protegidas.
- Proyectos de protección, conservación y recuperación de ecosistemas estratégicos.
- Plan de Biodiversidad Departamental.
- Obras de recuperación en corredores naturales urbanos, rurales y áreas verdes.
- Investigaciones.
- Planes de Establecimiento y Manejo Forestal (PEMF).
- Áreas incluidas al Sistema Departamental de Áreas Protegidas.
- Áreas de Importancia estratégica para la Conservación del Recurso Hídrico, delimitadas y priorizadas.
- Acciones para la ejecución de los Planes de Conservación para las especies focales de Flora y Fauna.
- Planes de manejo ambiental de las áreas de conservación y manejo de la CRQ.
- Rutas declaratorias para áreas protegidas en el SIDAP.
- Planes operativos anuales de los sistemas municipal, departamental y regional de las áreas protegidas (SIDAP-SIRAPs-SIRAP EC).

3. Gestión Ambiental Productiva

- Plan Regional de Negocios Verdes.
- Agendas ambientales con sectores productivos.
- Proyecto recuperación de suelos y reconversión hacia sistemas sostenibles.
- Lineamientos ambientales para el manejo de suelos en sistemas productivos.
- Áreas reconvertidas.
- Estudios técnicos Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC).
- Documentos técnicos para el manejo de suelos.

4. Gestión Integral de Residuos Sólidos

- Acompañamiento a los entes territoriales en la implementación de políticas y directrices ambientales.
- Plan departamental para promover la gestión integral de residuos o desechos peligrosos.
- Brindar apoyo a la mesa técnica de seguridad química del Consejo Territorial de Salud Ambiental del Quindío.
- Documentos, Guías, Manuales.
- Participación en la formulación de las políticas nacionales en residuos sólidos y Residuos Peligrosos (Respel).
- Procesos de educación ambiental.
- Compromisos firmados - Convenios.
- Diagnóstico de los proyectos que presentarán solicitudes como posibles zonas de gestión y disposición de residuos de construcción y demolición – RCD (conceptos).

5. Gestión de Riesgos y Cambio Climático

- Matriz de Planificación de la Gestión de Riesgo de Desastres.
- Instrumentos para integrar la GRD en el ordenamiento territorial.
- Ejecución de los proyectos de conocimiento del Riesgo de desastres.
- Documentos de respuesta a usuarios y a entes territoriales para la toma de decisiones.
- Presentación de Boletines de Gestión del Riesgo.
- Acompañamiento en los consejos Municipales y Departamental de Gestión del riesgo de Desastres.
- Ejecución de los proyectos de Reducción del Riesgo de desastres.
- Informes de diagnóstico a entes territoriales para la toma de decisiones.
- Acompañamiento en los consejos Municipales y Departamental de Gestión del riesgo de Desastres.

6. Educación Ambiental y Participación Comunitaria

- Capacitaciones – Conferencias.
- Campañas educativas - Jornadas de amor por el entorno.
- Actividades lúdico – ambientales.
- Cursos taller y Diplomados de gestiones socio ambientales "Herramientas pedagógicas socio ambientales para la gerencia de la tierra".

Principales salidas Proceso Control y Seguimiento Ambiental

1. Regulación Ambiental

- Elaboración de programa de atención oportuna, normalización y descongestión de trámites.
- Conceptos técnicos, informes y actas de visita.
- Requerimientos.
- Actos administrativos de impulso.
- Acto administrativo con decisión de fondo.
- Diagnóstico de proyectos que presentarán solicitudes de diagnóstico ambiental de alternativas – DAA, Licencias ambientales y modificación de licencias ambientales, para planificar la capacidad técnica, operativa y funcional de la Corporación.
- Programa de legalización de usuarios de los recursos naturales.

2. Control y Seguimiento

- Programa de control y seguimiento ambiental: forestal, concesiones, vertimientos, permisos de ocupaciones de cauce, permisos de prospección y exploración de aguas subterráneas, programas de uso eficiente y ahorro del agua, residuos, emisiones atmosféricas, manejo y conservación de suelos y sectores productivos (avícola, piscícola, minero), programa de control al tráfico de flora y fauna silvestre
- Programa de Control y Seguimiento a las Licencias Ambientales.
- Conceptos técnicos, Informes y actas de visita, requerimientos, trasladados por competencias

3. Monitoreo y Conocimiento Ambiental

- Programa de monitoreo de calidad del aire (Anual).
- Programa de monitoreo de ruido ambiental (4 años).
- Informe trimestral de la calidad del aire.
- Reporte mensual SISAIRE.
- Informe y mapas de ruido ambiental cada 4 años.
- Plan de descontaminación de ruido ambiental cada 4 años.
- Diagnóstico de las emisiones generadas por fuentes fijas y móviles.

4. Instrumentos Económicos

- Diseño de la red de monitoreo, vertimientos y cuerpos hídricos.
- Identificación de usuarios con vertimientos al agua.
- Línea base carga contaminante vertida por usuario.
- Documentación del estado del recurso hídrico receptor.
- Definición de cuerpos hídricos o tramos de los mismos.
- Definición de usuarios del recurso hídrico, forestal y caza objeto de cobro.
- Proyección acuerdo de metas de carga contaminante.
- Base de Datos de Usuarios del Recurso hídrico activos.
- Acto Administrativo.
- Determinación de cargas contaminantes y factores regionales.
- Informes y actas de visita de seguimiento a usuario de tasa retributiva.
- Informe de cumplimiento de meta global de carga contaminante.
- Informe de seguimiento.

Principales Salidas Proceso Servicio al Cliente

1. Comunicación con el Cliente

- Análisis de resultados de percepción del cliente y propuesta de planes de mejora frente al desempeño de la entidad.
- Documentos de trámites radicados.

2. Administración Documental y Bibliográfica

- Tablas de retención documental- TRD.
- Tablas de Valoración documental- TVD.
- PINAR.
- PGD. Planificación en Aplicativo de gestión documental.
- Documentos controlados y organizados con trazabilidad de cada uno de los trámites adelantados por la entidad.
- Servicio de consulta y préstamos de documentos, elaboración de certificados.
- Catalogación de la Colección Bibliográfica.
- Servicio de consulta y préstamo de material bibliográfico.

Principales Salidas Gestión Operativa y del Talento Humano

1. Administración de Personal

- Matriz de Riesgo.
- Plan Institucional de Capacitación – PIC.
- Plan Anual de Vacantes.
- Plan de Previsión de Recursos Humanos.
- Plan Estratégico de Talento Humano.
- Plan Anual de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Plan de incentivos Institucionales.
- Informes de capacitación.
- Evaluación del Desempeño Laboral.
- Programa de bienestar social.
- Plan Anual de Formación y Capacitación.

2. Administración de Recursos Físicos y materiales

- Plan Anual de Adquisiciones.
- Plan de mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.
- Inventarios Actualizados.

Principales Salidas del Proceso Financiero

1. Gestión Presupuestal

- Anteproyecto de presupuesto recursos propios.
- Proyecto de acuerdo de presupuesto.
- Programación Presupuestal recursos de la Nación.
- Cronograma de Causación ingresos sobretasa/porcentaje ambiental.
- Desagregación del acuerdo de presupuesto de recursos propios debidamente aprobado a través de acto administrativo.
- Adopción de recursos de la nación a través de acto administrativo y desagregación de los mismos en el aplicativo SIIF Nación.
- Expedición de documentos de carácter presupuestal (certificados de disponibilidad presupuestal, registros presupuestales, actos administrativos de modificación presupuestal, vigencias futuras).
- Rendición de informes a entes de control y externos, de conformidad a las directrices y lineamientos legales.
- Informes de revisoría fiscal y control interno.

2. Gestión Contable

- Calendario Tributario.
- Informes Financieros.
- Conciliaciones bancarias.
- Estados financieros aprobados y publicados.
- Ejecución del calendario tributario.

3. Gestión de Tesorería

- Cronograma de la nómina.
- Presupuesto vigencia siguiente de cuotas partes.
- Informe de Nómina.
- Planificación de inversiones Cronograma de facturación.
- Planificación de registros y seguimiento a pagos.
- Planificación para pago de empréstitos.
- Planificación pago a terceros, entidades de seguridad social, y parafiscales.
- Planificación pago contratistas, proveedores y funcionarios.
- Gestión de recaudo y de egresos.
- Gestión de egresos.

4. Gestión de Ingresos

- Resolución y cuentas de cobro.
- Resolución de cuentas por cobrar objeto de cobro persuasivo.
- Relación de cuentas por cobrar para traslado a CAC.
- Libros contables y estados financieros.
- Facturas expedidas. Reconocimiento de cuentas de cobro por concepto de sanciones.
- Pago efectivo de obligaciones.
- Acuerdos de pago.
- Identificación de cuentas por pagar para traslado a CAC.
- Expedientes de cuentas por cobrar trasladada a OAJ para CAC.
- Actas de seguimiento y requerimiento de información Actas de conciliación y trámite de compromisos.

Principales Salidas Proceso Jurídico

1. Representación Judicial

- Cronograma de las audiencias y términos.
- Fundamentos jurídicos aplicables.
- Contestación a Demandas y oficios a despachos judiciales.

2. Contratación Estatal

- Planificación y ejecución precontractual.
- Lista de chequeo.
- Acto administrativo de adjudicación o declaratoria desierta.
- Contratos.

3. Cobro Coactivo

- Procedimientos – Cronogramas.
- Manuales - Base de datos.
- Mandamiento de pago, inicio de medidas preventivas, citación.

4. Secretaría Asamblea Corporativa y del Consejo Directivo

- Informes.
- Solicitudes de autorización del Consejo Directivo.
- Acuerdos o proposiciones del Consejo Directivo.

5. Participación Activa en la Conformación de Comités y Grupos

- Minutas.
- Actos administrativos.

6. Conceptos jurídicos y revisión jurídica de actos administrativos

- Lineamientos
- Planificación de acuerdo a los requerimientos

Principales Salidas Proceso Laboratorio de Aguas

1. Gestión Administrativa

- Plan Anual de Trabajo del laboratorio.
- Requerimientos de material y reactivos.
- Registros: toma de muestra y cadena de custodia; medición de caudales; captura de información primaria; ingreso de muestras al laboratorio; Cartas de control; Recepción Reactivos Equipos; Descarte de muestras.
- Formatos de cálculo DBO.

2. Operativas de carácter técnico

- Reporte de resultados.
- Mantenimiento de equipos.
- Cronograma de calibración.

3. Ejecución de redes de monitoreo de calidad de aguas superficial y subterránea

Principales Salidas Proceso Evaluación y Control de la Gestión

1. Auditorías de Calidad

- Programa Anual de Auditoría.
- Plan de acción OACI.
- Informes de Auditoría.
- Informe de seguimiento a planes de mejoramiento.

2. Seguimiento y Verificación de Informes

- Informes de ley.
- Informe de seguimiento a los controles del mapa de riesgo.
- Informes parciales, actas de reunión.
- Informe de Indicadores.

Principales Salidas Proceso Comunicaciones.

1. Comunicación Corporativa

2. Comunicación Interna

3. Comunicación Externa

4. Comunicación Digital

- Planificación y ejecución de Plan Estratégico – Estrategia de Comunicaciones – Plan de Medios.
- Boletines de prensa.
- Publicaciones y Campañas emitidas.
- Manual de Comunicación interna y externa.
- Política Editorial.

Principales Salidas Proceso Sancionatorio Ambiental

1. Sancionatorio Ambiental

- Documento de Planificación.
- Actos Administrativos y sus respectivas notificaciones y comunicaciones.
- Actas de visita, informes y requerimientos.

Principales Salidas Proceso Disciplinario

1. Disciplinario Interno

- Documento de Planificación.
- Autos.
- Citaciones.
- Notificaciones (Actos Administrativos)

3.9.3 Principales usuarios de la Corporación

La identificación preliminar de usuarios de la Entidad se adelantó a través de revisión de las matrices de caracterización de los procesos y de la consulta en diferentes procesos de participación que ha llevado a cabo en la Entidad. La información obtenida se complementó con consulta realizada a todas las dependencias, mediante comunicado interno y desarrollo de una encuesta virtual y un taller general

A continuación, se presenta la relación de algunos de los principales Usuarios que demandan Servicios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío correspondiendo a una lista enunciativa pero no taxativa.

- Agro Savia
- Agencia Nacional de Tierras - ANT
- Agencia Nacional de Desarrollo Rural - ADR
- Autoridad Nacional de Licencias ambientales – ANLA
- Autoridad Nacional de Pesca y Acuicultura – AUNAP
- Archivo General de la Nación
- Alcaldías Municipios del Quindío
- Administradoras de Riesgos Laborales
- Asamblea Corporativa CRQ
- Asamblea Departamental
- Aseguradoras
- Colciencias
- Comités Municipales de Educación Ambiental – COMEDA
- Comité Interinstitucional de Educación Ambiental - CIDEA
- Compañías de Seguridad
- Comunidades Indígenas
- Comunidades Negras, Afrodescendientes, Raizales y Palenqueras
- Congreso de la República
- Consejo Directivo de la Corporación Autónoma Regional del Quindío
- Consejo de Estado
- Proveedores de insumos, materiales, equipos, soportes, licencias, software.
- Corte Constitucional
- Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible
- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Comfenalco
- Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío
- Contraloría General de la República
- Comunidad en General
- Concejos Municipales
- Consejos Territoriales de Planeación
- Consejo territorial de Salud Ambiental - COTSA
- Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC

- Curadurías Urbanas
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP.
- Departamento Nacional de Estadística – DANE.
- Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.
- Entidades Financieras
- Empresas Prestadoras de Servicios de Salud
- Ejército Nacional
- Empresas de Servicios Públicos
- Fondos de Pensiones
- Fondo de Compensación Ambiental
- Gobernación del Quindío
- Gremios
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM.
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC
- Instituto Alexander von Humboldt
- ICONTEC
- Instituciones Educativas
- Juzgados
- Juntas de Acción Comunal
- Juntas Administradoras Locales – JAL
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- Ministerio de Cultura
- Ministerio de las TIC
- Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio
- Ministerio de Transportes
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- Ministerio de Minas y Energía
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Ministerio de Hacienda
- Ministerio de Salud
- Medios de Comunicación
- Notarías
- Organismos de Gestión del Riesgo de Desastres
- Organizaciones no Gubernamentales
- Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos

- Policía Nacional
- PROCEDAS
- Procolombia
- Presidencia de la República
- Procuraduría Ambiental y Agraria de Armenia
- Procuraduría General de la Nación
- Red Centros de Documentación
- Servicio Geológico Colombiano
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
- Superintendencia de Servicios Públicos
- Superintendencia de Notariado y Registro
- Secretaría de Tránsito y Transporte Departamental y de Armenia.
- Sistema Departamental de Áreas Protegidas –SIDAP
- Sistema Municipal de Áreas Protegidas – SIMAP
- Sistema Regional de Áreas Protegidas – SIRAP
- Titulares de permisos, licencias, concesiones y autorizaciones ambientales
- Tribunal Administrativo del Quindío
- Tesorerías Municipales
- Universidades y Centros de Investigación
- Unidad de Planificación Rural Agraria - UPRA
- Unidad Administradora de Sistemas de Parques Naturales Nacionales
- Unión Europea
- USAID

A pesar de tener este listado de usuarios de la Corporación, no se cuenta con una matriz actualizada de identificación y caracterización de usuarios, diferenciando grupos de valor y grupos de interés y la proyección de acciones diferenciadas.

3.9.4 Sistemas de gestión ambiental

Como se mencionó antes, la Corporación Autónoma Regional del Quindío debe hacer reportes permanentes a los Sistemas implementados en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, los Institutos de Investigación adscritos o vinculados al Ministerio y los Órganos de Control.

Actualmente se reporta información en los siguientes sistemas:

- Sistema de Información ambiental para Colombia – SIAC.
- Sistema de Información del Recurso Hídrico – SIRH.
- Sistema Nacional de Información Forestal – SNIF.
- Sistema de la Calidad del Aire- SISAIRE.
- SIRECI.

Se presentan dificultades para el diligenciamiento y cargue de la información periódica debido a que no se cuenta con sistemas de información internos, que permitan una mejor gestión.

3.9.5 Instancias para la gestión ambiental

Dentro de las Instancias creadas para adelantar gestión ambiental, la CRQ cuenta, entre otras con:

- Comité Interinstitucional de Educación Ambiental - CIDEA.
- Comité DMI Salento.
- Comité de Permisos y Licencias.
- Comité Ecorregión Eje Cafetero.
- Mesa Regional de Planificación.
- Comité (mesa) SIRAP Eje Cafetero.
- Nodo regional de Cambio Climático Eje Cafetero.
- Comité Paisaje Cultural Cafetero - PCC.
- Equipo Tasa Retributiva.
- Comité Interinstitucional de Control al Tráfico de Flora y Fauna - CIFFIQ.
- Unidad Técnica de Gestión Distrito de Conservación de Suelos Barbas Bremen.
- Comisión Conjunta del POMCA río La Vieja.
- Comité Técnico del POMCA río La Vieja.
- Consejo de Cuenca del POMCA río La Vieja.
- Comisión Regional de Ordenamiento Territorial - CROT
- Comité Interinstitucional de Cambio Climático Territorial.

Algunas de estas instancias operan sin planificación y sólo por demanda o necesidad. Otros requieren ser reformados y ajustados y otras requieren de la definición de mecanismos y reglamentos claros para operar.

3.9.6 Instrumentos de gestión ambiental

Enseguida se presenta la información del estado actual de los principales instrumentos de gestión ambiental con los cuales cuenta, o debería contar la Corporación:

Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca Hidrográfica del río La Vieja.

El territorio del departamento del Quindío se encuentra totalmente en la cuenca del río La Vieja, la cual cuenta con Plan de Ordenación y Manejo, aprobado en la CRQ mediante Resolución 1100 de 2018. Su objetivo es Lograr un equilibrio entre el uso económico y social de los recursos naturales renovables y elementos ambientales de la cuenca, que permita la conservación de la capacidad de regulación de tales recursos y elementos, en forma tal que se garantice la protección de los distintos componentes del ciclo hidrológico, se reduzca el riesgo de la comunidad ante las amenazas naturales ligadas a la dinámica del agua y se mejore el bienestar y calidad de vida de los habitantes.

Este Plan estableció en el componente programático aspectos importantes como:

- Programa 1. Armonización de la Gestión Ambiental Territorial en la Cuenca del río La Vieja.
- Programa 2. Sostenibilidad Ambiental del Suelo y los Sectores Productivos.
- Programa 3. Áreas Protegidas y Suelos De Protección.
- Programa 4. Uso Sostenible del Agua y Saneamiento Básico.
- Programa 5. Organización y Participación Social.
- Programa 6. Información y Conocimiento para la Gestión Ambiental de la Cuenca.

Se han elaborado los Planes Operativos de las Mesas Temáticas y han sido considerados los programas en la formulación de los Planes de Acción Cuatrienal.

Plan de Gestión Ambiental Regional – PGAR Quindío 2020 - 2039

Aprobado mediante Acuerdo del Consejo Directivo N° 002 de febrero 19 de 2020, para una vigencia de 20 años. En él quedan establecidas acciones tendientes a mejorar la Gestión Ambiental en el área de jurisdicción de la Corporación.

El PGAR cuenta con cinco Líneas Estratégicas: Protección y Usos Sostenible de los Recursos Naturales; Sostenibilidad Ambiental Urbano – Rural; Gestión Integral del Riesgo y Cambio Climático; Ordenamiento Ambiental del Territorio y Cultura Ambiental y Gobernanza. Estas Líneas Estratégicas se abordan a través de siete (7) Programas, veintidós (22) Proyectos y ciento cuarenta y nueve (149) Metas.

Los programas del PGAR son:

- Gestión Integral del Recurso Hídrico
- Gestión Integral de la Biodiversidad y sus Servicios Ecosistémicos
- Gestión Integral del Recurso Suelo y la Productividad
- Gestión Ambiental Urbano – Rural
- Gestión de Riesgos de Desastres y del Cambio Climático
- Ordenamiento Ambiental
- Educación Ambiental, Participación e Información

Este Plan Estratégico para la Gestión Ambiental ha sido recientemente aprobado, se ha considerado en la articulación del Plan de Acción Institucional 2020 – 2023 y se deberá considerar en el Plan Estratégico Institucional, según corresponda.

Plan de Acción Institucional - PAI 2020-2023

Aprobado mediante Acuerdo N° 03 de mayo de 2015 del Consejo Directivo de la CRQ. Se implementará a través de dos Líneas Estratégicas para abarcar la Gestión Ambiental y el Desempeño Institucional (Gestión Pública). La primera, Gestión Ambiental Integral, Protección y Manejo Sostenible del Patrimonio Ambiental del Departamento del Quindío contempla siete (7) Programas y veintiún (21) Proyectos. La segunda, Gestión Administrativa con Eficiencia, Calidad, Oportunidad y Capacidad para Satisfacer Necesidades y Expectativas de los Usuarios, contiene un (1) Programa y cuatro (4) Proyectos. En total, se plantean ciento treinta y tres (133) Actividades, cada una con las metas a lograr en los cuatro (4) años de vigencia (2020 a 2023).

El Programa 8, Fortalecimiento de la Gestión y Dirección de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, agrupa en cuatro (4) proyectos, acciones operativas que aportan a mejorar paulatinamente la relación de la Entidad con cada uno de los actores o partes interesadas, tanto proveedores como

demandantes de productos y servicios. Se enfoca en optimizar la atención de trámites ambientales; generar seguridad técnica y jurídica; mejorar plataformas, instrumentos, instancias y herramientas de comunicación y participación; avanzar en mejoramiento de infraestructura física y tecnológica; mejorar aspectos administrativos internos y de clima laboral.

El Proyecto 24, Operación y Mantenimiento del Sistema Institucional de Planeación y Gestión, tiene previstas varias actividades relacionadas con la Planeación estratégica, entre las cuales se destacan: Mantener en operación óptima el Sistema Institucional de Planeación y Gestión; Implementar los Planes de Acción de las Políticas Institucionales de Gestión y Desempeño; Implementar acciones del Plan Estratégico Institucional y del Plan Institucional de Gestión Ambiental – PIGA.

Otros Instrumentos de Gestión Ambiental en Ejecución.

- Plan Nacional de Restauración.
- Plan Nacional de Negocios Verdes.
- Plan Integral de Gestión de Cambio Climático Territorial Quindío.
- Planes de Ordenación del Recurso Hídrico.
- Planes de Manejo de Áreas Naturales Protegidas
- Planes de Manejo de Ecosistemas Estratégicos.
- Programa Regional de Conservación de la Biodiversidad.
- Determinantes Ambientales para el Ordenamiento Territorial
- Lineamientos Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para la administración de la Reserva Forestal Central.

Se proyecta, para el corto plazo, la formulación y ejecución de los siguientes instrumentos de Gestión ambiental, importantes para la administración del área de jurisdicción en aspectos forestales y para la gestión ambiental interna:

- Plan General de Ordenación Forestal.
- Plan Institucional de Gestión Ambiental – PIGA

3.9.7 Recursos físicos para la gestión

La Subdirección Administrativa y Financiera se encarga de suministrar los elementos, insumos y materiales necesarios para el desarrollo de las funciones. Así mismo administra los vehículos y equipos de oficina y de campo con los cuales cuenta la Entidad. Estos recursos físicos resultan insuficientes por cantidad y calidad, haciendo menos eficiente la gestión pública y ambiental.

3.10 REVISIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Se realiza la revisión de varios instrumentos que permiten obtener la percepción de usuarios internos y externos, de las condiciones en las cuales se generan las principales salidas de los procesos mencionados en el Mapa (gráfico N° 18).

3.10.1 Análisis de las condiciones actuales de la prestación de servicios de la Entidad - percepción externa

La percepción externa de la prestación de servicios en la Corporación se construyó a partir del análisis de encuestas de percepción de usuarios de la Corporación, del análisis de las peticiones, quejas y reclamos y, de la revisión de resultados de auditorías, reportes del IEDI, del FURAG y de los Indicadores Mínimos de Gestión del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Esquema N° 19. Instrumentos para medir condiciones de prestación de Servicios (percepción externa).



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

3.10.1.1 Análisis de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes - PQRS

En las tablas que siguen, se revisan los datos de correspondencia recibida y de los porcentajes que corresponde con peticiones, quejas, reclamos.

Tabla N° 9. Revisión de correspondencia de la CRQ.

ITEM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Correspondencia recibida	9691	10204	13207	9410	11747	13887
Correspondencia despachada	11931	10564	13190	20986	16375	16085

Fuente: Servicio al Cliente – CRQ. 2019.

Tabla N° 10. Revisión de Peticiones, quejas, reclamos y requerimientos últimos 6 años.

ITEM	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Sugerencia	0	0	0	0	0	0	0
Queja	15	5	7	4	6	0	37
Reclamo	0	0	0	1	0	0	1
Derecho de Petición	2.668	2.794	3.512	3.553	3.337	3.336	19.200
Denuncias Ambientales	753	586	740	246	739	877	3.941
Requerimientos Entes de Control	683	748	422	528	454	444	3.279
TOTAL	4.119	4.133	4.681	4.332	4.536	4.657	26.458
Correspondencia recibida	9.691	10.204	13.207	9.410	11.747	13.887	68.146
Porcentaje	42,5	40,5	35,4	46	36,6	33,5	

Fuente: Servicio al Cliente - CRQ

Se observa que en los últimos seis (6) años, los radicados correspondientes a peticiones, quejas, reclamos, requerimientos, suman más de cuatro mil y con respecto al total de la correspondencia recibida, oscila entre el 33,5 y el 46%.

Tabla N° 11. Requerimientos de Entes de Control, discriminados.

ENTE DE CONTROL - VIGENCIA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FISCALÍA			10	47	30	11
PROCURADURÍA			171	285	252	257
CONTRALORÍA			30	71	62	83
PERSONERÍAS			9	24	40	49
DEFENSORÍA DEL PUEBLO			24	56	70	37
RAMA JUDICIAL			61	30	0	0
OTROS			117	15	0	7
TOTAL	683	748	422	528	454	444
% del Total de Correspondencia	7,05	7,33	3,19	6,61	3,86	3,19

Fuente: Servicio al Cliente - CRQ

La tabla anterior deja observar que un 10% aproximadamente de las peticiones realizadas a la Corporación, corresponde a requerimientos de Entes de Control, se destaca la Procuraduría, con la mitad de estos requerimientos.

3.10.1.2 Resultados de encuestas de satisfacción de usuarios

Con el fin de obtener la percepción de la imagen institucional que tienen los usuarios de la Entidad y tomar acciones que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades, se evaluó el servicio y la atención que se les presta, tanto a nivel general como de forma explícita en el proceso de trámites, ya que es un punto álgido para medir el desempeño. Mediante el diligenciamiento de la encuesta actualizada e implementada a partir del mes de abril de 2019, con un promedio mensual de 30 encuestas mensuales, se obtuvieron los siguientes resultados, para cada una de las preguntas realizadas:

1. ¿Cómo considera el trato del personal hacia los usuarios? Fue calificada con un 85% de satisfacción.
2. ¿Cómo considera la información suministrada por los funcionarios que lo atendieron durante su visita? Se obtuvo 75% de satisfacción en la atención.
3. De acuerdo al tiempo y etapas establecidos para el cumplimiento del trámite o gestión, ¿Considera que este fue? Se obtuvo una calificación más variada por parte de los usuarios. Se obtuvo 70% de satisfacción.
4. Referente a la transparencia y honestidad con la que el personal lo atendió, ¿fue? El 70% de satisfactorio.
5. ¿Considera que la calidad de la respuesta emitida por la Corporación cumple con su requerimiento? El 65% de los encuestados están satisfechos con las respuestas emitidas por la entidad.
6. Cuáles son los medios más habituales por los que recibe información y orientación sobre los procedimientos para realizar el trámite. Arrojó que es en las oficinas de la CRQ donde los usuarios recurren a obtener mayor información de los trámites y demás temas que maneja la Entidad (70%).

3.10.1.3 Análisis resultados del Índice de Evaluación del Desempeño Institucional

Este Índice evalúa tres componentes: Misional, Administrativo y Financiero y, Financiero y Contractual. A continuación, se presentan las acciones de gestión con deficiencias para cada componente y subcomponente evaluado.

Cuadro N° 15. Áreas de Gestión con Deficiencias – IEDI CRQ.

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	ÁREAS DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
MISIONAL	Planificación, Ordenamiento Y Coordinación Ambiental Regional	Implementación, operación y reporte de los sistemas de información ambiental
	Administración, control y vigilancia del ambiente, sus recursos naturales renovables y ecosistemas estratégicos	Atención contravenciones ambientales
	Protección Ambiental y Promoción del Desarrollo Sostenible	Gestión en ecosistemas estratégicos y la biodiversidad
ADMINISTRATIVO	Transparencia y Servicio al Ciudadano	Transparencia y Acceso a la Información
		Participación Ciudadana
		Rendición de cuentas
	Eficiencia Administrativa	Gestión de la Calidad
		Gestión Documental
		Racionalización de trámites
Gestión del Talento Humano	Bienestar, capacitación del talento humano y SIGEP	
Gobierno en Línea	Implementación Estrategia de Gobierno En Línea	
FINANCIERO Y CONTRACTUAL	Ejecución global del presupuesto	Ejecución global del presupuesto
	Gestión de la Inversión	Gestión de la Inversión
	Gestión Contractual	Gestión contractual - manejo de procesos de contratación y SECOP

Fuente: IEDI. 2019.

3.10.1.4 Análisis de resultados Formulario Único Reporte de Avances en la Gestión

En la revisión del índice de control interno se encuentra que la Corporación Autónoma Regional del Quindío obtiene un puntaje del 54,6%. Se destacan como aspectos relevantes para esta evaluación:

- Evaluación estratégica del riesgo.
- Actividades efectivas de control.
- Información y comunicación relevante y oportuna para el control.

Se destacan aspectos deficientes en:

- Canales de comunicación directo para que los servidores puedan dar a conocer sus opiniones o denuncias.
- Adopción del código de integridad de la Corporación y su socialización.
- Elaboración del plan estratégico de comunicaciones.
- Adopción y socialización de la política de administración del riesgo.
- Actualización de la matriz de riesgos de corrupción y publicarla en la página web de la Entidad.
- Verificación de los controles previstos por la Entidad y los seguimientos periódicos a través de los indicadores.

3.10.2 Análisis de las condiciones actuales de la prestación de servicios de la Entidad - percepción interna

Con el fin de conocer la percepción de los funcionarios con respecto a las condiciones actuales en las cuales se están generando los bienes y/o servicios en la Corporación (salidas de procesos), se realizó taller y encuesta virtual para conocer los principales problemas que se presentan en el ejercicio público y los factores institucionales y de gobernabilidad que más tienen influencia en los resultados. Se complementó con la revisión de los autodiagnósticos de las políticas de gestión y desempeño que se ha adelantado, el análisis de los matrices de riesgo de los procesos y los resultados de la evaluación de clima laboral.

Esquema N° 20. Aspectos Considerados en el Análisis de las Condiciones Actuales de Prestación de Servicios (Percepción Interna).



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

3.10.2.1 Evaluación de factores institucionales y de gobernabilidad

Se realizó un taller que tuvo como propósito evaluar los factores internos y de contexto que influyen en la gestión ambiental y el desempeño administrativo de la Corporación Autónoma Regional del Quindío. En resumen, el ejercicio buscó realizar la identificación de las salidas (productos, servicios) de los distintos procesos y actividades, calificar su estado actual y definir los aspectos internos y externos que los afecta. La segunda parte consistió en priorizar algunos de estos aspectos internos, establecer causas y efectos, así como la frecuencia de ocurrencia y el impacto del factor en los resultados finales. A este taller asistieron funcionarios de varios procesos, quienes diligenciaron los formatos preparados para la captura de información de percepción.

También, fue enviado a los correos de varias dependencias y varios funcionarios que no participaron en el taller presencial, los formatos y el instructivo, solicitando su participación, a manera de complemento.

El ejercicio anterior se complementó mediante el envío de enlace para el desarrollo de encuesta virtual, con el fin de identificar algunos productos o servicios generados en la Corporación (salidas) y las posibles causas de la calidad, periodicidad, oportunidad, etc., con las que se generan en el presente.

Esta información se transcribió, se tabuló y consolidó (matriz excel anexo 1) y posteriormente se le realizó el análisis. El proceso del ejercicio, los formatos, los participantes y los aportes se presenta en el anexo 2.

Se evaluaron setenta y seis (76) productos - servicios o salidas de los procesos, de treinta y nueve (39) Actividades, correspondientes a nueve (9) Procesos (Direccionamiento Estratégico, Control y Seguimiento Ambiental, Servicio al Cliente, Gestión Operativa y del Talento Humano, Financiero, Ejecución de Políticas Ambientales, Laboratorio de Aguas, Jurídico y Evaluación y Control a la Gestión).

En buenas condiciones de prestación de servicios se evaluaron veintisiete (27) salidas, lo que representa el 35,5% del total evaluados (Procesos Direccionamiento Estratégico, Servicio al Cliente, Gestión Operativa y del Talento Humano, Financiero, Laboratorio de Aguas Evaluación y Control a la Gestión). Como regular, se evaluaron cuarenta y tres (43), es decir el 56,6% de las salidas evaluadas (Procesos Direccionamiento Estratégico, Ejecución de Políticas Ambientales, Control y Seguimiento Ambiental, Servicio al Cliente, Gestión Operativa y del Talento Humano, Jurídico, Laboratorio de Aguas, Evaluación y

Control a la Gestión). Como malas condiciones de prestación de servicios se evaluaron 6 salidas (7,9%), de los procesos de Direccionamiento Estratégico, Ejecución de Políticas Ambientales, Control y Seguimiento Ambiental y Servicio al Cliente.

En la tabla siguiente, se presenta el consolidado de los factores internos valorados y priorizados, como los de mayor injerencia en el desempeño institucional.

Tabla N° 12. Resultados de la Evaluación de Factores Internos de Prestación de Servicios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

N°	FACTORES INTERNOS	VALORACIÓN			TOTAL	Orden (R+M)
		Bien	Regular	Mal		
SOCIALES - HUMANOS						
1	Condiciones laborales	1	14	1	16	1
2	Estímulos				0	
3	Capacitación	1	11	1	13	2
4	Satisfacción en el trabajo				0	
5	Desarrollo humano				0	
6	Conflictos		1		1	
7	Espíritu de equipo	5	3	1	9	3
8	Comunicación	7	2		9	
9	División				0	
10	Motivación				0	
11	Responsabilidad	10	3		13	5
12	Autonomía	1	1		2	
13	Reconocimiento			1	1	
14	Valores				0	
15	Participación	1		1	2	
16	Actitud	1	2		3	
17	Aptitud		3	1	4	4
18	Compromiso		1		1	
SUBTOTAL SOCIALES - HUMANOS		27	41	6	74	
ADMINISTRATIVOS						
1	Estructura organizacional	1			1	
2	Liderazgo		1		1	
3	Autoridad				0	
4	Dirección	2	4	1	7	5
5	Poder de decisión	1			1	
6	Innovación		2		2	
7	Planeación	5	5		10	4
8	Organización	9	1		10	
9	Ejecución	1	2	1	4	
10	Control	2			2	
11	Espacio físico				0	
12	Insumos, equipos y materiales	2	6	1	9	2
13	Carga laboral		9		9	1
14	Interoperabilidad - Integración		1		1	

N°	FACTORES INTERNOS	VALORACIÓN			TOTAL	Orden (R+M)
		Bien	Regular	Mal		
15	Claridad en la norma	1	1		2	
16	Claridad en las funciones		1		1	
17	Financiamiento		6	1	7	3
18	Calificación del funcionario para el cargo				0	
19	Apoyo en la gestión	1	3	1	5	
20	Congestión administrativa				0	
21	Asignación de actividades no relacionadas con el cargo				0	
22	Disponibilidad de transporte	1			1	
23	Mobiliario				0	
24	Procedimientos, guías, protocolos, manuales, formatos	1			1	
25	Seguridad				0	
26	Conectividad			1	1	
27	Rotación talento humano				0	
28	Comunicación		1		1	
29	Gestión Documental				0	
30	Gestión de Correspondencia				0	
SUBTOTAL ADMINISTRATIVOS		27	43	6	76	
TECNOLÓGICOS						
1	Equipos	18	19	3	40	1
2	Conectividad interna	4	1		5	
3	Gestión de información digital	1	9		10	2
4	Licenciamiento				0	
5	Seguridad informática	2		1	3	5
6	Software	2	4	1	7	3
7	Sistemas de información				0	
8	Automatización de procesos		5		5	4
SUBTOTAL TECNOLÓGICOS		27	38	5	70	
TOTAL POR CATEGORÍA		81	122	17	220	

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, en cuanto a condiciones regulares o malas de generación de salidas, los factores internos priorizados se resaltan seguidamente:

Factores sociales o humanos: condiciones laborales; capacitación; espíritu de equipo, aptitud y responsabilidad.

Factores administrativos: carga laboral; insumos, equipos y materiales, financiamiento, planeación y dirección.

Factores tecnológicos: equipos, gestión de la Información digital; software, automatización de procesos y seguridad informática.

En la revisión de los principales aspectos humanos, administrativos y tecnológicos que tienen mayor impacto en las condiciones actuales de prestación de servicios, se encuentran:

Humanos – Sociales:

- Condiciones laborales no adecuadas de algunos funcionarios y contratistas.
- Escasa capacitación técnica y de actualización en normas.
- Bajo espíritu de trabajo en equipo.
- Contratación de personal con baja experiencia y muchas veces sin la idoneidad. Ello se complementa con alta rotación.
- Falta de compromiso y responsabilidad de algunos funcionarios con la Entidad y sus funciones. No se le da la importancia a algunos procesos, actividades o salidas.
- Falta de reconocimiento del desempeño por parte de la Administración.
- Poca actitud positiva para participar en las actividades programadas.
- Escaso compromiso, actitud y responsabilidad de algunos funcionarios.
- Estrés laboral.
- Desmotivación o desgano de algunos funcionarios.
- Sobrecarga laboral de algunos funcionarios. Desequilibrio en las cargas en perfiles afines. Muchas tareas en un solo funcionario.

Administrativos:

- No disponibilidad y oportunidad de equipos, materiales e insumos para el desarrollo de las funciones.
- Baja financiación de varios procesos que son clave para la Entidad.
- No se da la importancia que merecen algunos procesos o no están dentro de las prioridades de la Alta Dirección.
- En ocasiones las directrices, no son claras.
- Inconvenientes en la planificación institucional.
- Gestión Documental no apropiada en algunos procesos.
- Bajo financiamiento de algunas actividades necesarias, estudios y capacitaciones o participación en talleres y mesas.
- Escaso apoyo en la gestión de algunos procesos con contratación idónea.
- Deficiencias en procesos de comunicación interna y en la socialización de procesos.
- Inconvenientes en la gestión de información y documentación interna.
- Desarticulación y, por tanto, falta de interoperabilidad.

- Bajo seguimiento a procesos y procedimientos.
- Poco interés por generación de conocimiento de los recursos y el ambiente.
- Deficiencias en los modelos de contratación de algunos servicios o productos que requiere la Entidad.

Tecnológicos:

- No disponibilidad permanente y baja calidad de equipos de cómputo, impresoras, escáner, plotters, equipos audiovisuales, entre otros.
- Dificultades para la gestión de la información digital.
- Inconvenientes en el acceso a software y sistemas de información interna.
- Escasa Automatización de procesos.
- No se cuenta con equipos y tecnología actual (GPS, Drones).
- Bajo mantenimiento y actualización de equipos (no renovación tecnológica).
- Bajo soporte técnico.
- Atraso en la infraestructura tecnológica de la Entidad.

Causas Principales.

- No hay comunicación fluida y asertiva entre las dependencias.
- Información incompleta e inoportuna.
- Falta compromiso de algunos funcionarios.
- Demoras en la contratación.
- Contratación de personal no calificado para algunas actividades.
- Desconocimiento de las necesidades de las diferentes dependencias.
- Baja planificación de actividades internas.
- Bajo presupuesto asignado a compra de equipos y actualización tecnológica de la Entidad.
- Bajo apoyo en el soporte técnico interno.
- Baja importancia por parte de la Dirección a algunos procedimientos o instrumentos internos.
- Manual de funciones no acorde a la realidad de la planta de personal y los perfiles existentes.
- Escaso personal de apoyo a la gestión en varios procedimientos.
- Desmotivación de algunos funcionarios.
- Escaso apoyo directivo en algunas ocasiones.
- Manejo no seguro de información digital.
- Plan Institucional de Capacitación deficiente.
- Inadecuada asignación de cupos para procesos de capacitación.
- No se invierte en capacitación; solamente cursos gratuitos.

- Bajos recursos para invertir en material educativo.
- No hay unidad de criterios entre funcionarios o entre dependencias y no se asumen posiciones institucionales.
- No se permite el acceso a software o herramientas tecnológicas, son de manejo exclusivo de Planeación y el apoyo es deficiente.
- Espacios físicos insuficientes e inadecuados.
- Poco trabajo en equipo.
- No se encuentran disponibles de manera permanente y oportuna, algunos equipos, herramientas o insumos de trabajo.

Principales Consecuencias

- Retrasos en los procesos y trámites.
- Disminución en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Incumplimiento en plazos en trámites ambientales y procedimientos administrativos.
- Interrupción de procesos en ciertas épocas del año (irregularidad en la prestación de servicios).
- Las acciones ejecutadas no generan los impactos esperados.
- Congestión Administrativa.
- Presentación extemporánea de informes a diferentes Entidades.
- Prescripciones de procesos, vencimiento de términos.
- Inactividad procesal.
- Inseguridad jurídica para usuarios.
- Poca cobertura y falta de presencia institucional en toda el área de jurisdicción.
- Hallazgos de Entes de Control.
- Baja capacidad operativa para dar respuesta a solicitudes de trámites y para adelantar labores de control y seguimiento.
- Inconformidad de los usuarios.
- Poca credibilidad en la Entidad y, por tanto, débil imagen institucional.
- Reprocesos.
- Trabajo desarticulado entre las diferentes dependencias de la Entidad.
- Dificultades para la generación de información, reportes e informes.
- Difícil acceso a algunos softwares que facilitarían los procesos y a sistemas de información y herramientas tecnológicas que posee la Entidad.
- Baja automatización de procesos y procedimientos.
- Desactualización normativa y técnica.
- Las acciones ejecutadas no generan los impactos esperados.
- Sobrecarga laboral de algunos funcionarios.

- Mala Imagen Institucional.
- Incremento en las PQRS.
- Baja medición de la gestión ambiental en el cumplimiento de la misión.

Como se mencionó antes, los resultados del taller se complementaron con la encuesta virtual que buscaba definir las causas principales de la situación actual de prestación de servicios en la Entidad.

Se plantearon cuarenta y seis (46) aspectos que pudieran estar influyendo en las condiciones actuales de generación de salidas de procesos y la pregunta acerca de la influencia de factores externos (ítem 47 de la encuesta). Se buscaba definir si el aspecto tenía sí o no la influencia y posteriormente realizar una justificación de la respuesta, generando algunas propuestas de mejora.

Se resolvieron 7 encuestas por parte de funcionarios de tres procesos, Control y Seguimiento Ambiental, Direccionamiento Estratégico y Ejecución de Políticas Ambientales. De esta información obtenida se hizo un consolidado de respuestas, justificaciones y propuestas (anexo 2).

Se resaltaron las principales situaciones que se definieron como de primer nivel de importancia (respuesta sí en el total de las encuestas), segundo nivel de importancia (solo un encuestado no consideró su influencia) y tercer nivel de importancia (solo dos de los encuestados no consideraron su influencia en la salida), tal como se aprecia enseguida.

Situaciones calificadas como de primer nivel de importancia

- Problemas en la comunicación interna.
- Deficiente capacitación y actualización de funcionarios en aspectos inherentes a sus funciones.
- Falta o deficiente planificación de los procesos y actividades.
- Deficiente Liderazgo y Capacidad de Gestión.
- Deficiente poder de decisión del Líder del proceso.
- Deficiente Interoperabilidad y apoyo de otras dependencias.

Situaciones calificadas como de segundo nivel de importancia

- Equipo de trabajo con pocos integrantes (escaso apoyo en la planta de personal).
- Disponibilidad insuficiente de espacios apropiados para atender usuarios.
- Equipos de cómputo, inapropiados y/o insuficientes.
- Gestión inapropiada e insegura de la información generada.
- Difícil acceso a tecnologías.
- Poco apoyo con Recursos Tecnológicos.
- Rotación permanente de jefes y contratistas.
- Ambiente Laboral no adecuado.
- Desorden y ruido excesivo en las áreas de trabajo.
- Deficientes procesos de inducción y reinducción a funcionarios de carrera.
- Poca preparación de contratistas en las labores.
- No disponibilidad de sistemas de información.

Situaciones calificadas como de tercer nivel de importancia

- Sobrecarga Laboral.
- Asignación periódica de otras actividades no relacionadas con el producto o servicio.
- Pocos estímulos e incentivos.
- Deficiencias en la gestión de correspondencia externa.
- No disponibilidad de sistemas de seguimiento y evaluación (indicadores, etc).

La justificación y las propuestas se encuentran en el anexo 2 y se retoman en la fase de planeación analítica de la formulación del Plan Estratégico Institucional.

3.10.2.2 Resultados de autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional

Se adelantó la revisión de los Autodiagnósticos de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, algunas en el año 2019 y otras en el año 2020, destacando en los siguientes cuadros, las actividades de gestión con deficiencias, que afectan la calificación de la categoría y el componente de la Política. Se marcan así: calificación de 41 a 60 (naranja), 21 a 40 (rojo) y menor o igual a 20 (marrón).

Cuadro N° 16. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico de Gestión Estratégica de Talento Humano

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
PLANEACIÓN	Planeación Estratégica	20	Monitoreo y seguimiento del SIGEP
DESARROLLO	Gestión del desempeño		Acuerdos de gestión concertados y evaluados
		20	Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano, diferentes a las obligatorias.
	Capacitación	20	Gobierno en Línea
		25	Innovación
		25	Sostenibilidad Ambiental
	Bienestar	20	Desarrollar el programa de bilingüismo en la entidad
		50	Incorporar al menos una buena práctica en lo concerniente a los programas de Bienestar e Incentivos.
	Administración del Talento Humano	20	Divulgar e implementar el programa Servimos en la entidad
		20	Desarrollar el programa de teletrabajo en la entidad
	Contratistas	20	Proporción contratistas/servidores de planta
Gerencia Pública	20	Implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros.	
	20	Implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75%), mediante un plan de mejoramiento.	
RETIRO	Gestión del Conocimiento	20	Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 17. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Código Integridad

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
CONDICIONES INSTITUCIONALES IDÓNEAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CÓDIGO DE INTEGRIDAD	Realizar el diagnóstico del estado actual de la entidad en temas de integridad		Diagnosticar si las estrategias de comunicación que empleó la entidad para promover el Código de Integridad son idóneas.
			Socializar los resultados obtenidos en el periodo anterior sobre la implementación del Código de Integridad.

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	Plan de mejora en la implementación del Código de Integridad. Paso 2. Fomentar los mecanismos de sensibilización, inducción, reinducción y afianzamiento de los contenidos del Código de Integridad.	40	Definir los roles y responsabilidades del Grupo de Trabajo de integridad en cabeza del Grupo de Gestión Humana

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 18. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Planeación Institucional

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
CONTEXTO ESTRATÉGICO	Identificación de los grupos de valor y sus necesidades	50	Identificar el (los) grupo(s) de ciudadanos al (los) cual(es) debe dirigir sus productos y servicios (grupos de valor) y para qué lo debe hacer, es decir, cuáles son los derechos que se deben garantizar, qué necesidades se deben satisfacer, qué problemas se deben solucionar.
		50	Identificar los grupos de interés de la entidad, esto es, los ciudadanos u organizaciones sociales que por su actividad, son afectados o tienen interés de participar en la gestión de la entidad.
		40	Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor y, especialmente, sus derechos, necesidades y problemas.
		40	Levantar la información necesaria para identificar y caracterizar los grupos de valor y el conocimiento de sus necesidades, detectando si cuentan con dicha información y en qué fuentes se encuentra, o de ser necesario, definir procedimientos y herramientas para su obtención.
		40	Clasificar los grupos de personas (naturales o jurídicas) dependiendo de características similares (necesidades, problemas, ubicación territorial, entre otras).
		40	Identificar, los problemas o necesidades de los grupos de valor, con precisión, pertinencia y prioridad, a partir de su y siempre teniendo presente el propósito fundamental, mediante procesos participativos.
		40	Proyectar los problemas o necesidades de los grupos de valor a 4, 10, 20 años o según se disponga en la entidad.
		40	Estimar los tiempos en los cuales se espera atender dichos problemas o necesidades, teniendo claro cuál es el valor

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	Diagnóstico de capacidades y entornos		agregado que, con su gestión, aspira aportar en términos de resultados e impactos.
		30	Adelantar un diagnóstico de capacidades y entornos de la entidad para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados previstos.
		30	Revisar aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.
		30	Identificar sus capacidades en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones que apalancan el desarrollo de todos sus procesos, el manejo de su información y la prestación de trámites y servicios a sus usuarios.
		30	Revisar aspectos externos a la entidad, algunos generales como su entorno político, económico y fiscal, y otros más particulares, como la percepción que tienen sus grupos de valor frente a la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.
CALIDAD DE LA PLANEACIÓN	Toma de decisiones basada en evidencias	30	Utilizar la información generada en el análisis de capacidad institucional, informes de gestión, desempeño y cumplimiento de planes en vigencias anteriores, resultados de la evaluación de indicadores y de riesgos, autoevaluación, auditorías internas y externas, resultados de las estrategias de rendición de cuentas y de la consulta, diagnóstico o planeación participativa realizada, ejecuciones presupuestales, entre otras evidencias vitales para la proyección estratégica de la entidad (analítica institucional)
	Formulación de planes	50	Garantizar que las metas formuladas en el plan estén ajustadas a la capacidad real de la entidad, procurando esfuerzos adicionales que le permitan mejorar esa capacidad a través de alternativas innovadoras como las alianzas estratégicas, redes de conocimiento o gestión de recursos de cooperación internacional
		50	Establecer qué se debe medir y qué información se quiere obtener de esa medición, para saber qué tipo de indicador se necesita
		50	Formular indicadores tomando en cuenta los objetivos, planes, programas y proyectos para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición y determinar puntos o factores críticos de éxito, es decir, aquellas acciones o actividades de cuyo desarrollo depende la consecución de los objetivos
		50	Establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, a fin de tomar decisiones en el momento justo
		30	Analizar contexto interno y externo de la entidad para la identificación de riesgos y posibles causas (incluidos riesgos

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
			operativos, riesgos de riesgos de contratación, riesgos para la defensa jurídica, riesgos de seguridad digital, entre otros)
		50	Incluir la planeación de las demás dimensiones de MIPG y de sus políticas, acorde con lo señalado para cada una, tales como talento humano, TIC, plan anticorrupción y de servicio al ciudadano, plan anual de adquisiciones, planes de archivo, entre otros.
		30	Documentar el ejercicio de planeación en donde se contemple la orientación estratégica y la parte operativa en la que se señale de forma precisa objetivos, metas y resultados a lograr, las trayectorias de implantación o cursos de acción a seguir, cronogramas, responsables, indicadores para monitorear y evaluar su cumplimiento y riesgos que pueden afectar cumplimiento y los controles para mitigación
	Programación presupuestal	30	Formular los planes con base en resultados obtenidos (información sobre desempeño) en programas, planes o proyectos anteriores
		30	Priorizar la asignación de recursos (inversión y funcionamiento) con base en metas estratégicas definidas
	Planeación Participativa	15	Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad, de interés ciudadano
		48	Incorporar en el ejercicio de planeación estrategias encaminadas a fomentar el control ciudadano y el diálogo en rendición de cuentas, brindar transparencia y eficiencia en el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano, con el fin de visibilizar el accionar de la administración pública y prevenir hechos de corrupción
LIDERAZGO ESTRATÉGICO	Liderazgo Estratégico	30	Construir un marco estratégico, por parte del equipo directivo, que permita trazar la hoja de ruta para la ejecución de las acciones a cargo de toda la entidad, y encaminarla al logro de los objetivos, metas, programas y proyectos institucionales
		50	Identificar, por parte del equipo directivo, aquellos riesgos que impidan el logro de su propósito fundamental y las metas estratégicas.
		40	Comunicar los lineamientos estratégicos y operativos previstos en los planes a todos los miembros del equipo de trabajo de la organización
		40	Enfocar el trabajo hacia la atención de prioridades identificadas y consecución de los resultados de la entidad
		40	Optimizar el uso de recursos, el desarrollo de los procesos y la asignación del talento humano, de acuerdo con las prioridades de los planes
		50	Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con grupos de valor o grupos de interés con el fin de lograr sus objetivos

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 19. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico de Política de Transparencia y Acceso a la Información.

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN	Transparencia Pasiva	45	La entidad responde las solicitudes de información en un plazo máximo de 10 hábiles después de la recepción
		45	La entidad responde los derechos de petición en un plazo máximo de 15 días hábiles después de la recepción
		45	La entidad responde los derechos de petición de consulta en un plazo máximo de 30 días hábiles después de la recepción
		20	La entidad facilita al ciudadano información sobre el estado de su PQRS desde su recepción hasta su respuesta
	Transparencia Activa	50	Los directivos de la entidad tienen en cuenta las necesidades de los ciudadanos usuarios de la entidad para la toma de decisiones
		20	La entidad caracteriza la población usuaria de sus bienes y servicios
			La entidad permite que todos sus trámites sean realizados por medios electrónicos
			La entidad tiene una buena imagen entre la ciudadanía
			La entidad ha implementado estrategias pedagógicas y comunicativas para reforzar el significado que tiene para los servidores el ejercicio de la función pública y su responsabilidad con la ciudadanía
		50	Los directivos demuestran capacidad de observación, análisis, escucha activa y una verdadera política de puertas abiertas
		50	La Entidad ha promovido a su interior la Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública (Ley 1712 de 2014)
	Gestión documental para el acceso a la información pública	30	El conocimiento de los servidores de la organización adquirido a través de su experiencia es identificado, analizado, clasificado, documentado y difundido
		50	La información necesaria para la operación de la entidad está organizada y sistematizada
		50	La información que maneja la entidad es clara, confiable, es de fácil consulta y se actualiza de manera constante
	Instrumentos gestión de la información		La entidad ha construido, implementado y aprobado por medio de acto administrativo el Programa de Gestión Documental de la entidad
	Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública		La organización caracteriza a los ciudadanos que son usuarios de sus bienes y servicios con el fin de ajustar y adaptar sus procesos de acuerdo a sus necesidades
			La Entidad cuenta con recursos en su página web para permitir el acceso a la información a la población con discapacidad (ej. videos con lenguaje de señas o con subtítulos)
Conocimientos	20	Los funcionarios de la entidad conocen la Ley de	

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	y criterios sobre transparencia y acceso a la información pública		Transparencia y acceso a la información pública
			Los funcionarios son conscientes que la transparencia y el acceso a la información pública son fundamentales para la modernización del Estado

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 20. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Plan Anticorrupción

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
PLAN ANTICORRUPCIÓN	Construcción mapa de riesgos de corrupción	60	En la construcción del Mapa de Riesgos de Corrupción se adelantó un proceso participativo en el que se invitó a ciudadanos, usuarios o grupos de interés y responsables de los procesos de la Entidad junto con sus equipos

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 21. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Rendición de Cuentas

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
APRESTAMIENTO INSTITUCIONAL PARA PROMOVER LA RENDICIÓN DE CUENTAS	Analizar las debilidades y fortalezas para la rendición de cuentas	50	Identificar y documentar las debilidades y fortalezas de la entidad para promover la participación en la implementación de los ejercicios de rendición de cuentas con base en fuentes externas. (FURAG_INT_EDI)
		50	Identificar y documentar las debilidades y fortalezas de la entidad para promover la participación en la implementación de los ejercicios de rendición de cuentas con base en la evaluación de la oficina de planeación y/o Control Interno.
		40	Identificar las condiciones de entorno social, económico, político, ambiental y cultural para afectar el desarrollo de la rendición de cuentas.
		50	Identificar las necesidades de los grupos de valor en materia de información disponible, así como de los canales de publicación y difusión existentes. Clasificando la información a partir de los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> • la gestión realizada, • los resultados de la gestión y • el avance en la garantía de derechos.
		50	Socializar al interior de la entidad, los resultados del diagnóstico del proceso de rendición de cuentas

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	Identificar espacios de articulación y cooperación para la rendición de cuentas		institucional.
		50	Establecer temas e informes, mecanismos de interlocución y retroalimentación con los organismos de control para articular su intervención en el proceso de rendición de cuentas.
		50	Coordinar con entidades del sector administrativo, corresponsables en políticas y proyectos y del nivel territorial los mecanismos, temas y espacios para realizar acciones de rendición de cuentas en forma cooperada.
		20	Conformar y capacitar un equipo de trabajo que lidere el proceso de planeación de los ejercicios de rendición de cuentas.
DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RENDICIÓN DE CUENTAS	Construir la estrategia de rendición de cuentas. Paso 1. Identificación de los espacios de diálogo en los que la entidad rendirá cuentas	50	Identificar los espacios y mecanismos de las actividades permanentes institucionales que pueden utilizarse como ejercicios de diálogo para la rendición de cuentas tales como: mesas de trabajo, foros, reuniones, etc.
		50	Definir, de acuerdo al diagnóstico y la priorización de programas, proyectos y servicios, los espacios de diálogo de rendición de cuentas sobre los temas de gestión general que implementará la entidad durante la vigencia.
		50	Definir, de acuerdo al diagnóstico y la priorización de programas, proyectos y servicios, los espacios de diálogo presenciales de rendición de cuentas y los mecanismos virtuales complementarios en temas específicos de interés especial que implementará la entidad durante la vigencia.
		50	Definir los espacios exitosos de rendición de cuentas de la vigencia anterior que adelantará la entidad.
		50	Clasificar los grupos de valor que convocará a los espacios de diálogo para la rendición de cuentas a partir de los temas específicos de interés especial que implementará la entidad durante la vigencia, de acuerdo a la priorización realizada previamente.
		50	Verificar si todos los grupos de valor están contemplados en al menos una de las actividades e instancias ya identificadas. En caso de que no estén contemplados todos los grupos de valor, determine otras actividades en las cuales pueda involucrarlos.
		50	Formular el reto, los objetivos, metas e indicadores de la estrategia de rendición de cuentas.
		50	Definir las actividades necesarias para el desarrollo de cada una de las etapas de la estrategia de la rendición de cuentas, para dar cumplimiento a los elementos de información, diálogo y responsabilidad en la rendición de cuentas.
	Construir la estrategia de rendición de cuentas Paso 2.	50	

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	Definir la estrategia para implementar el ejercicio de rendición de cuentas	50	Acordar con los grupos de valor, especialmente con organizaciones sociales y grupos de interés ciudadano los periodos y metodologías para realizar los espacios de diálogo sobre temas específicos.
		50	Establecer el cronograma de ejecución de las actividades de diálogo de los ejercicios de rendición de cuentas, diferenciando si son espacios de diálogo sobre la gestión general de la entidad o sobre los temas priorizados de acuerdo a la clasificación realizada previamente.
		50	Definir el proceso de actualización de los canales de publicación y divulgación a través de los cuales la entidad dispondrá la información necesaria para el ejercicio de rendición de cuentas.
		40	Establecer los canales y mecanismos virtuales que complementarán las acciones de diálogo definidas para temas específicos y para los temas generales.
		40	Definir los roles y responsabilidades de las diferentes áreas de la entidad, en materia de rendición de cuentas
		50	Definir el componente de comunicaciones para la estrategia de rendición de cuentas.
		50	Validar con los grupos de interés la estrategia de rendición de cuentas.
PREPARACIÓN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS	Generación y análisis de la información para el diálogo en la rendición de cuentas en lenguaje claro	40	Preparar la información de carácter presupuestal de las actividades identificadas con anterioridad, verificando la calidad de la misma y asociándola a los diversos grupos poblacionales beneficiados.
		50	Preparar la información con base en los temas de interés priorizados por la ciudadana y grupos de valor en la consulta realizada.
		40	Preparar la información sobre el cumplimiento de metas (plan de acción, POAI) de los programas, proyectos y servicios implementados, con sus respectivos indicadores, verificando la calidad de la misma y asociándola a los diversos grupos poblacionales beneficiados.
		40	Preparar la información sobre contratación (Procesos Contractuales y Gestión contractual) asociada a los programas, proyectos y servicios implementados, verificando la calidad de la misma y a los diversos grupos poblacionales beneficiados.
		50	Preparar la información sobre la gestión realizada frente a los temas recurrentes de las peticiones, quejas, reclamos o denuncias recibidas por la entidad.
		40	Identificar la información que podría ser generada y

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
			analizada por los grupos de interés de manera colaborativa.
	Publicación de la información a través de los diferentes canales de comunicación	50	Disponer de mecanismos para que los grupos de interés colaboren en la generación, análisis y divulgación de la información para la rendición de cuentas.
	Preparar los espacios de diálogo	50	Definir y organizar los espacios de diálogo de acuerdo a los grupos de interés y temas priorizados.
		50	Definir la metodología que empleará la entidad en los espacios de diálogo definidos previamente, para ejecutar la estrategia de rendición de cuentas, teniendo en cuenta aspectos diferenciadores tales como grupos de valor convocados, temática a tratar, temporalidad del ejercicio, entre otros.
	Convocar a los ciudadanos y grupos de interés para participar en los espacios de diálogo para la rendición de cuentas	50	Socializar con los ciudadanos y grupos de interés identificados la estrategia de rendición de cuentas
EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RENDICIÓN DE CUENTAS	Realizar espacios de diálogo de rendición de cuentas	50	Asegurar el suministro y acceso de información de forma previa a los ciudadanos y grupos de valor convocados, con relación a los temas a tratar en los ejercicios de rendición de cuentas definidos.
		30	Implementar los canales y mecanismos virtuales que complementarán las acciones de diálogo definidas para la rendición de cuentas sobre temas específicos y para los temas generales.
		30	Diseñar la metodología de diálogo para cada evento de rendición de cuentas que garantice la intervención de ciudadanos y grupos de interés con su evaluación y propuestas a las mejoras de la gestión.
		50	Realizar los eventos de diálogo para la rendición de cuentas sobre temas específicos y generales definidos, garantizando la intervención de la ciudadanía y grupos de valor convocados con su evaluación de la gestión y resultados.
		50	Analizar las evaluaciones, recomendaciones u

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
			objeciones recibidas en el espacio de diálogo para la rendición de cuentas,
		30	Diligenciar el formato interno de reporte definido con los resultados obtenidos en el ejercicio, y entregarlo al área de planeación.
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RENDICIÓN DE CUENTAS	Cuantificar el impacto de las acciones de rendición de cuentas para divulgarlos a la ciudadanía	50	Analizar los resultados obtenidos en la implementación de la estrategia de rendición de cuentas, con base en la consolidación de los formatos internos de reporte aportados por las áreas misionales y de apoyo, para: 1. Identificar el número de espacios de diálogo en los que se rindió cuentas 2. Grupos de valor involucrados 3. Fases del ciclo sobre los que se rindió cuentas. 4. Evaluación y recomendaciones de cada espacio de rendición de cuentas.
		50	Publicar los resultados de la rendición de cuentas clasificando por categorías, las observaciones y comentarios de los ciudadanos, los grupos de valor y organismos de control, los cuales deberán ser visibilizados de forma masiva y mediante el mecanismo que empleó para convocar a los grupos de valor que participaron.
		10	Recopilar recomendaciones y sugerencias de los servidores públicos y ciudadanía a las actividades de capacitación, garantizando la cualificación de futuras actividades.
		20	Evaluar y verificar por parte de la oficina de control interno que se garanticen los mecanismos de participación ciudadana en la rendición de cuentas.
		50	Garantizar la aplicación de mecanismos internos de sanción y atender los requerimientos del control externo como resultados de los ejercicios de rendición de cuentas.
		30	Evaluar y verificar los resultados de la implementación de la estrategia de rendición de cuentas, valorando el cumplimiento de las metas definidas frente al reto y objetivos de la estrategia.

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 22. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Servicio al Ciudadano.

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
SERVICIO AL CIUDADANO	Caracterización usuarios y medición de percepción	20	La entidad ha realizado caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés atendidos
	Atención incluyente y accesibilidad	30	La entidad efectúa ajustes razonables para garantizar la accesibilidad a los espacios físicos conforme a lo establecido en la NTC 6047
		30	La entidad implementa acciones para garantizar una atención accesible, contemplando las necesidades de la población con discapacidades como: - Visual - Auditiva - Cognitiva - Mental - Sordoceguera - Múltiple - Física o motora
	Protección de datos personales	50	La entidad divulga su política de tratamiento de datos personales mediante aviso de privacidad, en su página web y personalmente al titular en el momento de la recolección de los datos.
	Gestión del talento humano	50	Dentro de los temas que se incluyeron en el Plan Institucional de Capacitación de la vigencia, se tuvo en cuenta todo lo relacionado con la política de servicio al ciudadano

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 23. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Participación Ciudadana en la Gestión

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
CONDICIONES INSTITUCIONALES IDÓNEAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Construir el Plan de participación.	30	Conformar y capacitar un equipo de trabajo (que cuente con personal de áreas misionales y de apoyo a la gestión) que lidere el proceso de planeación de la participación
	Paso 1. Identificación de actividades que involucran procesos de participación	30	Identificar en conjunto con las áreas misionales y de apoyo a la gestión, las metas y actividades que cada área realizará en las cuales tienen programado o debe involucrar a los ciudadanos, usuarios o grupos de interés caracterizados.
		20	De las actividades ya identificadas determinar cuáles corresponden a participación en las fases del ciclo de la gestión y clasificarlas en cada una de ellas. (participación en el diagnóstico, la formulación e implementación y evaluación de políticas, planes, programas o proyectos.)
	Construir el	30	Definir los canales y las metodologías que se emplearán

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	Plan de participación. Paso 2. Definir la estrategia para la ejecución del plan		para desarrollar las actividades de participación ciudadana identificadas en las fases del ciclo (participación en el diagnóstico, la formulación e implementación y evaluación de políticas, planes, programas o proyectos.)
		30	Definir los recursos, alianzas, convenios y presupuesto asociado a las actividades que se implementarán en la entidad para promover la participación ciudadana.
		30	Definir una estrategia de comunicación (interna y externa) que permita informar sobre la actividad participativa, desde su inicio, ejecución y desarrollo.
PROMOCIÓN EFECTIVA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Ejecutar el Plan de participación	40	Preparar la información que entregará en el desarrollo de las actividades ya identificadas que se van a someter a participación.
		20	Socializar en especial a los grupos de valor que va a convocar al proceso de participación, la información que considere necesaria para preparar la actividad de participación y socializar las rutas de consulta de la misma.
		30	Convocar a través de los medios definidos en el plan de participación a los ciudadanos, usuarios y/o grupos de valor caracterizados, a participar en las actividades definidas habilitando los canales, escenarios mecanismos y medios presenciales y electrónicos definidos.
		30	Habilitar los canales, escenarios, mecanismos y medios presenciales y electrónicos definidos en el plan para consultar, discutir y retroalimentar con los ciudadanos usuarios y/o grupos de valor, sus recomendaciones u objeciones en el desarrollo de la actividad que la entidad adelanta en el marco de su gestión.
		40	Sistematizar los resultados obtenidos en el ejercicio de las diferentes actividades de participación ciudadana adelantadas.
		40	Analizar, por parte del área que ejecutó la actividad, las recomendaciones u objeciones recibidas en el proceso de participación, evaluar la viabilidad de su incorporación en la actividad que se sometió al proceso de participación y realizar los ajustes a que haya lugar.
		20	Diligenciar el formato interno de reporte definido con los resultados obtenidos en el ejercicio, y entregarlo al área de planeación.
	Evaluación de Resultados	30	Publicar los resultados consolidados de las actividades de participación, los cuales deberán ser visibilizados de forma masiva y mediante el mecanismo que empleó para convocar a los grupos de valor que participaron. Los reportes individuales diligenciados en los formatos internos deberán quedar a disposición del público.

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 24. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Racionalización de Trámites

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
PORTAFOLIO DE OFERTA INSTITUCIONAL (TRÁMITES Y OTROS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS) IDENTIFICADO Y DIFUNDIDO	Construir el inventario de trámites y otros procedimientos administrativos	1	Revisar la información que está cargada en el SUI para identificar si los trámites y otros procedimientos que se encuentran registrados siguen siendo vigentes para la entidad
	Registrar y actualizar trámites y otros procedimientos administrativos en el SUI	1	Revisar si la totalidad de los trámites y otros procedimientos administrativos identificados en el inventario se encuentran registrados en el SUI
		1	Si los trámites y otros procedimientos identificados en el inventario no están registrados y su norma de creación es posterior al año 2005, presentar a Función Pública la solicitud de aprobación del trámite con la Manifestación de Impacto Regulatorio
		1	Registrar los trámites y otros procedimientos administrativos en el Sistema Único de Información de Trámites (SUI)
		1	Actualizar los trámites en el SUI en armonía con lo dispuesto en el artículo 40 del Decreto - Ley 019 de 2012
PRIORIZACIÓN PARTICIPATIVA DE TRÁMITES A RACIONALIZAR	Identificar trámites de alto impacto y priorizar	50	Analizar los trámites con mayor tiempo de respuesta por parte de la entidad
		1	Identificar los trámites que hacen parte de la Ruta de la Excelencia o Mapa de ruta que adelanta el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - DNP y Función Pública
		40	Identificar los trámites con mayor cantidad de quejas, reclamos y denuncias de los ciudadanos
		1	Identificar los trámites que requieren mayor atención en razón a su complejidad, costos y afectación de la competitividad, de conformidad con las encuestas aplicadas sobre percepción del servicio a los ciudadanos
		1	Identificar los trámites de mayor tarifa para los usuarios
		1	Consultar a la ciudadanía sobre cuáles son los trámites más engorrosos, complejos, costosos, que afectan la competitividad, etc.
		1	Identificar los trámites que generan mayores costos internos en su ejecución para la entidad
ESTRATEGIA DE RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES FORMULADA E	Formular la estrategia de racionalización de trámites	30	Formular la estrategia de racionalización de trámites cumpliendo con los parámetros establecidos por la política de racionalización de trámites
		1	Registrar en el Sistema Único de Información de

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
IMPLEMENTADA			Trámites - SUI la estrategia de racionalización de trámites
	Implementar acciones de racionalización normativas	1	Ajustar actos administrativos reglamentarios de trámites
		1	Poner a consulta de la ciudadanía los actos administrativos que modifican los trámites, siguiendo los lineamientos del Decreto 270 de 2017
RESULTADOS DE LA RACIONALIZACIÓN CUANTIFICADOS Y DIFUNDIDOS	Cuantificar el impacto de las acciones de racionalización para divulgarlos a la ciudadanía	1	Diligenciar datos de operación de los trámites y otros procedimientos en el SUI
		1	Implementar mecanismos que permitan cuantificar los beneficios de la racionalización hacia los usuarios, en términos de reducciones de costos, tiempos, requisitos, interacciones con la entidad y desplazamientos
		1	Medir y evaluar la disminución de tramitadores y/o terceros que se benefician de los usuarios del trámite.
		1	Medir y evaluar la disminución de las actuaciones de corrupción que se puedan estar presentando.
		1	Realizar campañas de difusión sobre los beneficios que obtienen los usuarios con las mejoras realizadas al(os) trámite(s)
	Realizar campañas de apropiación de las mejoras internas y externas	1	Realizar campañas de difusión y estrategias que busquen la apropiación de las mejoras de los trámites en los servidores públicos de la entidad responsables de su implementación
		1	Realizar campañas de difusión y apropiación de las mejoras de los trámites para los usuarios

Fuente: CRQ. Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2019.

Cuadro N° 25. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Gobierno Digital.

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
TIC PARA GOBIERNO ABIERTO	Indicadores de Proceso	5	Señale los criterios de accesibilidad que cumplió la Entidad en su sitio Web, en el periodo evaluado.
		5	Señale las directrices de usabilidad que cumplió la Entidad en su sitio Web en el periodo evaluado.
	Indicadores de Proceso. Logro Participación	14	De las actividades formuladas en la estrategia de participación ciudadana, señale cuáles se realizaron por medios electrónicos.
TIC PARA LA GESTIÓN	Indicadores de Proceso Logro: Servicios Tecnológicos	50	Seleccione las actividades realizadas por la entidad en materia de monitoreo de la Estrategia de Gobierno en línea: a. Definición de acuerdos de nivel de servicio para los servicios tecnológicos prestados por terceros. b. Seguimiento a los acuerdos de nivel de servicio de

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
			<p>los servicios tecnológicos prestados por terceros.</p> <p>c. Implementación de herramientas de gestión para el monitoreo y generación de alarmas tempranas sobre la continuidad y disponibilidad de los servicios.</p> <p>d. Proyección de la capacidad de los servicios tecnológicos</p>
	Indicador de Proceso Logro: Capacidades Institucionales	50	<p>Durante el periodo evaluado, la Entidad incorporó soluciones tecnológicas para la gestión de documentos con base en:</p> <p>a. El análisis de los procesos de la Entidad</p> <p>b. La reducción del uso del papel</p> <p>c. El programa de gestión documental de la entidad.</p> <p>d. Criterios de seguridad, disponibilidad y conservación de los documentos.</p>
	Indicadores de resultado TIC para la Gestión	50	<p>Indique el porcentaje de servicios de información dispuestos en la plataforma de interoperabilidad del Estado colombiano respecto del total de servicios de información a entidades externas identificadas en el catálogo de servicios de información de la entidad.</p>
SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN	Indicadores de Proceso Logro: Definición del marco de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información	25	<p>En lo que respecta a la política de seguridad y privacidad de la información:</p> <p>a. Está establecida</p> <p>b. Se encuentra alineada con los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>c. Define los objetivos y da alcance a todos los procesos de la entidad.</p> <p>d. No se cuenta con una política de seguridad.</p>
		25	<p>En el periodo evaluado, la Entidad contó con:</p> <p>a. Un avance del documento de la metodología para la gestión de los riesgos de seguridad y privacidad de la información.</p> <p>b. Una metodología formalizada para la gestión de los riesgos de seguridad y privacidad de la información.</p> <p>c. Un avance del plan de tratamiento del riesgo.</p> <p>d. El plan de tratamiento del riesgo establecido.</p> <p>e. La declaración de aplicabilidad en desarrollo.</p> <p>f. La declaración de aplicabilidad definida.</p> <p>g. Ninguna de las anteriores</p>
		25	<p>En el periodo evaluado, la entidad realizó la identificación, análisis y evaluación de los riesgos de seguridad y privacidad de la información conforme a la metodología planteada</p> <p>a. Sí; b. En Desarrollo/En Proceso; b. No</p>
		25	<p>Para el periodo evaluado, el documento del plan de diagnóstico y estrategia de transición de IPv4 a IPv6, se encontraba:</p> <p>a. En construcción</p> <p>b. En revisión</p> <p>c. En aprobación</p>

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
			d. Revisado, aprobado y divulgado por el comité institucional de desarrollo o el que haga sus veces. e. No lo tiene
	Indicadores de Proceso Logro: Plan de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información	40	Seleccione las fortalezas que la entidad ha mostrado frente a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 26. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Política Defensa Jurídica

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
ACTUACIONES PREJUDICIALES	Planeación	50	La entidad tiene definidos los criterios de procedencia y rechazo de las solicitudes de conciliación
DEFENSA JUDICIAL	Planeación	50	El área jurídica de la entidad cuenta con procedimientos para gestionar préstamos y consultas a documentos que forman parte de las pruebas que están ubicados en otras áreas de la entidad.
	Seguimiento y Evaluación	30	El área mide y evalúa los resultados periódicamente de sus indicadores que miden la eficiencia, eficacia y efectividad de las políticas realizadas en materia de defensa jurídica.
		50	El comité de conciliación requiere periódicamente al jefe de la oficina jurídica o quien haga sus veces en la entidad, para la presentación de un reporte actualizado sentencias, laudos arbitrales y conciliaciones que lleva la entidad.
		50	El área identifica los riesgos inherentes al ciclo de defensa jurídica y realiza la valoración de impacto y probabilidad así como los controles y planes de mitigación de riesgos
PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO	Planeación	50	Las causas generales formuladas en la política de prevención del daño antijurídico están expresadas de acuerdo a la parametrización de causas contenidas en el sistema de información e- kogui.
		50	El área identifica los riesgos inherentes al ciclo de defensa jurídica y realiza la valoración de impacto y probabilidad así como los controles y planes de mitigación de riesgos

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 27. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	Diseño del proceso de evaluación	50	Considerar la evaluación como una práctica permanente en la gestión de la entidad
		50	Considerar la evaluación como un proceso encaminado a promover la buena gestión y mejorar el desempeño institucional
	Calidad de la evaluación	50	Verificar que los indicadores diseñados sean comprensibles para todo tipo de usuarios, describan las situaciones que se pretenden medir, sean estimados periódicamente, puedan ser consultados de manera oportuna, cuenten con línea base para su medición, sean insumos para la toma de decisiones y sean revisados y mejorados continuamente
		50	Utilizar o aplicar los indicadores para hacer seguimiento y evaluación de su gestión
		50	Identificar, a partir del uso o aplicación de los indicadores, los avances alcanzados en torno a los objetivos y resultados

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 28. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Gestión Documental

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
GESTIÓN DOCUMENTAL	Documental	30	Preservación de documentos en soporte digital
	Tecnológico	30	Clasificación de la información y establecimiento de categorías de derechos y restricciones de acceso a los documentos electrónicos
		30	Parametrización de Tablas de control de acceso
		30	Implementación de los requisitos de integridad, autenticidad, inalterabilidad, disponibilidad, preservación y metadatos de los documentos electrónicos de archivo en el Sistema de Gestión de Documento Electrónico.
		30	Expedientes electrónicos
		30	Mecanismos o controles técnicos en los Sistemas de Información para restringir el acceso a los documentos en entorno electrónico

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 29. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico Gestión del Conocimiento y la Innovación

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
PLANEACIÓN	Identificación del conocimiento más relevante		Contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado, de fácil acceso y articulado con la política de gestión documental.
			Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	de la entidad		<p>intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento.</p> <p>Elaborar, evaluar e implementar un programa de gestión del conocimiento articulado con la planeación estratégica de la entidad.</p>
GENERACIÓN Y PRODUCCIÓN	Ideación		Contar con espacios de ideación e innovación, así también, documentar y difundir los resultados de los procesos de ideación e innovación adelantados.
	Innovación		Identificar, analizar, evaluar y poner en marcha métodos para aplicar procesos de innovación en la entidad.
			Formular, ejecutar, monitorear y difundir proyectos de innovación para solucionar las necesidades de la entidad.
			Evaluar los resultados de los proyectos de innovación de la entidad.
	Investigación		Participar en eventos y actividades de innovación, además, divulgar los resultados de los proyectos de innovación de la entidad.
			Evaluar el grado de acceso al conocimiento explícito de la entidad y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él en tiempo real.
HERRAMIENTAS DE USO Y APROPIACIÓN	Evaluación		Evaluar el grado de acceso al conocimiento explícito de la entidad y el personal conoce las diferentes herramientas para acceder a él en tiempo real.
			Identificar y evaluar el estado de funcionamiento de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento.
			Determinar el grado de interoperabilidad de las herramientas de uso y apropiación del conocimiento de la entidad.
	Clasificación y mapa del conocimiento		Identificar, clasificar y actualizar el conocimiento tácito de la entidad para la planeación del conocimiento requerido por la entidad.
		Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.	
			Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y son usadas por el talento humano de la entidad.
ANALÍTICA INSTITUCIONAL	Diagnóstico General		Contar con un inventario de analítica institucional.
	Planeación		Contar con un plan de analítica de datos para la entidad.
	Ejecución de análisis y visualización de datos e		Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.
			Definir los indicadores de medición de madurez de la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad,

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	información		medir el grado de avance y analizar los resultados para definir un programa de gestión del conocimiento y la innovación, así como, llevar a cabo acciones de mejora.
			Contar con repositorios de información de fácil acceso y conocidos por el talento humano de la entidad, además de definir lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas.
CULTURA DE COMPARTIR Y DIFUNDIR	Establecimiento de acciones fundamentales		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.
			Desarrollar proyectos de aprendizaje en equipo (PAE) dentro de su planeación anual de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad. Evaluar los resultados para llevar a cabo acciones de mejora.
	Consolidación de la cultura de compartir y difundir		Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Cuadro N° 30. Actividades de Gestión con Deficiencias, Autodiagnóstico de Control Interno

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
AMBIENTE DE CONTROL	Diseño adecuado y efectivo del componente Ambiente de Control	50	Dar carácter estratégico a la gestión del talento humano de manera que todas sus actividades estén alineadas con los objetivos de la entidad
		50	Asignar en personas idóneas, las responsabilidades para la gestión de los riesgos y del control
	Responsabilidades gerentes públicos y líderes de proceso (primera Línea de defensa)	50	Evaluar el cumplimiento de los estándares de conducta y la práctica de la integridad (valores) y principios del servicio público de sus equipos de trabajo
	Responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (segunda línea de	50	Monitorear y supervisar el cumplimiento e impacto del plan de desarrollo del talento humano y determinar las acciones de mejora correspondientes, por parte del área de talento humano

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	defensa)		
	Responsabilidades del área de control interno (tercera línea de defensa)	50	Evaluar la eficacia de las estrategias de la entidad para promover la integridad en el servicio público, especialmente, si con ella se orienta efectivamente el comportamiento de los servidores hacia el cumplimiento de los estándares de conducta e Integridad (valores) y los principios del servicio público; y si apalancan una gestión permanente de los riesgos y la eficacia de los controles
GESTIÓN DE LOS RIESGOS INSTITUCIONALES	Diseño adecuado y efectivo del componente Gestión de Riesgos		Identificar y evaluar los cambios que pueden afectar los riesgos al Sistema de Control Interno
	Responsabilidades de la Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno (línea estratégica)	50	Asumir la responsabilidad primaria del Sistema de Control Interno y de la identificación y evaluación de los cambios que podrían tener un impacto significativo
			Realimentar a la alta dirección sobre el monitoreo y efectividad de la gestión del riesgo y de los controles. Así mismo, hacer seguimiento a su gestión, gestionar los riesgos y aplicar los controles
	Responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo	50	Consolidar los seguimientos a los mapas de riesgo
		50	Elaborar informes consolidados para las diversas partes interesadas
ACTIVIDADES DE CONTROL	Diseño adecuado y efectivo de las Actividades de Control		Definir controles en materia de tecnologías de la información y la comunicación TIC.
	Responsabilidades de la Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno		Hacer seguimiento a la adopción, implementación y aplicación de controles
	Responsabilidades gerentes públicos y líderes de proceso (primera Línea de defensa)	20	Diseñar e implementar las respectivas actividades de control. Esto incluye reajustar y comunicar políticas y procedimientos relacionados con la tecnología y asegurar que los controles de TI son adecuados para apoyar el logro de los objetivos

COMPONENTE	CATEGORÍA		ACTIVIDADES DE GESTIÓN CON DEFICIENCIAS
	Responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (segunda línea de defensa)	40	Asegurar que los riesgos son monitoreados en relación con la política de administración de riesgo establecida para la entidad
		20	Realizar monitoreo de los riesgos y controles tecnológicos
	Responsabilidades del área de control interno	20	Evaluar si los procesos de gobierno de TI de la entidad apoyan las estrategias y los objetivos de la entidad
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Diseño adecuado y efectivo del componente Información y Comunicación	40	Obtener, generar y utilizar información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
		50	Comunicar internamente la información requerida para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.
		50	Comunicarse con los grupos de valor, sobre los aspectos claves que afectan el funcionamiento del control interno.
	Responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo	40	Apoyar el monitoreo de canales de comunicación, incluyendo líneas telefónicas de denuncias
MONITOREO O SUPERVISIÓN CONTINUA	Responsabilidades gerentes públicos y líderes de proceso	50	Informar periódicamente a la alta dirección sobre el desempeño de las actividades de gestión de riesgos de la entidad
	Responsabilidades de los servidores encargados del monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo		Monitorear e informar sobre deficiencias de los controles

Fuente: CRQ. Autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. 2019.

Nota. No se incluye Autodiagnóstico Gestión Presupuestal, ningún ítem está por debajo o igual a 50. Los faltantes, no cuentan con información disponible.

3.10.2.3 Resultados de revisión de Matrices de Riesgo de procesos

En los cuadros siguientes se muestran los aspectos importantes de las Matrices de Riesgo de los diferentes Procesos, derivados de las revisiones realizadas. Se destacan aquellos riesgos calificados como medio a alto.

Cuadro N° 31. Matriz de Riesgo del Proceso Direccionamiento Estratégico.

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Formulación inapropiada de planes, programas y proyectos institucionales con respecto a las políticas y la realidad nacional, departamental, territorial e institucional	Desconocimiento de la normatividad ambiental	Inadecuada gestión ambiental	Alta	Crítico	Alto
	Desconocimiento de la realidad del territorio	Toma de decisiones erróneas			
	Fallas en la planificación de los programas, planes y proyectos	Destinación inadecuada de recursos			
	Capacidad operativa de la Institución insuficiente o no idónea	Investigaciones por parte de los Entes Externos de Control			
Pérdida de la información digital de la Corporación	Inexistencia de servidor de respaldo	Afectación del funcionamiento	Alta	Crítico	Alto
	Fallas en el control de la realización de las copias de seguridad	Reprocesos para la recuperación de la Información			
	Infraestructura no está adecuada para el almacenamiento de la información	Afectación del servicio a los usuarios			
	Atraso en la infraestructura técnica de la Corporación				

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 32. Matriz de Riesgo del Proceso Comunicaciones.

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Formulación del PEC (Plan Estratégico de Comunicaciones) desarticulado con la realidad institucional	No se tienen definidos los objetivos estratégicos de la Corporación	No se obtienen productos eficientes para la correcta comunicación tanto interna como externa	Media	Alto	Medio
	No está articulado con el PAI (Plan de Acción Institucional)	No se genera el impacto informativo interno y externo			
	No tiene en cuenta las necesidades de las dependencias	Desgaste y uso de recursos en temas que no son prioritarios			
		Desorganización en entrega de información a la comunidad			
		Toma de decisiones erróneas			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 33. Matriz de Riesgo del Proceso Ejecución de Políticas Ambientales.

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Traslado de recursos que afectan el logro de la generación del conocimiento	Toma de decisiones sin concertación con el técnico a cargo	Incumplimiento a lo planeado	Muy Alta	Alto	Alto
	Desconocimiento técnico por el tomador de decisiones	Incumplimiento a los planes de mejoramiento			
	Deficiencias en el proceso de planeación y ejecución	Sanciones de entes de control			
	Presiones indebidas al tomador de decisiones	Pérdida de credibilidad institucional			
	Demoras en ejecución proyectos y en contratación				
Emisión de información errónea para la gestión ambiental	Falta de confiabilidad de la información generada	Toma de decisiones erradas, baja calidad de la información	Media	Crítico	Alto
	Errores en la toma de los datos	Impedimento de toma de decisiones, detrimento patrimonial			
	Deficiencia de sistemas de información técnica	Pérdida de credibilidad institucional, afectación en los ingresos			
	Falta de idoneidad y desconocimiento técnico del personal	Sanciones de entes de control			
	Falta de herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades planeadas	Impacto negativo a nivel ambiental, social y económico.			
Pérdida de información técnica	Deficiencia en la Custodia, manejo y seguridad inadecuada de la información	Detrimento patrimonial	Muy Alta	Crítico	Alto
	Deficiencia de sistemas de información técnica	Carencia de información para la toma de decisiones y la continuidad de los			

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
		procesos			
	Equipos informáticos obsoletos e insuficientes	Lentitud en los procesos y requerimientos de la entidad y del ciudadano			
	Falta de infraestructura para la generación y almacenamiento digital y seguro de información	Perdida de trazabilidad de la información			
		Pérdida de credibilidad institucional			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 34. Matriz de Riesgo del Proceso Control y Seguimiento Ambiental

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Ejercer de manera incorrecta la regulación, control, seguimiento y monitoreo de los recursos naturales	Rotación de personal	Congestión administrativa	Muy Alta	Crítico	Alto
	falta de personal idóneo	Incumplimiento normatividad			
	falta de infraestructura tecnológica, logística y operativa	Afectación de recursos naturales			
	Fallas en la gestión y planificación	Sanciones y multas			
	Sobrecarga laboral	Afectación de la imagen institucional			
Perdida o Fuga o modificación de información de los trámites licencias autorizaciones y/o permisos ambientales	Dadivas para cambiar decisiones y favorecer un tercero	Afectación para la toma de decisiones de fondo que da la SRC	Muy Alta	Crítico	Alto
	Inexistencia de políticas de seguridad de la información	Reprocesos administrativos			
	Sobrecarga laboral	Incumplimiento términos de la normatividad ambiental			
	Falta de control de la información que manejan los Contratistas	Demandas o procesos administrativos en contra de la entidad			
	Fallas en la inducción general y específica	Afectación de la seguridad de los profesionales			
Afectación a la eficiencia, eficacia y	Dadivas para cambiar decisiones y favorecer un tercero	Afectación para la toma de decisiones de fondo que da la SRC	Alta	Alto	Alto

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
efectividad de los trámites de regulación, control, seguimiento y monitoreo	Sobrecarga laboral	Afectación de la seguridad física de los profesionales			
	Constreñimiento	perdida de la credibilidad de los profesionales y de la entidad			
	Control de ingreso de personal	Congestión administrativa			
	Congestión administrativa				
Generar información errónea para el cobro de los instrumentos económicos	Desconocimiento de la corporación de Cambio de propietarios o usuario del instrumento económico	Facturación errónea	Media	Alto	Medio
	Información no confiable entregada por el usuario	Afectación al recaudo			
	Dificultades para recolectar información insumo para el cobro	Reprocesos administrativos			
	Errores operativos de digitación	Sanciones fiscales para la corporación y funcionarios			
	No realización de visitas	Afectación del plan de acción			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 35. Matriz de Riesgo del Proceso Servicio al Cliente

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Pérdida total, parcial o deterioro de documentos, unidades de conservación o bases de datos.	Infraestructura inadecuada para el almacenamiento de la documentación.	Sanciones, denuncias, multas, investigaciones.	Muy Alta	Crítico	Alto
	Falta de seguridad en el acceso a la información física.	Reprocesos.			
	Falta de idoneidad del personal en la manipulación de la información documentada.	Pérdida de la memoria institucional.			
	Falta de infraestructura tecnológica adecuada	Retrasos en la operación			

	para el manejo de la información.				
	Trazabilidad en los préstamos de la documentación.				
Retraso o no entrega de la correspondencia al usuario final.	No contar con la información necesaria, completa y actualizada para el despacho de la correspondencia.	Sanciones por no contestar a tiempo.	Media	Crítico	Alto
	Error en el registro de la información.	Mala imagen institucional.			
	No hacer seguimiento a tiempos de entrega.	Retrasos en la operación.			
Incorrecta aplicación del procedimiento de medición de percepción del cliente.	Falta de caracterización de usuarios de la entidad.	Toma de decisiones inadecuadas.	Media	Alto	Medio
	Los instrumentos para la medición no este diseñado de forma adecuada.	Problemas de planificación institucional y presupuestal.			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 36. Matriz de Riesgo del Proceso Sancionatorio Ambiental

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Conocer de un informe técnico remitido por alguna de las dependencias en relación con una posible infracción ambiental y no darle trámite correspondiente	Falta de Capacidad operativa.	Persistencia en daño o afectación a los recursos naturales	Media	Moderado	Medio
	Alta carga de procesos por tramitar.	Inicio de investigaciones disciplinarias y penales			
	Falta de seguimiento y control.	Perdida de la facultad sancionatoria ambiental			
		Reprocesos administrativos			
		Pérdida de credibilidad institucional			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 37. Matriz de Riesgo del Proceso Gestión Operativa y del Talento Humano.

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Errores en la liquidación, pago y descuentos de nómina, prestaciones sociales, parafiscales y seguridad social	Inconsistencias en el software de nómina	Pagos extemporáneos con sanciones pecuniarias	Media	Alto	Medio
	Errores operativos	Afectación del Clima laboral			
	Novedades extemporáneas	Demandas contra la entidad			
		Embargos contra la entidad			
No apropiación de sistema de evaluación de desempeño laboral como herramienta de mejora de la entidad	Falta de compromiso de evaluadores y evaluados con el sistema de evaluación	La no identificación de oportunidades de mejora individual y de la entidad	Alta	Alto	Alto
	Desconocimiento del uso de la herramienta o de las consecuencias de la no evaluación en los términos y procedimientos establecidos	Sanciones y evaluaciones en el mínimo satisfactorio por extemporaneidad en la evaluación			
		Afectación del Clima laboral			
Incumplimiento de la normatividad vigente referente a la implementación del SGSST	Falta de compromiso en las actividades planeadas para los funcionarios y directivos de la CRQ frente a la implementación del SGSST	Sanciones pecuniarias y/o cierre por parte del Ministerio de trabajo	Media	Alto	Medio
	No reporte de accidentes y enfermedades laborales a tiempo	Aumento de accidentalidad laboral en la Corporación			
	Apoyo insuficiente de la ARL	Aumento de presencia de enfermedades laborales			
	Falta de recursos financieros para la implementación del SGSST	Afectación del Clima laboral			

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
	Desconocimiento del SG SST por parte de los Funcionarios y Directivos de la Corporación				
Planeación inadecuada de las necesidades de la corporación para la adquisición de bienes y servicios	Falta de claridad en las necesidades por parte de cada una de las dependencias	No satisfacer las necesidades de la corporación	Alta	Moderado	Medio
	No se tienen en cuenta los históricos de consumo	Incurrir en gastos innecesarios			
	Limitación de recursos financieros	Sobrecostos en las adquisiciones de bienes y servicios Afectación de otros rubros presupuestales			
Deficiencia en los controles ejercidos por la supervisión de los contratos para la adquisición de bienes y servicios	Fallas en elaboración de los estudios previos	Sanciones por parte de los entes externos de control	Alta	Moderado	Medio
	Sobrecarga de contratos para supervisión	No satisfacer las necesidades de la corporación			
	Personal no idóneo para ejercer la supervisión del contrato	Apertura de procesos disciplinarios para los funcionarios o contratistas			
Daños en los bienes inmuebles de la Corporación	Fallas o no realización del mantenimiento preventivo y/o correctivo oportunamente	Afectación del patrimonio institucional	Alta	Alto	Alto
	Afectaciones por el clima	Afectación de pólizas adquiridas			
	Situaciones de orden público	Afectación de la capacidad operativa institucional			
		Afectación de la calidad de las condiciones laborales			
		Materialización de riesgos laborales			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 38. Matriz de Riesgo del Proceso Financiero.

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Facturación errónea	Deficiencias en la veracidad de la información suministrada por SRC	Reclamaciones, inconsistencias de información contable	Media	Alto	Medio
	Errores operativos y de digitación	Reprocesos administrativo			
	Demoras en el reporte de la información para elaborar factura	Afectación de ejecución de ingresos			
Estados financieros que no reflejen razonablemente la situación financiera de la entidad	Inconsistencia o inoportunidad en la información brindada por la áreas fuente	Sanciones u observaciones por las IAS	Media	Alto	Medio
	Errores en operaciones manuales	No aprobación de estados por la asamblea corporativa			
	No realizar las conciliaciones bancarias oportunamente	No fenecimiento de la cuenta CGR			
Errores en la ejecución del pago al beneficiario final	Errores en digitación	Perdida del recurso de la corporación	Baja	Crítico	Medio
	Errores en los soportes de solicitud de pago	Observaciones de entes externos de control			
		Procesos sancionatorios y disciplinarios			
Registro inoportuno de los ingresos	No contar con medios alternativos de pago diferentes al efectivo	Inexactitud en la presentación de la información	Alta	Alto	Alto
	Falta de identificación del tercero que paga	Inexactitud en la presentación de la información			
	Falla en las plataformas electrónicas	Inexactitud en la presentación de la información			
Inversión de recursos sin los protocolos establecidos y sin	Fallas en el análisis de la oferta y a terceros	pérdida de rentabilidad (ingresos)	Media	Alto	Medio

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
la rentabilidad más favorable					
Incertidumbre respecto al recaudo de sobretasa y porcentaje ambiental	Deficiencias en el seguimiento al recaudo certificado por los municipios	Afectación de ejecución de ingresos	Alta	Alto	Alto
	Personal no idóneo para realizar seguimiento	Observaciones de entes externos de control			
		Afectación de la razonabilidad de los estados financieros			
Ejecución del recurso sin los soportes requeridos de ley	Deficiencias en el control de los procesos	Inexactitud en la presentación de la información	Media	Alto	Medio
	Expedición de Documentos presupuestales sin soporte del ordenador del gasto	Incumplimiento de los requisitos legales			
		Afectación de estados financieros Malversación de fondos			
Incumplimiento en la presentación oportuna y ejecución del presupuesto de recursos de la Nación.	Deficiencias en el control de la elaboración y de la ejecución presupuestal	No contar con recursos de la nación para el funcionamiento de la entidad	Media	Moderado	Medio
Incumplimiento en el reporte y presentación de informes de manera oportuna de acuerdo a los términos establecidos por los entes de control y demás autoridades competentes.	No contar con un cronograma de presentación de informes	Sanciones de carácter legal y pecuniario	Media	Moderado	Medio
Transferencia de recursos con destinación	Alto número de cuentas bancarias activas	Sobrecostos en gastos bancarios y demora en los pagos	Media	Moderado	Medio

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
diferente a lo asignado	Falta de verificación del rubro presupuestal antes de hacer la transferencia	No refleja la realidad del saldo bancario Afecta las conciliaciones bancarias			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 39. Matriz de Riesgo del Proceso Jurídico.

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
No desarrollar el proceso de cobro coactivo oportunamente	Cantidad de procesos que se manejan	Prescripción de procesos	Media	Alto	Medio
	Falta de personal o alta rotación	Desgaste administrativo			
	Herramienta de control no es la adecuada	Sanción disciplinaria			
	Fallas en el seguimiento	Dejar de percibir recaudo			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 40. Matriz de Riesgo del Proceso Laboratorio de Aguas.

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Emitir resultados no confiables	Falta de personal idóneo	Afectación de imagen institucional	Alta	Crítico	Alto
	Falta de contratación de personal	Toma de decisiones erróneas por parte del cliente			
	Debilidades en de aseguramiento de calidad	Reprocesos y desgaste institucional			
	Equipos y materiales por fuera de especificaciones	Aumento de quejas y reclamos			
	Condiciones ambientales no adecuadas	Pérdida de confiabilidad en el laboratorio			
Pérdida de la acreditación	Falta de personal idóneo	Los resultados emitidos pierden validez legal para trámites ambientales	Baja	Crítico	Medio
	Incumplimiento de los requisitos de la norma	Suspensión de la prestación del servicio			

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
	Falta de presupuesto	Sanciones por parte de entes externos de control			
	Desconocimiento de la alta dirección de la importancia de la acreditación	Pérdida de capacidad institucional			
	Incumplimiento de documentos del Sistema Integrado de Gestión	Afectación de imagen institucional			
Afectación a la Imparcialidad del laboratorio	Falta de compromiso por parte de la alta dirección	Afectación al plan de trabajo del laboratorio	Media	Alto	Medio
	Actos de corrupción	Alteración de resultados			
	Presiones indebidas al laboratorio	Sanciones por parte de entes externos de control			
	Exigir al laboratorio la interpretación de resultados	Afectación del ambiente de trabajo			
	Relación de subordinación con el cliente	Incumplimiento de requisitos de norma de acreditación			
Pérdida de capacidad operativa del laboratorio	Falta de disponibilidad de vehículos	Incumplimiento a solicitudes de los clientes	Alta	Alto	Alto
	Falta de contratación de personal	Retraso en la toma de decisiones por parte del cliente			
	Deterioro u obsolescencia de equipos	Subcontratación por parte de la entidad			
	Deficiencia de instalaciones físicas	Reducción de la oferta de parámetros de laboratorio			
	Falta de insumos y materiales				

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Cuadro N° 41. Matriz de Riesgo del Proceso Evaluación y Control a la Gestión.

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
Incumplimiento del Programa Anual de Auditoría - PAA	Entrega de información parcial o inoportuna por parte de los	No advertir sobre las desviaciones que se presenten	Muy Alta	Moderado	Alto

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
aprobado al inicio de cada vigencia	auditados		Alto	Alto	Alto
	Personal insuficiente para la ejecución de las auditorías programadas	Hallazgos por parte de los Entes de Control externo			
	Sobredimensionar la ejecución de auditorías programadas con respecto a los recursos disponibles	Presentación extemporánea de los informes a los interesados			
	Realización de actividades no programadas en el Plan Anual de Auditoría	Sanciones por parte de los Entes de Control externo Seguimiento inoportuno de los planes de mejoramiento derivados de las auditorías			
Realización de auditorías de baja calidad	Contratación de profesionales no idóneos para ejecutar las actividades	Resultados de auditoría no óptimos	Media	Alto	Medio
	Colusión, amiguismo y complicidad	Toma de decisiones equivocadas por parte de la dirección			
	Enfoque indebido de la auditoría y uso del tiempo	Desperdicio de los recursos			
	Desconocimiento del procedimiento de auditoría interna	Reprocesos y pérdida de credibilidad en la OACI			
No realizar adecuado seguimiento a los planes de mejoramiento suscritos	Personal insuficiente de la OACI para la ejecución de las actividades	No se da solución a las causas de los hallazgos u observaciones identificadas	Media	Alto	Medio
	Entrega de información parcial o inoportuna por parte de los auditados	Reincidencia de los hallazgos identificados por parte de los Entes de Control			
	La información entregada no corresponde a la acción de mejora suscrita	Toma de decisiones equivocadas por parte de la dirección			

Descripción del Riesgo	Descripción de las Causas	Descripción de las Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
	Elaboración inadecuada del Plan de Mejoramiento	Pérdida del control sobre el avance en el estado de los planes de mejoramiento			

Fuente: Sistema Integrado de Gestión de Calidad. 2020.

Matriz de Riesgo del Proceso Disciplinario. No se considera en el análisis ya que todos los riesgos fueron calificados como bajos.

3.10.2.4 Resultados de análisis de riesgo psicosocial

Se realiza a partir del análisis de condiciones intralaborales y extralaborales. Las condiciones intralaborales que se analizaron están agrupadas en 4 dominios; demandas del trabajo, control, liderazgo y relaciones sociales y recompensa, los cuales actúan como posibles fuentes del riesgo y es a partir de estas que se realiza la identificación de los factores de riesgo psicosocial, de igual manera estos dominios están constituidos por dimensiones.

Gráfico N° 19. Dimensiones de las Condiciones Intralaborales.

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	DEMANDAS DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Demandas cuantitativas Demandas de carga mental Demandas emocionales Exigencias de responsabilidad del cargo Demandas ambientales y de esfuerzo físico Demandas de la jornada de trabajo Consistencia del rol Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> Control y autonomía sobre el trabajo Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas Participación y manejo del cambio Claridad de rol Capacitación
	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> Características del liderazgo Relaciones sociales en el trabajo Retroalimentación del desempeño Relación con los colaboradores (subordinados)
	RECOMPENSA	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento y compensación Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

Fuente: CRQ. Informe Riesgo Psicosocial. 2020.

En cuanto a las condiciones extralaborales, son entendidas como los aspectos que comprenden el entorno familiar, social y económico del trabajador y su condición de vivienda que pueden influir en el bienestar del individuo; también se constituyen de dimensiones.

Información Sociodemográfica: sexo, edad, estado civil, escolaridad, ocupación o profesión, lugar de residencia, estrato socioeconómico, tipo de vivienda y personas a cargo.

Información Ocupacional: lugar actual de trabajo, antigüedad en la empresa, nombre del cargo, tipo de cargo, antigüedad en el cargo actual, área de la empresa, tipo de contrato, horas de trabajo diario y modalidad de pago.

Análisis de Riesgo Psicosocial Intralaboral.

Los datos muestran que en la dimensión de características del liderazgo 14 participantes consideran riesgo medio, 24 participantes alto y muy alto, 42 participantes; en relaciones sociales en el trabajo 15 participantes arrojan riesgo medio, 24 participantes alto y 25 riesgo muy alto; en cuanto a retroalimentación del desempeño 11 participantes arrojan riesgo medio, 26 riesgo alto y 38 riesgo muy alto; en relación con los colaboradores riesgo medio 3 y riesgo alto 2 y muy alto 1, esta dimensión solo se mide a los participantes con personal a cargo. Es importante trabajar en el liderazgo de la entidad y las relaciones interpersonales.

Tabla N° 13. Análisis de Riesgo Psicosocial Intralaboral – Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales

DOMINIO	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES			
DIMENSIÓN	Características del Liderazgo	Relaciones Sociales en el Trabajo	Retroalimentación del desempeño	Relación con los colaboradores
NIVEL DE RIESGO				
Sin riesgo o riesgo despreciable	15	22	17	43
Riesgo Bajo	3	12	6	5
Riesgo Medio	14	15	11	3
Riesgo Alto	24	24	26	2
Riesgo Muy Alto	42	25	38	1
Inválido	4	4	4	0
No evaluado	0	0	0	48
Total	102	102	102	102

Fuente: CRQ. Informe Riesgo Psicosocial. 2020.

En la tabla siguiente se muestra que la dimensión de claridad del rol 6 participantes arrojan riesgo medio, 25 riesgo alto y 44 riesgo muy alto; la dimensión capacitación arrojan riesgo medio 9 participantes, riesgo alto 40 participantes y riesgo muy alto 33 participantes; Oportunidades para el uso y desarrollo de

habilidades 14 participantes arrojan riesgo medio, 29 riesgo alto y 21 riesgo muy alto; lo que indica que se debe trabajar con el programa de vigilancia epidemiológica.

Tabla N° 14. Análisis de Riesgo Psicosocial Intralaboral – Dominio Control sobre el Trabajo.

DOMINIO	CONTROL SOBRE EL TRABAJO				
DIMENSIÓN	Calidad del rol	Capacitación	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimiento	Participación y manejo del cambio	Control y autonomía sobre el trabajo
NIVEL DE RIESGO					
Sin riesgo o riesgo despreciable	21	14	23	18	30
Riesgo Bajo	4	4	13	8	26
Riesgo Medio	6	9	14	16	18
Riesgo Alto	25	40	29	30	15
Riesgo Muy Alto	44	33	21	26	11
Inválido	2	2	2	4	2
No evaluado	0	0	0	0	0
Total	102	102	102	102	102

Fuente: CRQ. Informe Riesgo Psicosocial. 2020.

Tabla N° 15. Análisis de Riesgo Psicosocial Intralaboral – Dominio Demandas del Trabajo

DOMINIO	DEMANDAS DEL TRABAJO							
DIMENSIÓN	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	Nivel de responsabilidad del cargo	Consistencia del rol	Demandas emocionales	Demandas de la jornada de trabajo	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	Demandas cuantitativas	Demandas de carga mental
NIVEL DE RIESGO								
Sin riesgo o riesgo despreciable	16	25	13	51	33	26	27	34
Riesgo Bajo	11	11	8	13	29	18	17	24
Riesgo Medio	22	9	15	15	12	18	21	26
Riesgo Alto	18	3	10	13	20	19	11	7
Riesgo Muy Alto	32	3	5	9	4	19	23	8
Inválido	3	3	3	1	4	2	3	3
No evaluado	0	48	48	0	0	0	0	0
Total	102	102	102	102	102	102	102	102

Fuente: CRQ. Informe Riesgo Psicosocial. 2020.

La tabla anterior muestra la dimensión de Demandas Ambientales donde 22 participantes arrojan riesgo medio, 18 riesgo alto y 32 riesgo muy alto; la dimensión responsabilidades del cargo, 9 participantes arrojan riesgo medio, en la misma cantidad de 3 participantes riesgo alto y muy alto; la dimensión consistencia del rol 15 participantes arrojan riesgo medio, 10 riesgo alto y 5 riesgo muy alto; la dimensión demandas emocionales 15 arrojan riesgo medio. 13 riesgo alto y 9 riesgo muy alto, en la jornada del trabajo riesgo medio 12 participantes, riesgo alto 20 participantes, y riesgo muy alto 4 participantes; en la dimensión influencia del

trabajo sobre el entorno extra-laborales 18 participantes arrojan riesgo medio, en la misma cifra de 19 riesgo alto y muy alto; en la dimensión demandas cuantitativas 21 participantes arrojan riesgo medio, 11 riesgo alto y 23 riesgo muy alto y en la dimensión demandas de carga mental riesgo medio 26 participantes, riesgo alto 7 participantes y 8 participantes riesgo muy alto 8 participantes.

Tabla N° 16. Análisis de Riesgo Psicosocial Intralaboral – Dominio Recompensas

DOMINIO	RECOMPENSAS	
DIMENSIÓN	Reconocimiento y Compensación	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza
NIVEL DE RIESGO		
Sin riesgo o riesgo despreciable	14	28
Riesgo Bajo	14	23
Riesgo Medio	18	15
Riesgo Alto	25	13
Riesgo Muy Alto	28	19
Inválido	3	4
No evaluado	0	0
Total	102	102

Fuente: CRQ. Informe Riesgo Psicosocial. 2020.

En la tabla anterior, en las dimensiones de reconocimiento y compensación, 18 de los participantes arrojan riesgo medio, 25 arrojan riesgo alto y 28 riesgo muy alto; en la dimensión recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza 15 participantes arrojan riesgo medio, 13 riesgo alto y 19 riesgo muy alto; lo anterior indica percepción por parte de los colaboradores no sentir buena compensación por su labor y pertenencia a la entidad.

Tabla N° 16. Análisis de Riesgo Psicosocial Intralaboral y Extralaboral

RIESGO	INTRALABORAL	EXTRALABORAL
NIVEL DE RIESGO		
Sin riesgo o riesgo despreciable	13	38
Riesgo Bajo	13	15
Riesgo Medio	8	15
Riesgo Alto	23	18
Riesgo Muy Alto	31	12
Inválido	14	4
No evaluado	0	0
Total	102	102

Fuente: CRQ. Informe Riesgo Psicosocial. 2020.

En la tabla anterior se muestra que la población evaluada a nivel general las condiciones intralaborales, 31 participantes están en riesgo muy alto, 23 en riesgo alto y 8 en nivel medio y las condiciones a nivel extralaboral, 12 participantes están en riesgo muy alto, 18 en riesgo alto y 15 en riesgo medio.

Tabla N° 18. Análisis de Riesgo Psicosocial extralaboral

DIMENSIÓN	Tiempo fuera del trabajo	Relaciones familiares	Comunicaciones y relaciones interpersonales	Situación económica	Características de vivienda y de su entorno	Influencia en el entorno extralaboral sobre el trabajo	Desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda
NIVEL DE RIESGO							
Sin riesgo o riesgo despreciable	28	70	41	41	30	27	38
Riesgo Bajo	25	24	12	16	22	13	13
Riesgo Medio	11	4	22	18	19	13	17
Riesgo Alto	25	1	15	14	19	23	21
Riesgo Muy Alto	11	2	10	11	11	25	13
Inválido	2	1	2	2	1	1	2
No evaluado	0	0	0	0	0	0	0
Total	102	102	102	102	102	102	102

Fuente: CRQ. Informe Riesgo Psicosocial. 2020.

Los anteriores datos indican que a nivel extralaboral se puede observar, que de los encuestados se encuentra en riesgo bajo 53 participantes en la dimensión tiempo fuera del trabajo; así como riesgo alto 25 participantes y riesgo muy alto 11 participantes; los anteriores datos muestran que el personal percibe que su tiempo para actividades personales y familiares se ve afectado por su labor.

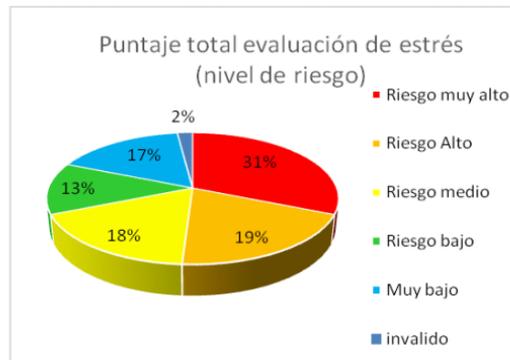
Con relación a la dimensión de comunicación y relaciones interpersonales, se obtuvo como resultado de riesgo alto de unos 15 participantes y 10 participantes riesgo muy alto. La población evaluada, respecto a la situación económica familiar arrojó como resultado que 57 participantes se encuentran sin riesgo o riesgo despreciable, 18 participantes riesgo medio, 14 participantes riesgo alto y 11 participantes arrojan muy alto. En características de la vivienda y su entorno, se observa que la población evaluada se encuentra sin riesgo o riesgo despreciable con 52 participantes y riesgo bajo, y 11 participantes en riesgo muy alto y 19 participantes riesgo alto.

El nivel de riesgo en la dimensión de desplazamiento vivienda-trabajo en los evaluados es de variado se puede observar sin riesgo o riesgo despreciable de 36 participantes, riesgo bajo 13 participantes, riesgo medio 17 participantes y riesgo

alto 21 participantes y riesgo muy alto 13 participantes de la encuesta. Indicando que los participantes perciben que tiene dificultades para llegar a sus sitios de trabajo resumidos en 34 personas con riesgo más alto; aunque en mayores cantidades arrojaron menos riesgo.

Gráfico N° 20. Evaluación del Estrés

Puntaje total evaluación de estrés (nivel de riesgo)	Participantes	%
Riesgo muy alto	32	31%
Riesgo Alto	20	20%
Riesgo medio	18	18%
Riesgo bajo	13	13%
Muy bajo	17	17%
invalido	2	2%
TOTAL	102	100%



Fuente: CRQ. Informe Riesgo Psicosocial. 2020.

La población evaluada arroja un 31% en riesgo muy alto y el 20% riesgo alto; lo que indica que el personal está manejando un estrés laboral alto y se debe trabajar con el programa de vigilancia epidemiológica en riesgo psicosocial y continuar monitoreando el riesgo, dado a que los anteriores datos muestran unos niveles con un 51% de la población que participó en la muestra con esta sintomatología del estrés.

Como conclusiones se tienen que en cuanto a factores intralaborales, las dimensiones que están mostrando niveles altos y muy altos son las siguientes:

1. Liderazgo: 66 participantes.
2. Relaciones sociales en el trabajo: 49 participantes.
3. Retroalimentación del desempeño: 64 participantes.
4. Participación y manejo del cambio: 56 participantes.
5. Reconocimiento y compensación: 53 participantes.
6. Claridad del rol: 69 participantes.
7. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos: 50 participantes.
8. Control y autonomía: 26 participantes.

9. Demandas cuantitativas: 24 participantes.
10. Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral: 38 participantes.
11. Demandas de carga mental: 15 participantes.

La Corporación Autónoma Regional del Quindío obtuvo como resultado riesgo alto y muy alto en las dimensiones mencionadas; siendo estas las que determinan la estabilidad del clima laboral, la comunicación asertiva entre superiores y compañeros de trabajo, así como la satisfacción del trabajador.

Como resultado del cuestionario de factores extralaborales, se concluye que el personal al cual se le fue aplicado, presenta niveles de riesgo alto en porcentajes menores, pero se deben tener presente en las dimensiones que este evalúa, como relaciones a nivel familiar, comunicación asertiva con su entorno, su situación económica logra atender las necesidades básicas y buen uso del tiempo libre.

Respecto a la evaluación del estrés, el personal que participó en el diagnóstico puntúa riesgo alto y muy alto en cifras significativas para la Entidad, por tanto, se debe de iniciar con el programa de vigilancia epidemiología en riesgo psicosocial, dado a que los datos indican que la población está sufriendo niveles de estrés altos y equivale a la mitad del grupo que participó.

3.10.2.5 Análisis de influencia de factores externos

Análisis de influencia de factores externos en el desempeño institucional. Se realizó mediante aplicación de formatos en taller general y a través de consulta en encuesta virtual, antes mencionada y cuyos resultados se muestran en los anexos 1 y 2. Asimismo, se realizó análisis de factores externos en el análisis DOFA que se presenta adelante y en el anexo 4.

En la tabla siguiente se presenta la valoración de la influencia de algunos factores externos en los productos o servicios (salidas) analizados, de la Corporación Autónoma Regional de Quindío, producto del taller de factores institucionales y de gobernabilidad. Se complementa con el análisis de amenazas y oportunidades realizado en la DOFA que se presenta adelante.

Tabla N° 19. Resultados de la Evaluación de Factores Externos Productos y Servicios

TIPO DE FACTOR	Cantidad Según Orden				Prioridad
	B	R	M	Total	
POLÍTICOS					
1. Estabilidad Política Regional	3	5	2	10	2
2. Impacto de Políticas Gubernamentales	6	7	2	15	1
3. Renovación de Dirigentes Regionales	0	6	0	6	3
4. Presión Política al desarrollo de funciones	0	3	1	4	
5. Corrupción	0	0	0	0	
6. Credibilidad en la Clase Política	0	1	0	1	
7. Espacios de Participación	2	1	0	3	
8. Presencia Estatal	10	3	0	13	
TOTAL	21	26	5	52	
ECONÓMICOS					
1. Modelo Económico Nacional	9	9	2	20	2
2. Inflación	0	3	0	3	3
3. Devaluación	0	0	0	0	
4. Tasa Cambiaria	0	0	1	1	
5. Impuestos	0	1	0	1	
6. Empleo	11	12	1	24	1
TOTAL	20	25	4	49	
SOCIALES					
1. Paz	2	0	0	2	
2. Empleo	3	8	1	12	1
3. Seguridad Social	0	2	0	2	
4. Valores	11	3	0	14	
5. Educación	0	7	0	7	2
6. Estructura Socioeconómica	0	4	0	4	3
7. Seguridad Ciudadana	0	2	0	2	
8. Migración – Movilidad Social	0	0	0	0	
TOTAL	16	26	1	43	
TECNOLÓGICOS					
1. Globalización de la Información	1	3	1	5	
2. Desarrollo Tecnológico	7	20	3	30	1
3. Resistencia o acople a cambios	2	5	0	7	3
4. Acceso a Tecnologías	12	6	2	20	2
5. Automatización de Procesos	0	2	0	2	
6. Uso de TIC	0	2	0	2	
TOTAL	22	38	6	66	
AMBIENTALES					
1. Legislación Ambiental	24	28	4	56	1
2. Sistemas de Gestión Ambiental	1	4	2	7	2
TOTAL	25	32	6	63	
LEGALES					
1. Normas Existentes	21	15	0	36	1
2. Comprensión de las Normas	0	5	2	7	3
3. Aplicabilidad de las Normas	1	9	0	10	2
4. Propiedad Intelectual	0	3	1	4	

TIPO DE FACTOR	Cantidad Según Orden				Prioridad
	B	R	M	Total	
5. Legalidad de la Información	0	1	1	2	
6. Licencias	0	1	1	2	
TOTAL	22	34	5	61	

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

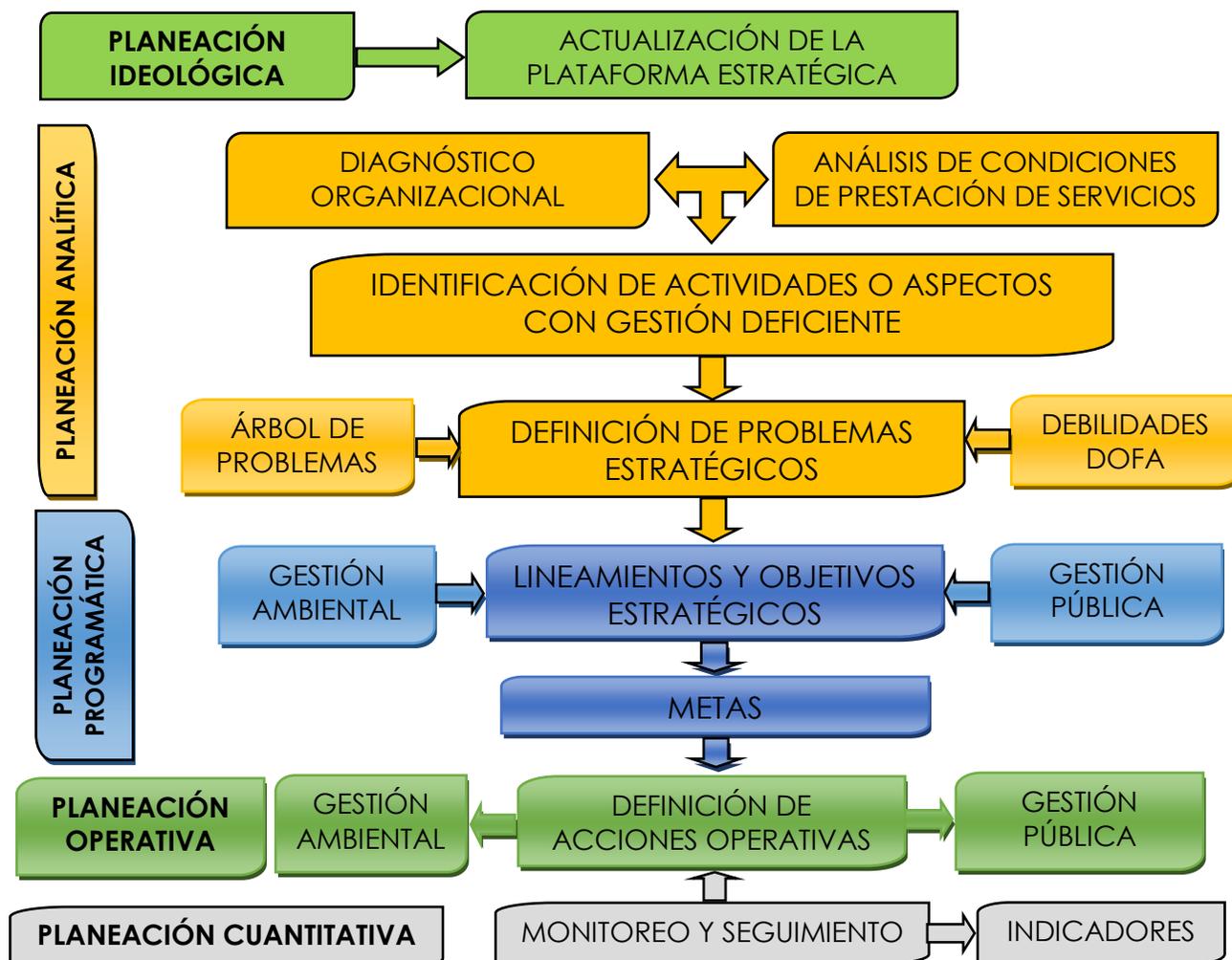
Los aspectos que se resaltan son:

- Impacto de Políticas Gubernamentales, Estabilidad Política Regional y Renovación de Dirigentes (Políticos).
- Empleo, Modelo Económico Nacional e Inflación (Económicos).
- Empleo, Educación y Estructura Socioeconómica (Sociales).
- Desarrollo Tecnológico, Acceso a Tecnologías y Resistencia o Acople a Cambios (Tecnológicos).
- Legislación Ambiental y Sistemas de Gestión Ambiental (Ambientales).
- Normas Existentes, Aplicabilidad de las Normas y Comprensión de las Normas (Legal).

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

El esquema muestra el proceso de planeación estratégica que se siguió en la parte final del proceso para formular el PEI de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

Esquema N° 21. Proceso Planeación Estratégica CRQ.



Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020.

4.1 ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

La actualización de la Plataforma Estratégica se adelantó a través de un ejercicio participativo al cual se convocó a todas las dependencias y a todos los funcionarios de la Entidad. Se envió documento con la Plataforma Actual y los

criterios para revisar y hacer aportes a cada uno de los componentes de la misma.

Se recibieron aportes a través de distintos medios, los cuales fueron compilados y que se presentan en el anexo 3. La mayoría de los aportes apuntaron a la necesidad de ajustar la Plataforma en consideración a la realidad actual y a la obligación de adoptar el código de integridad.

Al final del ejercicio, se definieron los nuevos componentes de la Plataforma Estratégica de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, los cuales se presentan a continuación.

4.1.1 Misión

La Corporación Autónoma Regional del Quindío, atendiendo las disposiciones legales y bajo los principios de eficacia, integridad, participación y articulación, tiene la misión de ejecutar acciones de gestión integral de los recursos naturales y el ambiente en el departamento del Quindío, en procura de lograr la satisfacción de las necesidades de la sociedad y el derecho a disfrutar de un ambiente sano.

4.1.2 Visión

En el año 2031 la Corporación Autónoma Regional del Quindío será una Entidad reconocida a nivel regional y nacional por su eficacia y responsabilidad en la administración integral del ambiente y los recursos naturales de su jurisdicción, gracias al compromiso, conocimiento y experticia de sus funcionarios, a la participación, la gobernanza y la articulación institucional y sectorial, que posibiliten el desarrollo humano sostenible, conservando la base natural que lo sustenta.

4.1.3 Principios organizacionales

Planeación Integral: Enfoque de los recursos disponibles al cumplimiento de la misión, aplicando metodologías actualizadas y acordes, para un adecuado direccionamiento estratégico en concordancia con los lineamientos establecidos por el Ministerio del Medio Ambiente.

Desarrollo Integral del Talento Humano en el ser saber y hacer: Diseño, e implementación de estrategias de intervención para el desarrollo y mejoramiento gradual de las conductas y comportamientos individuales que aporten a la transformación de la cultura organizacional en el marco del desarrollo de los planes de formación, capacitación, bienestar social, méritos e incentivos; orientando las acciones hacia el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales y la adecuada atención al ciudadano.

Control por Procesos: Ejercicio de control gerencial de conformidad con los procesos y procedimientos establecidos en las normas, aplicando metodologías de trabajo orientadas a obtener análisis y conclusiones de aplicación de procesos multifuncionales, dotados de objetividad y credibilidad, según el ambiente en el que se devuelvan sus actividades, conduciendo al enfoque de procesos hacia el usuario

Gestión de Riesgos. Aplicación de procesos que permitan identificar, analizar, evaluar y responder a factores de riesgo que pueden afectar el funcionamiento y desempeño de la entidad y establecer las estrategias para su tratamiento.

Participación Ciudadana: Ejercicio de la Gestión y Gobernanza Ambiental como una función pública con la participación activa de los ciudadanos, que contribuya a la cultura ambiental.

Trabajo en equipo e interoperabilidad: Desarrollo de trabajo colaborativo y de construcción conjunta entre los funcionarios y las dependencias, para cumplir los objetivos institucionales.

Satisfacción del Cliente. Optimización del grado de cumplimiento de las expectativas, solución de problemas o atención de las necesidades de los ciudadanos.

Calidad. Impulso hacia la mejora permanente de la gestión, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Racionalización: Aplicación de estrategias efectivas para la revisión, simplificación, optimización, supresión o modificación de trámites, procesos, procedimientos y métodos administrativos para imprimir celeridad, eficiencia, eficacia, transparencia y cumplimiento de plazos.

Eficacia: Concentración de los esfuerzos en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos.

Celeridad: atención ágil, oportuna y cumpliendo términos de ley en la atención de trámites ambientales y desarrollo de procedimientos administrativos.

Imparcialidad: procedimiento de la entidad con rectitud y sin sesgo frente a las demandas de los diferentes tipos de ciudadanos.

Productividad institucional: Optimización del uso de los recursos con que cuenta la Entidad para la producción de bienes y servicios que generen valor público.

4.1.4 Principios personales

Coherencia: actuar en consecuencia con las ideas que tenemos o con lo que expresamos.

Pensamiento sistémico: Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la Entidad e incidir en los resultados esperados.

Perseverancia: capacidad de esforzarse día a día sin desfallecer, a pesar de los obstáculos que se puedan encontrar en el camino, para poder realizar gestión ambiental.

Servicio: Actitud de disponibilidad permanente para atender a la comunidad y resolver sus inquietudes.

Superación: Disposición permanente a mejorar cada día, al aprendizaje permanente.

Adaptabilidad: capacidad de afrontar, asimilar y acomodarse a nuevas situaciones.

Sentido de pertenencia: identificación de los funcionarios con la visión, principios, valores y objetivos de la Entidad y su compromiso para aportar en su construcción y logro.

Competencia. Aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

Autocontrol: capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la Entidad, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

4.1.5 Valores organizacionales

Se acogen los valores definidos en el Código de Integridad de la Entidad, adoptado mediante Resolución 1905 del 20 de agosto del 2019. Son los siguientes:

Respeto: Reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Honestidad: Actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Compromiso: Consciencia de la importancia del rol del servidor público y disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas relacionadas con las labores cotidianas, buscando mejorar su bienestar.

Diligencia: Cumplir con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Justicia: Actuar con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Identidad ambiental: Empezar con compromiso acciones orientadas a conservar, proteger, recuperar y administrar adecuadamente los recursos naturales; contribuyendo en la cotidianidad, al desarrollo ambiental sostenible.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES O ASPECTOS CON GESTIÓN DEFICIENTE

En el capítulo de Diagnóstico Organizacional se revisaron aspectos relevantes de la gestión pública y ambiental de la Corporación. De acuerdo con su análisis, se condensan y priorizan aquellas actividades o aspectos que muestran gestión deficiente, especialmente aquellas relacionadas con talento humano, modelo de gestión, infraestructura, desarrollo tecnológico, aspectos financieros y operativos.

Adicionalmente se agruparon por temáticas y priorizaron, las principales situaciones con deficiente gestión identificadas en el Diagnóstico Organizacional en el componente de revisión de condiciones actuales de desempeño, derivadas de los mecanismos de medición de la percepción externa e interna. Finalmente, se consideran situaciones de deficiente gestión obtenidas del desarrollo del ejercicio del árbol de problema, adelantado con funcionarios de varios procesos.

4.2.1 Identificación de situaciones con gestión deficiente según análisis de aspectos del diagnóstico organizacional

Talento humano.

La Corporación no cuenta con la caracterización de los Servidores Públicos, con cobertura de variables como: composición familiar, grupos etarios o distribución por edad, formación académica, distribución por perfil profesional. Por tanto, es difícil focalizar los programas ofrecidos al Servidor Público y su grupo familiar, fortalecer las estrategias de preparación para el retiro, redefinir los programas de salud, y reorientar los planes de formación y capacitación, e integrar dichas acciones a los planes de desarrollo de talento humano conforme al estado situacional identificado.

Modelo de gestión.

El mapa de procesos, la matriz de procesos y las matrices de caracterización se encuentran desactualizadas y también, algunos procedimientos, formatos y demás documentos del sistema de gestión de la calidad.

No se ha culminado la implementación de MIPG no se ha iniciado la fase de ejecución de los planes de mejoramiento para las políticas de gestión y desempeño institucional. Se deben implementar los planes derivados de los autodiagnósticos de las políticas institucionales de gestión y desempeño.

Los planes institucionales estratégicos están publicados, pero no se conoce de su ejecución, en parte por la contingencia de la Pandemia. Ello impide conocer resultados y avances efectivos.

Infraestructura.

En la sede central se encuentran algunos aspectos que requieren atención: mantenimiento permanente de techos y pintura; ajustes en accesos a algunas áreas; estudios de estructura en el bloque de las Subdirecciones de Gestión Ambiental, Regulación y Control Ambiental y la Oficina de Planeación, por presencia de agrietamientos en paredes y pisos; adecuaciones internas en los espacios de trabajo, para mejorar comodidad y seguridad; filtraciones y humedades en la construcción reciente del archivo central; ajustes y mejoras en sistemas de ventilación e iluminación; modernización de redes y cableados; cambio en baterías sanitarias; adecuación de áreas para preparación de alimentos, entre otras.

No se encuentran programas de mantenimiento de las infraestructuras de las sedes, salvo las del Centro Nacional del Estudio del Bambú Guadua, en donde se encuentran aún deficiencias en la infraestructura para la investigación.

Las áreas de conservación cuentan con viviendas y otras estructuras que deben ser evaluadas, restauradas o mejoradas a través de intervenciones civiles. Igualmente, se debe evaluar y proyectar el mejoramiento en la infraestructura relacionada con accesos y de prestación de servicios públicos básicos.

Desarrollo tecnológico.

Se determina que se debe realizar intervención en los diferentes componentes de la estructura tecnológica de la Entidad: equipos, infraestructura, administración, sistemas, etc, a partir del conocimiento real de la situación de atraso actual.

Aspectos financieros.

Con el fin de adaptarse a las condiciones socioeconómicas actuales se deben formular y aplicar estrategias para optimizar la gestión y recaudo de recursos y hacer eficiente el gasto público.

Aspectos operativos.

En aspectos operativos debe considerarse la adecuación de ambiente laboral, mejoramiento de procesos y procedimientos (cadenas de valor), planificación y ejecución adecuada de logística, mejoramiento en sistemas de comunicación interna, mejoramiento de la gestión de documentación e información, articulación e interoperabilidad, promoción del trabajo en equipo, fortalecer instancias de gestión, realizar análisis de entornos y caracterización de usuarios, fortalecer procesos de planificación y seguimiento a instrumentos de gestión.

No se cuenta con identificación y caracterización de usuarios. Es deficiente el manejo de información debido a que no se cuenta con sistemas de información administrativa y misional idóneos, que faciliten su compilación, su análisis y posterior cargue o reporte en las diferentes plataformas dispuestas.

Las instancias de gestión ambiental y pública, no son totalmente operativas y algunas no cuentan con protocolos claros para su funcionamiento.

Los instrumentos de gestión, pública y ambiental, requieren de implementación de sistemas de seguimiento. Algunos instrumentos son deficientes en su construcción y en su ejecución. Dos instrumentos clave para la gestión ambiental de la Corporación aún no se han formulado o adoptado.

Deben planificarse y tenerse disponibles los diferentes recursos físicos requeridos para el desempeño institucional: vehículos, equipos, herramientas, insumos, etc.

4.2.2 Identificación de situaciones con gestión deficiente según Análisis de factores institucionales y de gobernabilidad

Se retoman y priorizan las principales situaciones identificadas en el capítulo 3 del presente documento.

4.3.2.1 Factores sociales o humanos priorizados.

Capacitación.

- Escasa capacitación técnica y de actualización en normas.

Espíritu de equipo.

- Escaso trabajo en equipo en la entidad.

Aptitud.

- Algunos perfiles no adecuados a los cargos.

Responsabilidad.

- Escaso compromiso, actitud y responsabilidad de algunos funcionarios.
- Desmotivación o desgano de algunos funcionarios.
- Falta sentido de pertenencia de algunos funcionarios.

Condiciones laborales.

- Condiciones laborales no adecuadas de algunos funcionarios y contratistas
- Contratación de personal con baja experiencia y muchas veces sin la idoneidad. Ello se complementa con alta rotación.

4.3.2.2 Factores tecnológicos priorizados.

Equipos.

- No disponibilidad permanente y baja calidad de equipos de cómputo, impresoras, escáner, plotters, equipos audiovisuales, entre otros.
- No se cuenta con equipos y tecnología actual (GPS, Drones).
- Bajo mantenimiento y actualización de equipos (no renovación tecnológica)

Servicios.

- Bajo soporte técnico.
- Escasa Automatización de procesos
- Dificultades para la gestión de la información digital.

Software.

- Inconvenientes en el acceso a software y sistemas de información interna.

Infraestructura.

- Atraso en la infraestructura tecnológica de la Entidad.

Seguridad informática.

- Inconvenientes con la seguridad de la información digital.

4.3.2.3 Factores administrativos priorizados

Planeación, Liderazgo y dirección.

- Inconvenientes en la planificación institucional.
- No se da la importancia que merecen algunos procesos o no están dentro de las prioridades de la Alta Dirección.
- En ocasiones las directrices, no son claras.
- Bajo seguimiento a procesos y procedimientos.
- Poco interés por generación de conocimiento de los recursos y el ambiente.

Carga laboral.

- Sobrecarga laboral de algunos funcionarios. Desequilibrio en las cargas en perfiles afines. Muchas tareas en un solo funcionario.

Insumos, equipos y materiales.

- No disponibilidad y oportunidad de equipos, materiales e insumos para el desarrollo de las funciones.

Financiamiento de actividades.

- Baja financiación de varios procesos que son clave para la Entidad.
- Bajo financiamiento de algunas actividades necesarias, estudios y capacitaciones o participación en talleres y mesas.

Comunicación.

- Deficiencias en procesos de comunicación interna y en la socialización de procesos.
- Desarticulación y, por tanto, falta de interoperabilidad interna.

4.2.3 Identificación de situaciones con gestión deficiente según encuesta virtual, aspectos que afectan el desempeño institucional

Situaciones calificadas como de primer nivel de importancia priorizadas.

- Deficiente capacitación y actualización de funcionarios en aspectos inherentes a sus funciones.
- Falta o deficiente planificación de los procesos y actividades.
- Deficiente Liderazgo y Capacidad de Gestión.
- Deficiente poder de decisión del Líder del proceso.
- Problemas en la comunicación interna.
- Deficiente Interoperabilidad y apoyo de otras dependencias.

Situaciones calificadas como de segundo nivel de importancia priorizadas.

- Equipo de trabajo con pocos integrantes (escaso apoyo en la planta de personal).
- Rotación permanente de jefes y contratistas.
- Deficientes procesos de inducción y reinducción a funcionarios de carrera.
- Poca preparación de contratistas en las labores.
- Ambiente Laboral no adecuado.
- Disponibilidad insuficiente de espacios apropiados para atender usuarios.
- Equipos de cómputo, inapropiados y/o insuficientes.
- Gestión inapropiada e insegura de la información generada.
- Difícil acceso a tecnologías.
- Poco apoyo con Recursos Tecnológicos.
- Desorden y ruido excesivo en las áreas de trabajo.
- No disponibilidad de sistemas de información.

Situaciones calificadas como de tercer nivel de importancia priorizadas.

- Sobrecarga Laboral.

- Asignación periódica de otras actividades no relacionadas con el producto o servicio.
- Pocos estímulos e incentivos.
- No disponibilidad de sistemas de seguimiento y evaluación (indicadores, etc).
- Deficiencias en la gestión de correspondencia externa.

4.2.4 Identificación de situaciones con gestión deficiente según autodiagnósticos de Políticas de Gestión y Desempeño (sólo con valores por debajo de 40)

Se resaltan y priorizan las actividades de gestión con deficiencias de cada Política.

Política Talento Humano

- Establecer mecanismos de evaluación periódica del desempeño en torno al servicio al ciudadano, diferentes a las obligatorias.
- Capacitación en: Gobierno en Línea, Innovación, Programa de bilingüismo, Sostenibilidad Ambiental.
- Administración del Talento Humano: Programa de Teletrabajo.
- Proporción de contratistas con relación a los servidores de planta.
- Gerencia Pública: implementar mecanismos para evaluar y desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros. Implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado (igual o inferior a 75%), mediante un plan de mejoramiento.
- Gestión del Conocimiento: contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados.

Política Planeación Institucional.

- Identificación de los grupos de valor y sus necesidades.
- Diagnóstico de capacidades y entornos.
- Programación presupuestal. Formular los planes con base en resultados obtenidos (información sobre desempeño) en programas, planes o

proyectos anteriores. Priorizar la asignación de recursos (tanto de inversión como de funcionamiento) con base en las metas estratégicas definidas.

- Planeación Participativa: involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad, de interés ciudadano.
- Liderazgo Estratégico: construir un marco estratégico, por parte del equipo directivo, que permita trazar la hoja de ruta para la ejecución de las acciones a cargo de toda la entidad, y encaminarla al logro de los objetivos, metas, programas y proyectos institucionales. Comunicar los lineamientos estratégicos y operativos previstos en los planes a todos los miembros del equipo de trabajo de la organización. Enfocar el trabajo hacia la atención de las prioridades identificadas y la consecución de los resultados de la entidad.

Políticas Transparencia y Acceso a la Información – Rendición de Cuentas

- La entidad facilita al ciudadano información sobre el estado de su PQRS desde su recepción hasta su respuesta.
- La entidad permite que todos sus trámites sean realizados por medios electrónicos.
- La entidad ha implementado estrategias pedagógicas y comunicativas para reforzar el significado que tiene para los servidores el ejercicio de la función pública y su responsabilidad con la ciudadanía.
- La Entidad cuenta con recursos en su página web para permitir el acceso a la información a la población con discapacidad (ej. videos con lenguaje de señas o con subtítulos).
- Conocimientos y criterios sobre transparencia y acceso a la información pública.
- Conformar y capacitar un equipo de trabajo que lidere el proceso de planeación de los ejercicios de rendición de cuentas. Preparara información de cumplimiento de metas (plan de acción, POAI) de los programas, proyectos y servicios implementados, con sus respectivos indicadores, verificando la calidad de la misma y asociándola a los diversos grupos poblacionales beneficiados; contratación (Procesos Contractuales y Gestión contractual); información de carácter presupuestal de las actividades identificadas con anterioridad.

- Realizar espacios de diálogo de rendición de cuentas: implementar los canales y mecanismos virtuales que complementarán las acciones de diálogo definidas para la rendición de cuentas sobre temas específicos y para los temas generales; Diseñar la metodología de diálogo para cada evento de rendición de cuentas que garantice la intervención de ciudadanos y grupos de interés con su evaluación y propuestas a las mejoras de la gestión.
- Cuantificar el impacto de las acciones de rendición de cuentas para divulgarlos a la ciudadanía: recopilar recomendaciones y sugerencias de los servidores públicos y ciudadanía a las actividades de capacitación, garantizando la cualificación de futuras actividades; Evaluar y verificar por parte de la oficina de control interno que se garanticen los mecanismos de participación ciudadana en la rendición de cuentas. Evaluar y verificar los resultados de la implementación de la estrategia de rendición de cuentas, valorando el cumplimiento de las metas definidas frente al reto y objetivos de la estrategia.

Política Servicio al Ciudadano.

- Caracterización usuarios y medición de percepción: la entidad ha realizado caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés atendidos.
- Atención incluyente y accesibilidad.

Política Participación Ciudadana en la Gestión.

- Definir los canales y las metodologías que se emplearán para desarrollar las actividades de participación ciudadana identificadas en las fases del ciclo (participación en el diagnóstico, la formulación e implementación y evaluación de políticas, planes, programas o proyectos.)
- Definir una estrategia de comunicación (interna y externa) que permita informar sobre la actividad participativa, desde su inicio, ejecución y desarrollo.
- Socializar en especial a los grupos de valor que va a convocar al proceso de participación, la información que considere necesaria para preparar la actividad de participación y socializar las rutas de consulta de la misma.

- Publicar los resultados consolidados de las actividades de participación, los cuales deberán ser visibilizados de forma masiva y mediante el mecanismo que empleó para convocar a los grupos de valor que participaron.
- Los reportes individuales diligenciados en los formatos internos deberán quedar a disposición del público.

Política Racionalización de Trámites

- Construir el inventario de trámites y otros procedimientos administrativos.
- Registrar y actualizar trámites y otros procedimientos administrativos en el SUIT.
- Identificar trámites de alto impacto y priorizar.
- Formular e implementar la estrategia de racionalización de trámites.
- Cuantificar el impacto de las acciones de racionalización para divulgarlos a la ciudadanía: tramitadores. Costos de desplazamiento de usuarios, corrupción.

Política Gobierno Digital

- Criterios de accesibilidad que cumplió la Entidad en su sitio Web.
- Directrices de usabilidad que cumplió la Entidad en su sitio Web.
- Actividades formuladas en la estrategia de participación ciudadana.
- Trámites realizados por medios electrónicos.
- Definición del marco de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información
- Plan de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información.

Política Defensa Jurídica

- El área mide y evalúa los resultados periódicamente de sus indicadores que miden la eficiencia, eficacia y efectividad de las políticas realizadas en materia de defensa jurídica.

Política Gestión Documental

- Preservación de documentos en soporte digital.

- Clasificación de la información y establecimiento de categorías de derechos y restricciones de acceso a los documentos electrónicos.
- Implementación de los requisitos de integridad, autenticidad, inalterabilidad, disponibilidad, preservación y metadatos de los documentos electrónicos de archivo en el Sistema de Gestión de Documento Electrónico.
- Expedientes electrónicos.
- Mecanismos o controles técnicos en los Sistemas de Información para restringir el acceso a los documentos en entorno electrónico.

Política Gestión del Conocimiento y la Innovación

- Identificación del conocimiento más relevante de la entidad: contar con un inventario del conocimiento explícito de la entidad actualizado; identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento; elaborar, evaluar e implementar un programa de gestión del conocimiento articulado con la planeación estratégica de la entidad.
- Contar con espacios de ideación e innovación, así también, documentar y difundir los resultados de los procesos de ideación e innovación adelantados. Formular, ejecutar, monitorear y difundir proyectos de innovación para solucionar las necesidades de la entidad.
- Investigación: evaluar el grado de acceso al conocimiento explícito de la entidad.
- Priorizar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación en la entidad, contar con acciones a corto, mediano y largo plazo para su adecuada gestión y evaluarlas periódicamente.
- Contar con herramientas de analítica institucional para el tratamiento de datos conocidas y son usadas por el talento humano de la entidad.
- Ejecución de análisis y visualización de datos e información: desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en materia de analítica institucional.
- Contar con repositorios de información de fácil acceso y conocidos por el talento humano de la entidad, además de definir lineamientos para documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

- Desarrollar proyectos de aprendizaje en equipo (PAE) dentro de su planeación anual de acuerdo con las necesidades de conocimiento de la entidad. Evaluar los resultados para llevar a cabo acciones de mejora.
- Participar activamente en redes de conocimiento, comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, fomentar el aprendizaje y la innovación pública, además de plantear soluciones a problemas de la administración pública.

4.2.5 Identificación de situaciones con gestión deficiente según evaluación de Matrices de Riesgos de los procesos

Riesgos Proceso Direccionamiento Estratégico

- Formulación inapropiada de los programas, planes y proyectos institucionales con respecto a las políticas y la realidad nacional, departamental, territorial e institucional.
- Pérdida de la información digital de la Corporación.

Riesgos del Proceso Comunicaciones

- Formulación del PEC (Plan Estratégico de Comunicaciones) desarticulado con la realidad institucional.

Riesgo del Proceso Ejecución de Políticas Ambientales

- Traslado de recursos que afectan la generación del conocimiento.
- Emisión de información errónea para la gestión ambiental.
- Pérdida de información técnica.

Riesgo del Proceso Control y Seguimiento Ambiental

- Ejercer de manera incorrecta la regulación, control, seguimiento y monitoreo de los recursos naturales.
- Pérdida, fuga o modificación de información de los trámites licencias autorizaciones y/o permisos ambientales.
- Afectación a la eficiencia, eficacia y efectividad de los trámites de regulación, control, seguimiento y monitoreo.

- Generar información errónea para el cobro de los instrumentos económicos.

Riesgo del Proceso Servicio al Cliente

- Pérdida total, parcial o deterioro de documentos, unidades de conservación o bases de datos.
- Retraso o no entrega de la correspondencia al usuario final.
- Incorrecta aplicación del procedimiento de medición de percepción del cliente.

Riesgos Proceso Gestión Operativa y del Talento Humano

- Errores en la liquidación, pago y descuentos de nómina, prestaciones sociales, parafiscales y seguridad social.
- No apropiación de sistema de evaluación de desempeño laboral como herramienta de mejora de la entidad.
- Incumplimiento de la normatividad vigente referente a la implementación del SGSST.
- Planeación inadecuada de las necesidades de la corporación para la adquisición de bienes y servicios.
- Daños en los bienes inmuebles de la Corporación.

Riesgo del Proceso Financiero

- Facturación errónea.
- Estados financieros que no reflejen la situación de la entidad.
- Errores en la ejecución del pago al beneficiario final.

Riesgo del Proceso Jurídico

- No desarrollar el proceso de cobro coactivo oportunamente.

Riesgo del Proceso Laboratorio de Aguas

- Emitir resultados no confiables.
- Pérdida de capacidad operativa del laboratorio.

Riesgo del Proceso Evaluación y Control a la Gestión

- Incumplimiento del Programa Anual de Auditoría - PAA aprobado al inicio de cada vigencia.

4.2.6 Identificación de situaciones con gestión deficiente según resultados de análisis de riesgo psicosocial

4.2.6.1 Ambiente intralaboral

Dominio Liderazgo y Relaciones Sociales. Las dos dimensiones más representativas, con riesgos altos y muy altos:

- Características del Liderazgo: 64,7%
- Retroalimentación del desempeño: 62,7%

Dominio Control sobre el Trabajo. Las dos dimensiones más representativas, con riesgos altos y muy altos:

- Capacitación: 71,5%
- Calidad del rol: 67,6%

Dominio Demandas del Trabajo. Las dos dimensiones más representativas, con riesgos altos y muy altos:

- Demandas ambientales y de esfuerzo físico: 49%
- Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral: 37,25

Dominio Recompensas. Las dos dimensiones más representativas, con riesgos altos y muy altos:

- Reconocimiento y Compensación: 51,9%
- Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza: 31,3%

La Corporación Autónoma Regional del Quindío obtuvo como resultado riesgo alto y muy alto en las dimensiones mencionadas para ambiente intralaboral,

siendo las que determinan la estabilidad del clima laboral, la comunicación asertiva entre superiores y compañeros de trabajo, así como la satisfacción del trabajador.

4.2.6.2 Ambiente extralaboral

- Influencia en el entorno extralaboral sobre el trabajo: 47%
- Tiempo fuera del trabajo: 35,3%

4.2.6.3 Evaluación de estrés laboral: riesgos alto y muy alto: 51%

Respecto a la evaluación del estrés, el personal que participó en el diagnóstico puntúa riesgo alto y muy alto en cifras significativas para la Entidad, por tanto, se debe de iniciar con el programa de vigilancia epidemiología en riesgo psicosocial, dado a que los datos indican que la población está sufriendo niveles de estrés altos y equivale a la mitad del grupo que participó.

4.2.7 Identificación de situaciones con gestión deficiente derivadas de análisis de Peticiones, Quejas, Reclamos y Solicitudes

Incremento en la gestión de correspondencia: se encuentra que en el año 2014 se contaron 9.691 radicados de correspondencia externa. En el año 2019 la cantidad ascendió a 13.887 radicados, con un adicional de 4.196, lo cual representa un crecimiento del 43,3%.

Incremento Paulatino en PQRS: en el año 2014 se radicaron 4.119 peticiones, quejas, reclamos, solicitudes, representando 42,5% del total de la correspondencia externa recibida. En el año 2019 el total de PQRS ascendió a 4657, con un adicional de 538 (13% adicional). No obstante, con respecto al total, baja la proporción al 33,5%.

La cantidad de PQRS está siempre por encima del 33%. Llegó hasta el 46% del total de correspondencia recibida en el año 2017.

Requerimientos Entes de Control: los requerimientos de los Entes de Control, siempre han sido mayores a 422 en las vigencias analizadas. El valor más alto se

registró en 2015 con 748 requerimientos. En algunos años ha representado el 7% del total de la correspondencia. Se ha mantenido la cantidad en los últimos 4 años, baja el porcentaje respecto al total por el incremento en los radicados totales. Se resaltan los requerimientos de la Procuraduría.

A lo anterior debe sumarse las sentencias judiciales que conminan a la Corporación a ejecutar acciones de gestión ambiental en diversos ámbitos.

4.2.8 Identificación de situaciones con gestión deficiente según resultados de encuestas de satisfacción de usuarios

Se mencionan los aspectos calificados por los usuarios con porcentaje de satisfacción por debajo de 75%.

- Tiempo y etapas establecidos para el cumplimiento del trámite o gestión: 70%.
- Transparencia y honestidad con la que el personal lo atendió: 70%.
- Calidad de la respuesta emitida por la Corporación cumple con su requerimiento: 65%.

4.2.9 Identificación de situaciones con gestión deficiente según Índice de Evaluación del Desempeño Institucional – IEDI

Se destacan las Áreas de Gestión con Deficiencias:

- Implementación, operación y reporte de los sistemas de información ambiental.
- Atención contravenciones ambientales.
- Gestión en ecosistemas estratégicos y la biodiversidad.
- Transparencia y Acceso a la Información.
- Participación Ciudadana.
- Rendición de cuentas.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión Documental.
- Racionalización de trámites.
- Bienestar, capacitación del talento humano y SIGEP.
- Implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea.

- Ejecución global del presupuesto.
- Gestión de la Inversión.
- Gestión contractual - manejo de procesos de contratación y SECOP.

4.2.10 Identificación de situaciones con gestión deficiente según análisis de los resultados del Formulario Único Reporte de Avances en la Gestión – FURAG

Se retoman para destacar los aspectos deficientes en:

- Canales de comunicación directo para que los servidores puedan dar a conocer sus opiniones o denuncias.
- Elaboración del plan estratégico de comunicaciones.
- Actualización de la matriz de riesgos de corrupción y publicarla en la página web de la Entidad.
- Verificación de los controles previstos por la Entidad y los seguimientos periódicos a través de los indicadores.

4.2.11 Identificación de situaciones con gestión deficiente según árbol de problemas

En el anexo 5 se presentan los ejercicios de árbol de problemas adelantados por varios procesos; de éste se derivan las siguientes situaciones de gestión deficiente, definido como problema central.

1. Talento Humano no caracterizado.
2. Procesos de Inducción y reinducción débiles.
3. Manual de funciones no ajustado a la misionalidad institucional.
4. Capacidad de respuesta tecnológica reducida frente a los requerimientos y expectativas de los usuarios internos y externos.
5. No hay disponibilidad de software institucional para el análisis y evaluación de la cartografía temática y ambiental de los DAA, EIA y otras fuentes de información presentadas a la CRQ para la regulación ambiental.

6. Deficiencias en Liderazgo, Direccionamiento, Planificación y Administración en la actividad de regulación ambiental.
7. Débil liderazgo gerencial.
8. Debilidad en el direccionamiento técnico y administrativo.
9. Deficiencias administrativas en la implementación de trámites ambientales y procedimientos administrativos (tasa retributiva).
10. La Corporación ha perdido su función de autoridad ambiental y de administración de los recursos naturales y el ambiente.
11. Poca capacidad para el análisis cartográfico temático y ambiental en los profesionales de la C.R.Q.
12. Desorganización institucional en cuanto a las solicitudes de Diagnóstico Ambiental de Alternativas - DAA, licencias ambientales y modificaciones
13. Falta de idoneidad en la evaluación de la aplicación de los estudios biológicos en los Estudios de Impacto Ambiental (EIA).
14. Falta de definición de organización en otros instrumentos de regulación como las sustracciones de las Áreas Naturales Protegidas Regionales.
15. Comunicación Interna ineficiente entre procesos y sus grupos de trabajo.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Como complemento de la identificación de situaciones con gestión deficiente del punto anterior, se realizó análisis DOFA con distintos procesos de la Corporación (resultados en el anexo 4). A continuación, se presenta la relación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, de forma consolidada para la Entidad.

Se muestran en primer lugar, los factores internos (debilidades y fortalezas) y luego, los factores externos (oportunidades y amenazas), identificados como de mayor relevancia para las condiciones actuales de prestación de servicios en la Corporación. Para el caso de los factores internos, una vez analizados, se agruparon por temáticas o categorías, entre las cuales se encuentran gestión del

talento humano, personales o actitudinales, clima laboral, gestión operativa, disponibilidad de recursos y de infraestructura, liderazgo, planificación y dirección, comunicación y articulación y, recursos tecnológicos.

Los factores externos se agruparon en políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, al igual que en el ejercicio de evaluación de factores institucionales y de gobernabilidad, resultados presentados en la tabla 17.

4.3.1 Factores internos (Debilidades y Fortalezas)

4.3.1.1 Debilidades

Gestión del Talento Humano

- Presenta despilfarro de recursos económicos en contratación de actualización del manual de funciones y a la fecha la Corporación sigue teniendo un desorden y poca articulación.
- Manual de funciones no adecuado, no acorde con las necesidades de la Entidad.
- El manual de funciones y competencias laborales presenta debilidades en los perfiles, requisitos de estudio y experiencia de conformidad a la necesidad del cumplimiento misional de la entidad.
- Inadecuada denominación del cargo (son funciones para profesional especializado y no para universitario, de acuerdo al grado de responsabilidad a cargo).
- Perfiles profesionales no acordes con las funciones de los cargos.
- Ausencia de profesionales sociales idóneos.
- Falta de personal idóneo para apoyar la Educación Ambiental.
- Insuficiencia de perfiles profesionales acordes con las funciones de las dependencias.
- Actividades adicionales a las propias del cargo (supervisiones, apoyos a otras dependencias).
- Carece de profesionales idóneos y competentes en las áreas del conocimiento de amenazas y riesgos naturales; planificación urbana; y derecho urbano.
- Deficiente distribución de cargas laborales. Asignación de responsabilidades a un pequeño grupo de funcionarios.

- Alta carga laboral para los funcionarios responsables (genera congestión administrativa).
- Baja remuneración para la carga laboral y las responsabilidades (algunos casos)
- No se cuenta con un estudio actualizado de las cargas laborales.
- Existe una alta carga laboral en pocos funcionarios para procesos de ordenamiento territorial municipal.
- Poco interés por el bienestar de los funcionarios.
- Poco reconocimiento del trabajo de los funcionarios.
- Inexistente motivación del talento humano para el desarrollo de las actividades.
- Los planes de bienestar social e incentivos, formación y capacitación, no se elaboran teniendo en cuenta las necesidades y cambios en la población objetivo.
- No tiene programas de bienestar, seguridad y salud apropiados, debido a que no cuenta con profesionales idóneos y competentes en el manejo del recurso humano.
- No se cuenta con una caracterización proceso de evaluación del desempeño laboral. del talento humano, grupo etario, formación, composición del núcleo familiar, estrato socioeconómico, condiciones de salud individual y familiar, entre otras variables.
- Tiene una escasa inversión en la seguridad y salud ocupacional de sus funcionarios y usuarios que visitan la institución.
- Carece de un sistema adecuado de elección a los mejores funcionarios, quedando supeditada a la evaluación de compromisos laborales y desconociendo los aportes extraordinarios de otros funcionarios.
- Asignación injusta de coordinaciones, sin justificación técnica y sin responsabilidades que conlleva una real coordinación de grupo.
- No se cuenta con una política interna para el retiro asistido y transferencia de conocimientos.
- Podría presentar pérdida de capacidad técnica por la salida de profesionales de carrera administrativa, debido al cumplimiento de la edad para pensión.
- Falta de implementación de una política de capacitación institucional para el trabajo.

- Deficiencia en capacitación, inducción y reinducción (contratistas y funcionarios).
- Poca actualización y capacitación de funcionarios en aspectos técnicos y jurídicos.
- Procesos de formación y capacitación no acordes con las necesidades de la entidad.
- Escaso apoyo de los jefes para procesos de formación y actualización.
- Riesgo de accidentes y enfermedades laborales.
- Baja receptividad por parte de las dependencias en control interno y autocontrol.
- No se resuelven los problemas del Clima Laboral.
- Poca sutileza en el trato entre compañeros y con los jefes (clima laboral regular).
- Conflictos entre funcionarios y, entre funcionarios y jefes que genera situaciones de estrés.

Personales, actitudinales, comportamentales.

- Resistencia al cambio de algunos funcionarios.
- Desinterés de algunos funcionarios por la Entidad.
- Falta de sentido de pertenencia y empoderamiento por parte de algunos funcionarios.
- Deficientes habilidades cartográficas y de valoración económica en algunos de los profesionales.
- Baja calidad de la presentación de información técnica de algunos funcionarios (informes y conceptos deficientes y sin rigor).
- No se da estricta aplicación a los procedimientos (necesario revisar y ajustar).
- Debilidades del trabajo en equipo.

Disponibilidad de Recursos e Infraestructura

- Estaciones de trabajo poco funcionales por su deficiente distribución, viejas, incómodas y obsoletas.
- Deficiencias en la infraestructura instalada para el trabajo de la fuerza laboral (tomas eléctricas, sillas, cableados, mesa).

- Mobiliario obsoleto, no seguro, no ergonómico.
- Inconvenientes en las redes eléctricas y de conectividad.
- Espacios inadecuados e insuficientes.
- Redes eléctricas deterioradas (Incumplen RETIE).
- Recursos limitados (financieros y operativos).
- Insuficientes recursos económicos.
- Infraestructura física deteriorada.
- Capital de trabajo insuficiente para atender las funciones de la entidad o mal utilizado.
- Dificultad de acceso a algunas áreas.
- Ambiente laboral (espacial) no apropiado (hacinamiento, espacio abierto, mucha interferencia, ruido, factores de distracción).
- Ambiente de trabajo inseguro.
- Inadecuados factores ambientales en el lugar de trabajo.

Recursos Tecnológicos

- Infraestructura tecnológica obsoleta por la poca o lenta actualización de las herramientas, equipos y sistemas.
- Desconocimiento de herramientas tecnológicas aplicables al quehacer institucional y las pocas que existen, son defectuosas e inoperantes.
- Programas licenciados insuficientes en computadores de las dependencias técnicas.
- Insuficiencia de equipos o instrumentos de campo u oficina para ejecutar el trabajo (PC, GPS, Dron). No son de calidad o precisión. Obsoletos.
- No se cuenta con equipos con tecnología en calidad de aire.
- Herramientas tecnológicas desactualizadas e insuficientes.
- Ausencia de Software de administración PQRS (alertas).
- Equipos de cómputo obsoleto, desactualizados, con problemas de conectividad, memoria. Algunos funcionarios no cuentan con equipos.
- Escasa disponibilidad de software para apoyo técnico de decisiones.
- No hay sistemas de información que permitan la captura, análisis y reporte de información.
- Ineficiente manejo de la información ambiental (hojas de Excel) por la falta de un sistema integrado.

- Deficiencias en las herramientas ofimáticas y equipos tecnológicos y de información.
- Desperdicio en el uso del SIG Quindío como herramienta para los procesos misionales y para el seguimiento a la gestión ambiental.

Liderazgo, Dirección y Planificación

- Poco liderazgo gerencial.
- Poca expedición de lineamientos y directrices escritas.
- Debilidades en la priorización en la inversión de recursos.
- Demoras en la toma de decisiones del nivel directivo.
- Delegación de decisiones directivas en los técnicos de la entidad.
- Demora en la posición institucional frente a varios aspectos de la Gestión Ambiental.
- No hay efectividad en la ejecución de la planeación de largo plazo (muchos estudios pocas decisiones - intervenciones).
- Falta de criterios institucionales unificados.
- Directrices y solicitudes de diversas instancias y directivos (desarticulación en la toma de decisiones técnicas y jurídicas).
- Deficientes habilidades gerenciales y jurídicas en solicitudes de DAA, licencias ambientales y sus modificaciones.
- Diferenciación en importancia o relevancia de los trámites que adelanta la Subdirección (falta equidad).
- Lineamientos poco claros en algunos procedimientos.
- No se da aplicación a la herramienta para la evaluación de los gerentes públicos establecida por la Ley 909 de 2004.
- Falta Producción o generación de productos por parte de nivel directivo.
- Poca promoción del trabajo en equipo por parte de los directivos.

Gestión Operativa

- Deficiente aplicación de la Educación Ambiental como contenido transversal.
- Escaso material didáctico acerca de la educación para el desarrollo sostenible.

- Débil capacidad sancionatoria ambiental frente a los altos conflictos y daños ambientales por proyectos urbanísticos en la zona rural.
- Débil capacidad jurídica para asesorar procesos ambientales.
- Reprocesos y tramitología interna (entorpece desarrollo de procesos - afecta flujo).
- Desconocimiento de los procesos y procedimientos internos.
- Desconocimiento de los cambios en normatividad.
- Desconocimiento del equipo de Control Interno en temas ambientales
- Procedimientos internos inexistentes, desactualizados.
- Incumplimiento a los procedimientos.
- Inconvenientes de planificación de apoyo a procedimientos.
- Incumplimiento a términos de Ley de trámites.
- Insuficiencia o deficiencia en apoyo logístico de transporte a funcionarios de carrera administrativa (no siempre está disponible cuando se requiere, se cambia o se quita, etc).
- No se dota con elementos o equipos de seguridad para desarrollo de actividades de campo (máscaras, cascos, guantes, etc).
- No es suficiente la disponibilidad y oportunidad de insumos y recursos para las actividades (actas, papelería, carpas, etc).
- Inexistencia de un programa institucional de mantenimiento (preventivo y correctivo), calibración y reposición de maquinaria y equipos.
- Salarios bajos personal de apoyo.
- No es suficiente idoneidad en el personal de apoyo.
- Falta de continuidad del personal de apoyo (rotación).
- Falta continuidad en la contratación (atención al usuario y procedimientos internos).
- Los productos técnicos de la contratación son prácticamente inexistentes.
- La contratación con ONGs desconocidas e inapropiadas técnicamente ha generado despilfarro de recursos.
- Excesiva contratación de personal de apoyo sin ninguna justificación y con objetos contractuales poco medibles, onerosos y con perfiles inapropiados.
- Difícil acceso o no disponibilidad de herramientas para trabajo remoto.
- Limitados elementos distintivos de funcionarios y contratistas (chalecos, carnet, gorras, etc).
- Deficiencia en la sistematización de información.

- Deficiente gestión documental y de la información digital (responsabilidad directa de funcionarios o sin apego a la totalidad de disposiciones normativas que rigen la materia).
- No existe memoria histórica de licencias, permisos, concesiones autorizaciones otorgadas ni articulación con otras dependencias que deben generar conocimiento del estado de los Recursos.
- No es ejemplo como empresa responsable ambientalmente en sus procesos internos como fuente de consumos e impactos al medio ambiente.
- Presenta despilfarro ante la escasa utilización del sistema de información documental (Beesoft) y de las posibilidades de integración de la información que permite alcanzar.
- Presenta pérdida del conocimiento técnico por la escasa elaboración publicación de documentos.
- Tiene espacios naturales desperdiciados de su propiedad para la educación y el esparcimiento (en la sede, centro de la guadua, parque ecológico, áreas de conservación y manejo).
- Ha focalizado acciones hacia el apoyo de programas de protección de animales domésticos, generando pérdida de credibilidad por su real función de proteger la fauna silvestre.
- Brinda escasa atención en el control físico del territorio está generando conflictos y daños a los recursos naturales por proyectos urbanísticos en la zona rural del Departamento.
- Desperdicio de las áreas de conservación y manejo de la Corporación para procesos de investigación y educación ambiental.
- Débil capacidad de control y seguimiento al cumplimiento de los planes de gestión, lo cual genera informes deficientes y descontextualizados.
- Información insuficiente y poco concreta en las denuncias para adelantar las actuaciones (falencia de atención al usuario al no tomar completa la información).
- Solicitudes administrativas sin suficiente tiempo de respuesta – productos deficientes.
- Producto o servicio sin características diferenciadoras o de calidad (Caso de las solicitudes de DAA, licencias ambientales y sus modificaciones).

Comunicación y Articulación

- Poca comunicación entre directivos y funcionarios.
- Poca articulación entre dependencias y procesos (bajo nivel de sintonía).
- Poca articulación entre procedimientos o trámites de la misma dependencia.
- Comunicación deficiente y lenta entre dependencias.
- Inconvenientes en Comunicación Interna y Externa.
- Falta de articulación y cooperación entre subdirecciones y oficinas (Demora en la trazabilidad y apertura de los procesos Sancionatorios Ambientales).
- Escaso cumplimiento de la estrategia de Gobierno en Línea.
- Desactualizada y es poco funcional la Página Web como uno de los principales medios de información y comunicación.
- Carece de un sistema interno de comunicación e información (INTRANET), generando despilfarro de tiempo y recursos de papelería.
- Se presenta desinformación a la comunidad respecto a los actos administrativos relacionados con licencias y permisos ambientales (Boletín Ambiental).

4.3.1.2 Fortalezas

Gestión del Talento Humano

- Liquidación y pago oportuno de los derechos laborales de los servidores públicos (nómina y prestaciones sociales).
- Trabajo en equipo en algunas dependencias.
- Talento humano calificado.
- Alto nivel de Formación profesional a nivel de posgrado del personal de la CRQ.
- Posibilidades de formación a nivel de posgrado.
- Posibilidades de formación del personal.
- Seguimiento documentado a la evolución y desarrollo gradual de las competencias comportamentales.
- Medición del rendimiento y cumplimiento de los Planes de Trabajo de los Servidores en provisionalidad.

- Elaboración y publicación oportuna de los planes anuales de: Bienestar Social e Incentivos, Formación y Capacitación, Previsión de Recursos Humanos y Plan Anual de Vacantes.
- Documentación de los procedimientos del proceso de evaluación del desempeño laboral.
- Funcionarios de la Corporación capacitados en el Sistema de Control Interno.
- Formación del equipo de Control Interno en temas ambientales, haciendo uso de los conocimientos y experiencia de la Corporación.
- Fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Corporación.

Personales, actitudinales, comportamentales.

- Recursos humanos motivados (algunos).
- Sentido de pertenencia (algunos).
- Responsabilidad del personal (algunos).
- Disposición de funcionarios a orientar y/o apoyar a sus compañeros.
- Personal con liderazgo.
- Alto compromiso y participación por parte de algunos funcionarios.
- Funcionarios con capacidad de interrelación positiva con usuarios.
- Proactividad en la gestión (algunos).
- Compromiso y responsabilidad de los funcionarios responsables de los procedimientos y trámites - Equipo de trabajo comprometido y diligente.
- Interés y proactividad en el desarrollo de los procesos.
- Actualización técnica y jurídica por iniciativa personal (aprendizaje y actualización autónoma).
- Adaptabilidad a estilos de trabajo remoto.
- Disposición a la buena atención al usuario interno y externo

Recursos e infraestructura Disponibles.

- Infraestructura física propia, apropiada y agradable.
- La entidad cuenta con Áreas para la protección ambiental de su propiedad como aporte de la gestión ambiental y con el Centro Nacional para el Estudio del Bambú Guadua.

- Disposición de recursos propios (de destinación específica por normatividad ambiental) para financiación de la mayoría de las actividades y necesidades en el marco de la implementación y sostenimiento del instrumento económico.
- Dispone de fuente de recursos propios para el cumplimiento de sus funciones misionales y posibilidades de cofinanciación.
- Tiene gobernabilidad en el manejo de los recursos propios.
- Cuenta con recursos del Ministerio de Hacienda para apoyar el pago de nómina.
- Dispone de infraestructura para el monitoreo del recurso hídrico, estaciones hidrometeorológicas y laboratorio certificado para el análisis de la calidad del agua.

Liderazgo, Dirección, Planificación

- Misión y visión claras y concretas.
- Experiencia de la Entidad (Institucionalidad).
- Mejoramiento del servicio al cliente.
- La selección de los profesionales del nivel directivo es de gobernabilidad del Director.
- El Director tiene un periodo fijo.
- Director con perfil técnico y con conocimiento de la Entidad y su misionalidad.
- Voluntad de la dirección de la entidad para llevar a cabo los monitoreo de calidad de aire y ruido.
- Interés de la dirección general en corregir falencias.
- Interés de la Dirección en gestionar asuntos misionales y administrativos.
- Voluntad de la Alta Dirección y Equipo Directivo en fortalecer las competencias comportamentales de los Servidores Públicos de la Entidad.
- Credibilidad de la Alta Dirección en los productos generados.
- Planificación anual de actividades basada en riesgos.
- Articulación interinstitucional, la entidad articula varios actores y es líder.
- Liderazgo institucional frente algunos aspectos ambientales a nivel regional y nacional.
- Es reconocida como una de las entidades más importantes para el desarrollo del Departamento del Quindío.

- Dispone de instrumentos actualizados de planificación ambiental a largo plazo.

Gestión Operativa

- Aplicación de los procesos y procedimientos del sistema integrado de gestión de la calidad.
- Presenta altos avances en la organización de procesos y procedimientos.
- Procesos, procedimientos y herramientas de control normalizados.
- Contratación de personal de apoyo idóneo en algunos procesos.
- Conocimiento de la normatividad ambiental.
- Proceso dinámico y de atención permanente.
- Compromiso con la mejora continua.
- Uso adecuado de herramientas normativas.
- Se dispone de información temática ambiental en escalas de trabajo adecuada, georreferenciada y de fácil acceso en el SIG-Quindío.
- La Entidad tiene capacidad técnica para la formulación de proyectos con miras a la búsqueda de fuentes de financiación nacional e internacional.
- El tamaño y accesibilidad de la jurisdicción le permite el cumplimiento oportuno de sus funciones de control físico del territorio.
- Dispone de perfiles profesionales apropiados para el cumplimiento de la mayoría de sus funciones.
- Dispone de un adecuado sistema integrado administrativo y financiero.
- Dispone de extensa y actualizada fuente de normatividad administrativa emanada de las autoridades nacionales.
- Conocimiento del territorio por parte de los funcionarios.
- Reconocimiento positivo de algunos sectores productivos al ejercicio de la autoridad ambiental.
- Experiencia técnica.
- Capacidad técnica y conocimiento de los funcionarios.
- Conocimiento de los sectores del Quindío.
- Retroalimentación constante de los resultados obtenidos por la Oficina.
- Capacidad técnica y jurídica de soporte del proceso.
- Continuidad de la mayor parte del equipo de apoyo para la realización del proceso.

- Estructuración y mantenimiento de diferentes bases de datos para facilitar la gestión del proceso.
- Estructuración y mantenimiento de archivo digital de soporte con el cargue de la información más relevante para el proceso.
- Identificación y conocimiento de los usuarios de la T.R.; Consolidación de base de datos con información relevante de todos los usuarios de la T.R.
- Conocimiento del sector y de sus funciones
- Experiencia de los funcionarios - Personal capacitado y con experiencia.
- Idoneidad y profesionalismo de los funcionarios - Personal competente.
- Conocimiento del área de jurisdicción y sus factores biofísicos.
- Buena calidad del producto o servicio final.
- Laboratorio de aguas acreditado.
- Capacidad técnica, analítica, de discernimiento y consensos...respeto por la diferencia.
- Experiencia y experticia de los funcionarios.
- Conocimientos técnicos al servicio de la comunidad.
- Visión holística.
- Profesionalización de los funcionarios.
- Equipos interdisciplinarios.
- Personal multidisciplinario.
- Se cuenta con instrumento de planificación a mediano y corto plazo (Plan de Acción, Planes Operativos Anuales de Inversión).
- Se cuenta con instrumentos de planificación a largo plazo (POMCA y PGAR).
- Los lineamientos y directrices están definidas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

4.3.2 Factores externos (Oportunidades y Amenazas)

4.3.2.1 Oportunidades

Políticas

- Cada vez en el país se habla más de los temas ambientales.
- Instituciones públicas y privadas comprometidas con la temática ambiental.

- Consolidación de políticas nacionales ambientales basadas en necesidades territoriales.
- Tendencias favorables en el sector ambiente y desarrollo sostenible.
- Misión y visión objetiva en procura del mantenimiento de buenas condiciones de los recursos naturales.
- Imagen corporativa mejorada.
- Fortalecimiento de la credibilidad por parte de la Entidad ante los Entes Externos de Control.
- Soporte documental, guías Herramientas y asesoría permanente del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP en el fortalecimiento institucional.
- Única autoridad ambiental del departamento - Institución líder en el sector ambiental. Inexistencia de competencia.
- Voluntad política a nivel de Gobierno Central y Ministerios.
- Acuerdos y Alianzas logradas.
- Establecimiento de relaciones y canales de comunicación con equipos de otras corporaciones autónomas regionales para aplicación de experiencias positivas respecto la implementación del instrumento económico. Relaciones interadministrativas positivas. Posibilidad de ejecutar acciones conjuntas.
- Alineamiento político entre administración departamental, municipales y autoridad ambiental.
- Articulación y apoyo interinstitucional para el control y seguimiento.
- Alineación de la etapa inicial de diferentes instrumentos de planificación ambiental en el departamento como PGAR, POMCA La Vieja, Plan de Acción Institucional, así como con los Planes de Desarrollo Municipales y de Gobernación.
- Cuenta con universidades en la región del Eje Cafetero y Valle del Cauca con suficiente capacidad técnica para apoyar procesos ambientales.
- Tiene la posibilidad de apoyarse en los institutos de investigación del SINA para cumplir con sus funciones misionales.
- Puede generar sinergia con las entidades territoriales y órganos de control para propiciar un control y vigilancia articulado sobre el uso de los recursos naturales y el ambiente en todo el departamento.
- El tamaño y la conectividad vial del territorio facilitan la gestión ambiental de la entidad (área de jurisdicción pequeña y fácil acceso).

Económicas

- El teletrabajo como uno de los efectos de la pandemia, podría generar reducción de gastos administrativos.
- Cada día hay más entidades que pueden financiar proyectos.
- Puede buscar fuentes de recursos técnicos a través de la cooperación internacional.

Sociales

- Solicitud de acompañamiento de diferentes sectores.
- Organizaciones interesadas en fortalecer la gestión y educación ambiental.
- Interés de los gremios, asociaciones empresas privadas.
- Proyectos en marcha.
- Reconocimiento de la existencia de problemas ambientales que afectan las condiciones de vida de todos los seres.
- Mejoramiento de la percepción de los usuarios sobre la autoridad ambiental.
- Mejoramiento del trabajo social y comunitario.
- Cohesión de grupo de trabajo.
- Necesidad creciente de la población en la obtención de permisos, autorizaciones o licencias ambientales.
- Creciente concientización ambiental por parte de la población frente al uso o aprovechamiento de recursos naturales.
- Reconocimiento positivo de algunos sectores productivos al ejercicio de la autoridad ambiental.
- Pandemia que obliga a modificar condiciones de acceso a usuarios, seguridad, control.
- Organización del gremio (usuarios).
- Oferta de capacitaciones gratuitas de fácil acceso.
- Necesidad del producto o servicio.
- Las comunidades se encuentran inquietas con el tema.

Tecnológicas

- Soporte tecnológico de la CNSC en los procesos de evaluación de desempeño laboral y concurso de méritos.
- Incrementar el uso de nueva tecnología, para el sector ambiente.
- Implementación de información digitalizada.
- Mejoramiento de la precisión de información con los adecuados equipos tecnológicos.
- Mejoramiento de la atención y servicio al usuario, al mejorar y ampliar canales virtuales.
- Población con mayor acceso a dispositivos electrónicos, canales y redes de comunicación para la vigilancia de los recursos naturales.
- Oferta de nuevas herramientas tecnológicas (software y equipos).

Ambientales

- Creciente concientización ambiental por parte de la población frente al uso o aprovechamiento de recursos naturales.
- Reconocimiento de la existencia de problemas ambientales que afectan las condiciones de vida de todos los sectores.
- Conciencia de la necesidad de obtención de permisos, autorizaciones o licencias ambientales.

Legales

- Procedimientos y servicios reglamentados.
- Regulación y obligatoriedad de la Evaluación cuantitativa de las competencias comportamentales.
- Desarrollo y actualización permanente de la normatividad aplicable.
- Disponibilidad de herramientas normativas.

4.3.2.2 Amenazas

Políticas

- Mala imagen del sector ambiente.

- Desarticulación del sector ambiente con otros sectores a nivel nacional (trabajo interministerial).
- Falta del liderazgo del Ministerio de ambiente en el ámbito nacional.
- Desconocimiento de las realidades regionales por parte del Ministerio de Ambiente.
- Falta de credibilidad institucional regional y nacional.
- Puede sufrir cambios o incluso desaparecer por los altos niveles de corrupción que presenta el sistema nacional ambiental.
- Posibilidad de intervención de terceros en el desarrollo de trámites ambientales.
- Riesgo de corrupción.
- Decisiones gubernamentales que aumenten o modifiquen actividades que generen congestión
- Injerencia y presión política externa en elección de directivos y en contratación.
- Posible reestructuración de CARs politizada.
- Dificultades con los gremios porque no se existe conceptos unificados.
- Agentes externos que perturban la estabilidad de la institución (entes de control y gremios).
- Conflicto con sectores productivos por diferencias de intereses.
- Deficiente planificación territorial
- Dificultades con los gremios porque no se existe conceptos unificados
- Agentes externos que perturban la estabilidad de la institución (entes de control, gremios)
- Auditorías de órganos de control con personal no idóneo para la revisión de la implementación de instrumentos económicos y otros temas.
- Deficiencias en el control y vigilancia por parte de los organismos reguladores.
- Autoridades no comprometidas con la Educación Ambiental

Económicas

- Disminución de recursos económicos del orden nacional.
- Escasa inversión en programas ambientales por parte de las diferentes entidades del SINA.
- Poca inversión en Programas de Educación Ambiental.

- Altos costos de los equipos.
- Cambio monetario.
- Aumento de precio de los estudios ambientales (estudios de recolección de especímenes para estudios ambientales, DAA y EIA).
- Conflictos y tendencias desfavorables en el sector minero y constructor.
- Los impactos de la pandemia generarán la reducción de recursos propios del predial y por lo tanto cambios en el cumplimiento de las metas de gestión ambiental (PGAR-POMCA, Plan de Acción).
- Los impactos de la pandemia también podrían generar recortes del presupuesto nacional cuyos recursos aportan al pago de la nómina.

Sociales

- Conflicto armado e inseguridad.
- Problemas de salubridad pública que impiden el desarrollo de actividades propias de la Entidad (en condiciones normales).
- Alto volumen de solicitudes que sobrepasan la capacidad operativa.
- Crisis sanitaria o de salud pública que impide el normal desarrollo de actividades.
- Usuarios que no permitan el ingreso de funcionarios y/o contratistas a las actividades pecuarias, predios rurales, viviendas entre otros, por temor al contagio.
- No contar con los equipos e insumos necesarios para evitar contagio, en esta época de pandemia.
- Usuarios que no cumplan con las medidas de bioseguridad.
- Incertidumbre y temor generalizado.
- Consideración poco significativa de las diferencias culturales en los procesos Ambientales.
- Disminución de ingresos y posibilidades de pagar servicios de evaluación de trámites (incremento de la ilegalidad).

Tecnológicas

- Cambios tecnológicos constantes.
- Disponibilidad de internet permanente y de calidad para trabajo remoto.
- Algunos usuarios sin acceso a tecnologías.

Ambientales

- Sociedad civil no consciente de la importancia del ambiente.
- Poco personal capacitado y con la experiencia en el tema de Aire en el Departamento.
- Autoridades no comprometidas con la Educación Ambiental.
- Uso indiscriminado de los recursos naturales.
- Desconocimiento de la dinámica de los ecosistemas.
- Desastres naturales que modifiquen las condiciones de prestación de servicios.
- Fenómenos naturales o de salud pública que impida el desarrollo de actividades presenciales.
- Sistema de producción en una sociedad de consumo que demanda más materias primas del ambiente y genera mayor cantidad de residuos.
- Falta de claridad en conceptos técnicos, sobre las actividades que no pueden desarrollarse.
- Cambios en las condiciones climáticas.
- Falta de universidades o laboratorios que conozcan el tema de Aire o que presten el servicio en el departamento del Quindío.

Legales

- Sentencias judiciales que obligan a desarrollar acciones por fuera de competencia o sin contar con los recursos y, por tanto, aumentan la carga laboral.
- Los fallos de las acciones populares muchas veces no son acordes con la normativa ambiental y competencias institucionales.
- Normas y proyectos de ley que modifican la dinámica del proceso y generan incertidumbre.
- Desconocimiento de las funciones y competencias de la Corporación por parte de usuarios, entes territoriales, jueces, órganos de control.
- Regulación exigente para gremios muy desfinanciados y quejosos (minero y constructor).
- Cambios normativos de difícil aplicación a nivel local.
- Cambio constante de la normatividad.

4.4 CONSOLIDACIÓN DE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS DE LA ENTIDAD

Las actividades o aspectos con gestión deficiente (situaciones problema) identificadas en el punto 4.2 y las debilidades definidas en el punto 4.3 del presente documento (análisis DOFA), se organizan y posteriormente se consolidan como los problemas estratégicos, los cuales se describen brevemente y se les asocian las principales causas y los efectos importantes derivados.

Estos Macro Problemas o Problemas Estratégicos se definen considerando los que afectan la gestión pública y el cumplimiento de la misionalidad (gestión ambiental).

4.4.1 Problemas estratégicos de la gestión pública

Los principales problemas que afectan el desempeño administrativo están relacionados con planeación y organización; liderazgo y direccionamiento estratégico; gestión operativa; evaluación y seguimiento a la gestión; comunicación interna y externa, incluyendo el relacionamiento con los usuarios.

En cuanto a planeación y organización, se destacan las debilidades en planeación estratégica institucional y misional, así como deficiencias en la gestión del talento humano de la Entidad. Complementariamente, se destaca el bajo liderazgo y direccionamiento estratégico.

Las deficiencias en la gestión operativa se reflejan en aspectos como infraestructura, tecnología, logística para la prestación de servicios, modelo de gestión, evaluación, gestión documental, gasto público y atención al usuario.

1. Debilidades en procesos de planeación institucional.

Inconvenientes en la planificación institucional principalmente en la formulación de instrumentos de gestión pública (planes estratégicos institucionales), plan estratégico institucional, plan institucional de gestión ambiental y planes operativos por unidades funcionales y operativas. Se identifican también inconvenientes en la planificación ambiental de manera particular con los planes de manejo de las áreas naturales protegidas y el plan de ordenación forestal. Se

suma la deficiente planificación para la puesta en operación óptima del modelo de gestión (proceso, procedimientos, guías, protocolos).

Causas Principales.

- No se cuenta con identificación de los grupos de valor y sus necesidades.
- No se ha realizado el diagnóstico de capacidades y entornos.
- Deficiencias en la programación presupuestal. No se formulan los planes con base en resultados obtenidos (información sobre desempeño) o en programas, planes o proyectos anteriores. No se prioriza la asignación de recursos (tanto de inversión como de funcionamiento) con base en las metas estratégicas definidas, muchas veces por no contar con planeación estratégica.
- Deficiencia en la Planeación Participativa ya que no se involucra a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad, de interés ciudadano.
- Planeación inadecuada de las necesidades de la corporación para la adquisición de bienes y servicios.
- No hay comunicación fluida y asertiva entre las dependencias.

Efectos Principales.

- No se direccionan las inversiones para satisfacer necesidades o resolver problemas de los grupos de interés.
- Usuarios insatisfechos.
- Inversión no priorizada de recursos.
- No se resuelven las necesidades reales y prioritarias de la Entidad.
- Conflictos entre dependencias.

2. Deficiente gestión estratégica del talento humano.

Se refleja en las evaluaciones del clima laboral, en la poca motivación de algunos funcionarios y contratistas, en la desarticulación al interior de las dependencias y entre procesos, en el atraso en aspectos técnicos y normativos, en la capacitación deficiente, en la ejecución inapropiada de los planes estratégicos relacionados, débiles procesos de inducción y reinducción, en la queja por

sobrecarga laboral de algunos funcionarios, en la falta de profesionales o funcionarios idóneos en algunas áreas estratégicas de la entidad, en el manual de funciones no acorde a las necesidades, entre otros.

Causas Principales.

- Talento humano no caracterizado.
- Manual de funciones no adecuado, no acorde con las necesidades de la Entidad o con el cumplimiento de la misionalidad.
- Politización de los estudios de reestructuración realizados e ineficiente contratación de manuales de funciones sin la participación directa de los funcionarios.
- Perfiles individuales no compatibles con el quehacer misional.
- Ausencia de algunos perfiles esenciales en la planta de personal, requeridos para el cumplimiento de las funciones asignadas por la Ley.
- Desconocimiento y falta de consulta sobre las necesidades técnicas de la entidad, al momento de realizar los ajustes del manual de funciones y competencias laborales.
- Desconocimiento y despreocupación del área administrativa, de las necesidades humanas y laborales de los funcionarios.
- No se cuenta con un estudio actualizado de las cargas laborales y por tanto la asignación de funciones y tareas no es acorde con perfiles o denominación de cargos, presentándose sobrecarga en algunos funcionarios.
- Inadecuada formulación y ejecución de planes estratégicos institucionales relacionados con bienestar, incentivos, formación y capacitación.
- Deficiencias en la aplicación de los programas de inducción, reinducción de funcionarios y de preparación de personal de apoyo por contrato (Inexistencia de una política institucional de inducción y re inducción para el talento humano).
- No se cuenta con una política interna para el retiro asistido y transferencia de conocimientos.
- Asignación de tareas distintas y adicionales a las funciones establecidas en el manual.
- Escasa motivación personal, del trabajo en equipo, pocos reconocimientos por las labores.

- Clima laboral no adecuado, generado por presencia y permanencia en el tiempo de algunos conflictos entre funcionarios o de éstos con directivos.

Efectos Principales.

- Los planes, programas y proyectos relacionados, no se diseñan con base en la realidad del talento humano y su núcleo familiar.
- Sobrecarga laboral en algunos funcionarios lo cual conlleva a desmotivación, estrés laboral y congestión administrativa.
- Congestión administrativa.
- Deficiencia en el cumplimiento de sus funciones.
- Incumplimiento de tiempos de norma para dar respuesta a usuarios.
- Necesidad de contratar perfiles que no se encuentran en la planta de personal.
- Poca objetividad en la asignación de vacancias, coordinaciones, encargos.
- Inadecuada definición de los mejores funcionarios.
- Deficiencias y errores en el ejercicio de la función administrativa de la CRQ.
- Asignación de funciones y responsabilidades de profesionales a técnicos.
- Re-procesos administrativos y posibles repercusiones de índole legal.
- Desconocimiento del funcionamiento de la entidad.
- Desconocimiento e inaplicación de procedimientos.
- Desactualización en técnicas y normas para el desarrollo de las funciones.
- Fuga de conocimiento de la entidad.
- Reprocesos.
- Incremento de los riesgos laborales.
- Inconformidad y desmotivación del talento humano de la entidad.
- Conflictos entre funcionarios.
- Inadecuado clima laboral.

3. Deficiencias en el liderazgo y direccionamiento técnico y administrativo.

Se evidencia en la deficiente comunicación entre dependencias, en la falta de unificación de criterios en el nivel Directivo, en la demora para asumir posiciones institucionales, en el deficiente flujo de información del Comité Institucional de Gestión y Desempeño a los funcionarios, en la delegación de decisiones estratégicas en funcionarios, en la escasa planificación y seguimiento a las funciones y obligaciones de las unidades operativas, en la no conformación de equipos interdisciplinarios, entre otras situaciones.

Principales Causas.

- Manual de funciones inadecuado y por tanto gestión deficiente.
- Competencias de dependencias no son claras.
- No se definen acuerdos de gestión con los directivos y por lo tanto no se evalúan su producción y aportes a la gestión pública y ambiental.
- Desconocimiento del sector y temas gerenciales de directivos y jefes.
- Inadecuado perfil profesional para el cargo.
- Desconocimiento de normas, procesos y procedimiento, por parte de los líderes.
- Vinculación de directivos sin considerar idoneidad y experiencia.
- Injerencia política o de cumplimiento de compromisos en nombramientos.

Efectos Principales.

- No generación de lineamientos y posiciones institucionales claras.
- Inadecuada atención al usuario.
- Incumplimiento en términos normativos de trámites.
- Congestión administrativa.
- Toma de decisiones contrarias a norma.
- Molestias e insatisfacción de usuarios.
- Investigaciones de Entes de Control.
- Uso o asignación ineficiente de recursos económicos.
- Deficientes directrices.
- Demoras en toma de decisiones.
- Poca confiabilidad de información.
- Deficiente desempeño.
- Desarticulación institucional.
- Pérdida de tiempo por reprocesos.
- Toma de decisiones erradas.
- Poco trabajo en equipo.
- Asignación de tareas en mismos funcionarios.
- Excesiva carga laboral en pocos funcionarios.
- Pérdida de credibilidad y de imagen institucional.
- Procesos institucionales lentos.
- Productos técnicos de baja calidad.

4. Deficiente gestión de la infraestructura física y bienes de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

Causas Principales

- No se incluyen proyectos en el Plan de Acción para este tipo de actividades.
- No se cuenta con la línea base del estado actual pues no se realiza la actualización con la periodicidad y la rigurosidad requerida.
- Se desconoce de la existencia del programa de mantenimiento preventivo y correctivo.
- No existe autonomía de las dependencias responsables para la toma de decisiones y realización de inversiones en el área.
- No se realiza mantenimiento permanente a la infraestructura de las áreas de conservación.
- No se realiza intervención en espacios laborales (oficinas, módulos, archivos), con base en planificación.

Efectos Principales

- Deterioro progresivo de los bienes inmuebles de la entidad.
- Daños en bienes muebles.
- Incremento en costos de reparaciones.
- Espacios inapropiados para el desarrollo de actividades.
- Enfermedades laborales.
- Riesgos de accidentes de trabajo.
- Disminución de la productividad.
- Riesgo de funcionarios, contratistas y usuarios en caso de presentarse algún fenómeno.

5. Desactualización y deficiencias en la capacidad tecnológica de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

Se refleja en:

- Equipos de cómputo obsoletos, desactualizados, con problemas de conectividad, capacidad. Algunos funcionarios no cuentan con equipos.

- Insuficiencia de equipos o instrumentos de campo u oficina para ejecutar el trabajo (PC, GPS, Dron). No son de calidad o precisión. Obsoletos.
- Escasa disponibilidad de software para apoyo técnico de decisiones.
- Programas licenciados insuficientes en computadores de las dependencias técnicas.
- No hay sistemas de información que permitan la captura, depósito seguro, análisis, consulta y reporte de información.

Causas Principales.

- Acumulación de la situación a través de los años, por el desinterés y poca prioridad en el tratamiento de la información y actualización la tecnología desde el nivel directivo.
- Conflictos con funcionarios del área para el acceso a sistemas, licencias, etc.
- Desconocimiento de herramientas tecnológicas aplicables al quehacer institucional.
- Bajo mantenimiento y actualización de equipos.
- Bajo soporte técnico interno.
- Escasa capacitación en el manejo de herramientas y equipos.
- Infraestructura tecnológica obsoleta (cableado).
- Cultura organizacional ineficiente frente al uso de la tecnología.
- Falta de asignación de recursos para el mantenimiento y actualización de infraestructura tecnológica.
- Ineficiente manejo de la información ambiental (hojas de Excel) por la falta de un sistema integrado.

Efectos Principales.

- Incumplimiento de funciones asignada en la Ley.
- Incumplimiento de requerimientos normativos referentes a la prestación de servicios a través del uso de la tecnología.
- Ineficiencia en la operación interna en la Corporación y en la toma de decisiones.
- Imposibilidad de interactuar en tiempo real con información a través de medios tecnológicos.
- Disminución de rendimiento.

- Interacción ineficiente entre la Corporación y la ciudadanía, deteriorando la relación Estado – Ciudadano Retraso en los procesos y en la entrega de las salidas.
- Baja seguridad informática.
- Subutilización de programas de información documental.
- Problemas de conectividad.
- Aumento en costos de reposición.
- Necesidad de contratar productos externos.
- Desaprovechamiento de habilidades y talentos de funcionarios.
- Inconvenientes en generación de informes y reportes.
- Baja generación y análisis de información.
- Dificultad en la consolidación, concentración para consulta y custodia de información primaria y secundaria de la Corporación.
- Subutilización de la página web como medio importante de comunicación externa.
- Altos costos de inversión para la actualización tecnológica.
- Riesgo en la pérdida de información vital de la Corporación.
- Dificultades para implementar el trabajo remoto, teletrabajo o trabajo en casa.

6. Deficiente gestión operativa de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

Se refleja en aspectos como:

- Desinterés, desmotivación, falta de responsabilidad y sentido de pertenencia de algunos funcionarios.
- Algunos funcionarios reacios a cumplir funciones del cargo.
- Débil capacidad sancionatoria ambiental frente a los altos conflictos y daños ambientales por proyectos urbanísticos y otros en la zona rural.
- Débil capacidad jurídica para asesorar procesos ambientales.
- Congestión administrativa.
- Debilidades en procesos de regulación y control y seguimiento.
- Demoras en la entrega de productos y baja calidad de servicios.
- Evaluaciones deficientes de desempeño y de la gestión ambiental.
- Incremento en las peticiones, quejas, reclamos a la Entidad.
- Incremento en las sentencias judiciales que obligan a la Corporación a cumplir sus funciones.

- Incremento en las demandas de actuación por parte de los entes de control.
- Debilidades en la evaluación de la gestión y en la rendición de informes.

Principales Causas.

- Deficiencias en habilidades, idoneidad y experiencia en algunos funcionarios para el desarrollo de sus funciones y generar las salidas (productos o servicios) esperados.
- Resistencia al cambio de algunos funcionarios.
- No se realiza evaluación de cumplimiento de funciones de los provisionales.
- Ambiente laboral (espacial) no apropiado (hacinamiento, espacio abierto, mucha interferencia, ruido, factores de distracción).
- Deficiencias en la infraestructura instalada para el desarrollo de labores (espacios físicos, mobiliario, redes, factores ambientales).
- Desconocimiento del modelo de gestión y su funcionamiento.
- Desconocimiento de los procesos y procedimientos internos, formatos, protocolos y guías.
- Incumplimiento de procedimientos y de los términos de Ley de trámites.
- Insuficiencia o deficiencia en apoyo logístico de transporte.
- No es suficiente la disponibilidad y oportunidad de insumos, equipos y recursos para las actividades de oficina y de campo.
- Contratación de personal de apoyo y profesional, sin planificación y sin cumplimiento estricto de idoneidad y experiencia.
- Rotación de directivos y contratistas.
- Deficiencia en la sistematización de información.
- Deficiente gestión documental y de la información digital.
- Escaso financiamiento de algunos procesos.
- Proceso incompleto de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, instrumento guía de la gestión pública.
- Desactualización del mapa y la matriz de riesgos del enfoque por procesos.
- Baja automatización de procesos.
- Baja implementación de procesos de racionalización de trámites.
- Deficiente planificación y seguimiento de las inversiones para el cumplimiento de metas del plan de acción y planes y programas administrativos.

Principales Efectos.

- Inseguridad técnica y jurídica para usuarios.
- Incumplimiento en términos de Ley.
- Pérdida de información y documentación.
- Salidas sin la calidad y rigurosidad técnica y/o jurídica.
- Demoras en la prestación de servicios.
- Posibilidades de corrupción.
- Reprocesos.
- Congestión administrativa
- Enfoque no adecuado de las inversiones.
- Desgaste institucional e incumplimiento de la misión.
- Aumento en costos de funcionamiento.
- Escaso impacto de la gestión ambiental
- Creciente deterioro ambiental del área de jurisdicción.
- Despilfarro o uso no direccionado de los recursos públicos.

7. Deficiencias en la atención a los usuarios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

Se manifiesta en la baja conformidad de los usuarios frente a los servicios que presta la Entidad y el deterioro progresivo de la credibilidad y el prestigio de la Corporación a nivel regional.

Causas Principales.

- No se tienen caracterizados los grupos de interés y grupos de valor.
- No se cuenta con estrategias de atención incluyente y con acceso fácil.
- No se aplican de manera efectiva los instrumentos para medición de satisfacción.
- No se cuenta con canales y medios adecuados de comunicación.
- No es suficiente la presencia institucional en todos los sectores del área de jurisdicción.
- No se genera retroalimentación de resultados.
- Incumplimiento en tiempos definidos para cada fase del trámite o procedimiento administrativo.

- Deficiencias en la implementación de estrategias institucionales de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción.
- Atrasos en la publicación de información.
- Poca apertura de espacios de participación.
- No aplicación de la estrategia de racionalización de trámites.
- No se cuenta con inventario de trámites.
- No se han incorporado los trámites en el SUIT.
- Lenta aplicación de la estrategia de gobierno digital.
- No se evalúan los criterios de accesibilidad y usabilidad del sitio web.
- No se cuenta con trámites ambientales en línea.
- Débil definición del marco de seguridad y privacidad de la información y de los sistemas de información.
- Atrasos en la implementación de sistemas de información internos y articulados con los regionales y nacionales.

Principales Efectos.

- No se satisfacen necesidades y expectativas de usuarios.
- No se consideran los riesgos para el desarrollo de los procesos.
- Inconvenientes en la interlocución con los usuarios.
- Conflictos con usuarios (gremios, sectores y subsectores).
- Infracciones ambientales.
- Corrupción.
- Aplicación de procesos o fases de procesos innecesarias.
- Desactualización tecnológica.
- Disminución de ingresos de la entidad.
- Inseguridad jurídica.

8. Deficiente gestión de la documentación y la información de la Entidad.

Se manifiesta en las siguientes situaciones:

- Varios archivos en las dependencias sin la calidad y seguridad requerida.
- Pérdida o deterioro de los expedientes.
- Pérdida o alteración de información digital.
- Dificultades para localizar expedientes u obtener información para reportes, informes y conceptos.

- Bajo avance en la clasificación de la información y establecimiento de categorías de derechos y restricciones de acceso a los documentos electrónicos.
- No se cuenta con expedientes electrónicos.
- Escasa publicación de documentos técnicos.

Principales Causas.

- No se encuentran responsables directos de la custodia de la documentación en todas las dependencias.
- No se entrega la totalidad de los materiales requeridos para la conservación y mantenimiento de expedientes.
- No se da preservación de documentos en soporte digital.
- No existen software y sistemas de información apropiados.
- No se cuenta con repositorios de documentos.
- No existe memoria histórica de trámites y procedimientos administrativos.
- A pesar de contar con un archivo central, se presentan deterioro en la estructura que puede conducir al deterioro de los expedientes.
- No se da la importancia al centro de documentación de la Entidad.

Efectos Principales.

- Riesgo de pérdida de expedientes o información contenida en ellos.
- Deterioro de expedientes.
- Dificultades para análisis de información y generación de reportes o informes.
- No se cuenta con inventarios reales de documentos técnicos.
- Contratar varias veces el mismo tema.
- Duplicidad en trámites y proceso.
- Entrega de documentos con reserva o negación de aquellos que no tienen restricción.
- Baja divulgación de información técnica.

9. Inadecuada comunicación y articulación interna y deficiente comunicación externa.

Se aprecia, principalmente en: reprocesos; respuestas parciales o contrarias a una misma consulta; incumplimiento en tiempos de respuestas; desatención de solicitudes; conflictos interpersonales y entre dependencias.

Principales Causas.

- Canales no apropiados de comunicación entre dependencias.
- Poca comunicación entre directivos y funcionarios.
- Ausencia de estandarización de canales y líneas de comunicación interna.
- Actitud inadecuada de los servidores frente a la comunicación interna.
- Bajo cumplimiento en la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea.
- Desactualizada y es poco funcional la Página Web como uno de los principales medios de información y comunicación.
- No aplicación o aplicación inadecuada de estrategias de trabajo en equipo.
- Uso inadecuado de las herramientas y recursos de comunicación disponibles.
- No designación de área o grupo líder en la comunicación interna.
- Débil y no efectiva la implementación de la estrategia de comunicaciones de la Entidad.

Efectos Principales.

- Ineficiencia en la operación interna en la Corporación.
- Toma de decisiones erróneas o contrarias.
- Desconocimiento de decisiones de directivos por parte de los funcionarios.
- Manejo de información institucional diferente o parcializada.
- No garantía al acceso de información pública.
- Demora en desarrollo de salidas.
- Indebida destinación de los recursos.
- Respuestas extemporáneas, parciales o contrarias.
- Afectación de los servicios prestados a la ciudadanía.
- Deterioro de las relaciones personales.
- Reprocesos.

10. Debilidades en la rendición de cuentas y en el reporte de información.

Se refleja en las quejas y derechos de petición, informes de rendición de cuentas, dificultades para acopiar, analizar y reportar información en diversos sistemas y plataformas, sobre información ambiental y de desempeño público.

Principales Causas.

- Inexistente de sistemas de acopio y transferencia de información institucional (desempeño público y ambiental).
- Desarticulación con sistemas de información regional y nacional.
- Débil planificación para la rendición de cuentas y escasa apertura de espacios de presentación de avances y resultados a la comunidad.
- Débil comunicación interna e interoperabilidad entre unidades operativas y funcionales.
- No se cuenta con un cuadro de mando y control, donde se realice monitoreo y control a la gestión y se visualicen los diversos espacios, instancias e instrumentos de rendición de cuentas y reporte de información.

Efectos Principales.

- Resultados no satisfactorios en la rendición de cuentas (nivel de participación, análisis).
- Información sin formato, diversa y desarticulada.
- Informes y reportes sin oportunidad y baja calidad.

4.4.2 Problemas estratégicos de la gestión ambiental

Se relacionan los principales problemas que afectan la gestión ambiental y se citan las principales causas y principales efectos.

1. Escasos procesos de generación y transferencia de conocimiento en la Entidad.

Se manifiesta en:

- No se cuenta con inventario del conocimiento de la Entidad.

- No se genera preparación de funcionarios con enfoque de investigación.
- No se cuenta con grupos internos de investigación.
- No se da articulación con grupos de investigación y redes de conocimiento.
- No se cuenta con línea base de necesidades de investigación.
- No se ha desarrollado proceso de transferencia de conocimiento adquirido por los funcionarios próximos a retiro.

Principales Causas.

- Inexistente liderazgo en el tema.
- No existe direccionamiento estratégico con enfoque en investigación.
- Escasa inversión en estudios y proyectos de investigación.
- La Entidad cuenta con infraestructura de investigación y generación de conocimiento sin ser aprovechada.
- Destinación de los recursos en otras acciones de gestión ambiental. La generación de conocimiento no es la prioridad. Falta de interés de algunos funcionarios por no representar más ingresos, pero sí, más trabajo.

Efectos Principales.

- No se tiene conocimiento cierto de la base natural que se administra (no se mantiene actualizado el estado de los recursos naturales).
- Toma de decisiones erróneas en el ejercicio de autoridad ambiental regional y en la administración de los recursos naturales.
- Deterioro progresivo de los recursos naturales y del ambiente.

2. Gestión ambiental en el área de jurisdicción con debilidades.

Se refleja en aspectos ya mencionados en el problema de Gestión Operativa.

Principales Causas.

- Escasa interoperabilidad de los procesos de la Entidad.
- Desconocimiento de los recursos naturales que se administran.
- Falta claridad en lineamientos, directrices y unificación de criterios para la administración de los recursos naturales y del ambiente.

- Débil valoración de impactos socioeconómicos y ambientales derivados de las inversiones y acciones realizadas por la Corporación.
- Débil capacidad de seguimiento y monitoreo.
- Insuficientes equipos, software y estaciones para el monitoreo, vigilancia y seguimiento de los recursos naturales.
- Desactualizados e incompletos los instrumentos de planificación y administración de áreas naturales protegidas, ecosistemas estratégicos y estrategias complementarias de conservación.
- Pocos avances en la ejecución y escaso seguimiento de instrumentos de planificación regional.
- Inconstantes y atomizadas acciones de articulación para la planificación ambiental regional.
- Desarticulación institucional para la gestión ambiental en el área de jurisdicción.
- Desconocimiento o no aplicación de las competencias de las diferentes entidades e instituciones del área de jurisdicción, en materia ambiental.
- No disponibilidad de sistemas de información propios para la gestión ambiental.
- Insuficientes recursos para inversión en estrategias de gestión de conflictos y riesgos de deterioro de recursos naturales.
- No existencia de sistema de gestión ambiental institucional y de su instrumento de planificación y ejecución.
- Falta de continuidad, claridad y fortalecimiento de las instancias creadas para la gestión ambiental.

Efectos Principales.

- Inadecuada administración de los recursos naturales.
- Deterioro del ambiente.
- Pérdida de imagen y respeto institucional como autoridad ambiental.
- Disminución en los ingresos de la Entidad (evaluación, seguimiento, tasas, multas, etc).
- Conflictos socioambientales.

3. Escasas acciones de gestión ambiental institucional.

Se refleja en el inadecuado manejo de los residuos sólidos, peligrosos y de aparatos eléctricos y electrónicos; en el inadecuado manejo de los residuos líquidos; en el inadecuado manejo del agua y de la energía; en la débil cultura ambiental de los funcionarios, entre otros aspectos.

Causas Principales.

- Escasa educación ambiental y conciencia de los funcionarios y directivos al interior de la Corporación.
- Poco interés del nivel directivo en adelantar procesos de inversión en el mejoramiento y modernización de los elementos ahorradores de recursos.
- No se considera estratégico el componente ambiental institucional.
- No se cuenta con sistemas de gestión ambiental institucional.
- No se cuenta con un sistema de gestión ambiental institucional.
- No existe un instrumento de planificación y manejo ambiental institucional.
- Baja sensibilidad y conciencia ambiental individual.

Efectos Principales.

- La Entidad incumple con su responsabilidad ambiental directa que le asiste.
- Pérdida de autoridad para exigir responsabilidad ambiental a los usuarios.
- Pésima imagen ante la comunidad y empresas por su actitud frente a su responsabilidad ambiental.
- La Entidad no es ejemplo de gestión ambiental.
- Ambiente laboral no adecuado.
- Desperdicio de áreas y zonas para adelantar educación y gestión ambiental.
- Incumplimiento de la normatividad.
- Aportes al deterioro del ambiente del área de jurisdicción.

4.5 COMPONENTE PROGRAMÁTICO Y OPERATIVO

El componente Programático y Operativo se origina en los resultados obtenidos en las fases anteriores, la planeación ideológica y la analítica. Es decir, se definen lineamientos y objetivos estratégicos, y acciones operativas para la gestión pública y ambiental, a partir del análisis de los macroproblemas institucionales, de

los ajustes realizados a la plataforma estratégica, del análisis complementario de la influencia de factores externos, de la revisión de acciones planteadas en los planes estratégicos institucionales, aportes en el ejercicio de árbol de objetivos, estrategias DOFA y de la articulación con las apuestas de los instrumentos de gestión pública y ambiental referentes.

4.5.1 Lineamientos y objetivos estratégicos

4.5.1.1 Lineamientos y objetivos estratégicos para la gestión pública

Con el propósito de mejorar paulatinamente el desempeño institucional y avanzar en la restauración del prestigio e imagen institucional y recuperar la credibilidad y la confianza de los usuarios en la Entidad, se plantean los siguientes lineamientos y objetivos estratégicos.

Cuadro N° 42. Lineamientos y Objetivos Estratégicos para la Gestión Pública

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Planeación Estratégica Institucional para la gestión pública y ambiental.	Fortalecer los procesos de planeación institucional.
2	Talento Humano fortalecido, motivado, proactivo y con liderazgo, como pilar del mejoramiento del desempeño institucional.	Adelantar de manera eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano de la Entidad.
3	Liderazgo gerencial y direccionamiento técnico y administrativo como guía de la gestión pública y pilar de la articulación y unidad institucional.	Fortalecer los procesos de Liderazgo Gerencial y Direccionamiento Técnico y Administrativo.
4	Infraestructura física segura, moderna, accesible, con los espacios y elementos requeridos para proteger el Talento Humano y optimizar su productividad.	Planificar y ejecutar acciones de administración eficiente de los recursos físicos y materiales de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.
5	Modernización y desarrollo tecnológico para la innovación y la productividad.	Realizar actualización y mejoramiento tecnológico de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.
6	Entidad ágil, oportuna, clara, incluyente, adaptada a los cambios y operativa, resolviendo de manera efectiva los problemas y necesidades de los usuarios.	Adelantar de manera eficiente la gestión operativa de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.
7	Atención oportuna y con calidad a los ciudadanos, facilitando, a través de	Optimizar la atención de los usuarios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío

	diferentes canales, el acceso a sus derechos en gestión pública y ambiental.	
8	Gestión documental planificada y eficiente como soporte de la gestión pública y ambiental.	Implementar acciones estratégicas y operativas para la adecuada gestión documental y de la información de la Entidad.
9	Desarrollo organizacional, comunicación estratégica, interoperabilidad y cultura institucional.	Formular e implementar la Política Institucional de Comunicación y Articulación.
10	Seguimiento permanente y objetivo a la gestión y el desempeño institucional para corregir o potenciar las rutas.	Fortalecer los sistemas, mecanismos, instancias e instrumentos de seguimiento y evaluación a la gestión y el desempeño institucional y para la rendición de cuentas.

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020

4.5.1.2 Lineamientos y objetivos estratégicos para la gestión ambiental

Con el fin de ejercer eficientemente la función de autoridad ambiental, recuperar papel protagónico en la gestión ambiental regional y propender por la defensa del patrimonio ambiental del Quindío y su desarrollo sostenible, se plantean los siguientes lineamientos y objetivos estratégicos.

Cuadro N° 43. Lineamientos y Objetivos Estratégicos para la Gestión Ambiental

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	El conocimiento de los recursos naturales, los ciclos y los procesos ecológicos, como base de la gestión ambiental.	Implementar procesos de generación y transferencia de conocimiento en la Entidad
2	La protección, defensa y mantenimiento de los elementos del ambiente y sus servicios depende de la ejecución integrada, articulada y consciente de acciones diversas de gestión ambiental.	Fortalecer las acciones de Gestión Ambiental de la Corporación Autónoma Regional del Quindío
3	Enseñar con el ejemplo; mientras más sencilla la explicación, más fácil la implementación.	Formular e Implementar la Política de Gestión Ambiental Institucional y sus instrumentos

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020

4.5.2 Resultados generales esperados

En los cuadros siguientes se plantean los resultados esperados para la gestión pública y ambiental.

4.5.2.1 Resultados generales esperados para la gestión pública

Cuadro N° 44. Resultados Generales Esperados para la Gestión Pública

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
1	Fortalecer los procesos de planeación institucional.	Grupos de Valor Identificados Análisis de Entorno Actualizado Planes Operativos Anuales por Unidad Operativa Planes Estratégicos formulados y en ejecución
2	Adelantar de manera eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano de la Entidad.	Caracterización del Talento Humano Manual de Funciones ajustado a necesidades y realidad Planes de mejoramiento clima laboral ejecutados Planes Estratégicos de Talento Humano ajustados y ejecutados Aplicación periódica del manual de inducción y reinducción Metodologías de EDL ajustadas Estrategia de retiro asistido en ejecución
3	Fortalecer los procesos de Liderazgo Gerencial y Direccionamiento Técnico y Administrativo.	Instancias de Gestión Pública calificadas y en operación periódica Comité Institucional calificado y con protocolos de operación
4	Planificar y ejecutar acciones de administración eficiente de los recursos físicos y materiales de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.	Planes Estratégicos relacionados, formulados y ajustados Plan de mantenimiento cuatrienal formulado y en ejecución en la vigencia Acciones de mantenimiento y mejoramiento de infraestructura, según el plan cuatrienal Adecuaciones internas según plan operativo
5	Realizar actualización y mejoramiento tecnológico de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.	Estructura y capacidad tecnológica caracterizada Planes estratégicos de las TIC ajustados al diagnóstico y en ejecución Actualización y modernización de equipos de la Entidad, tanto de oficina como técnicos de campo Equipos con permanente mantenimiento y calibración Entidad con servicios tecnológicos eficientes Entidad con infraestructura tecnológica modernizada Funcionarios capacitados y con acceso a diversas herramientas tecnológicas Sistemas de información administrativa y técnica en funcionamiento y articulados con entidades SINA
6	Adelantar de manera eficiente la gestión operativa de la Corporación Autónoma	Instrumentos, instancias y sistemas de gestión pública actualizados Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) implementado en todas sus dimensiones y políticas y con planes

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
	Regional del Quindío.	<p>de acción en ejecución</p> <p>Sistema de Gestión de la Calidad optimizado</p> <p>Descongestión y normalización de la gestión pública</p> <p>Procesos, actividades y procedimientos con insumos, herramientas, materiales y equipos necesarios disponibles</p> <p>Planes Operativos por dependencia en ejecución</p> <p>Interoperabilidad y trabajo en equipo como principio de la gestión de la Entidad</p> <p>Equipos técnicos y administrativos conformados, con coordinación y operando articuladamente</p> <p>Recursos importantes gestionados para inversión en acciones de gestión ambiental en el área de influencia</p> <p>Entidad con estrategia de teletrabajo implementada</p>
7	Optimizar la atención de los usuarios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	<p>Nuevos canales, sistemas, mecanismo y medios de comunicación e interacción con los usuarios</p> <p>Disminución de tiempos de respuesta a usuarios en trámites y procedimientos, ajustados a la norma</p> <p>Entidad con presencia institucional técnica y administrativa en los doce municipios del Quindío</p> <p>Entidad aplicando los principios de integridad y moralidad en la prestación de sus servicios</p> <p>Usuarios satisfechos con la prestación del servicio de la Entidad por su calidad y oportunidad</p>
8	Implementar acciones estratégicas y operativas para la adecuada gestión documental y de la información de la Entidad.	<p>Entidad con suficientes y adecuados espacios de gestión documental</p> <p>Custodia responsable de la documentación e información de la Entidad</p> <p>Sistemas de información disponible para su eficiente y segura administración</p> <p>Sistema de manejo de expedientes electrónicos y repositorio de información implementado.</p>
9	Formular e implementar la Política Institucional de Comunicación y Articulación.	<p>Entidad con estrategia de comunicación interna en implementación</p> <p>Información ambiental en línea, disponible para su uso</p> <p>Gestión eficiente de correspondencia interna y externa</p>
10	Fortalecer los sistemas, mecanismos, instancias e instrumentos de seguimiento y evaluación a la gestión y el desempeño institucional.	<p>Entidad con aplicación de principios de gestión de riesgos y autocontrol</p> <p>Cuadro de mando y control operando como mecanismo de coordinación y seguimiento a acciones</p> <p>Entidad con instancias e instrumentos de evaluación fortalecidas</p> <p>Sistema de acopio, análisis y transferencia de información</p>

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
		institucional implementado
		Entidad con aplicación de instancias, mecanismos e instrumentos eficientes para la Rendición de cuentas

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020

4.5.2.2 Resultados generales esperados para la gestión ambiental

Cuadro N° 45. Resultados Generales Esperados para la Gestión Ambiental

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
1	Implementar los Procesos de Generación y Transferencia de Conocimiento en la Entidad	Entidad con grupo interno de investigación en formación y desarrollo
		Alianzas estratégicas para la generación de conocimiento de la base ambiental suscritas y en implementación
		Entidad realizando transferencia de conocimiento a través de diversas estrategias y espacios
2	Fortalecer la Gestión Ambiental de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	Entidad con participación activa en las instancias y los procesos de gestión ambiental regional
		Entidad cumpliendo eficientemente sus funciones de protección de los recursos naturales y del ambiente
		Acciones de gestión ambiental en ejecución, según proyecciones de instrumentos
		Gestión Ambiental basada en datos e información de los sistemas de monitoreo y seguimiento, del análisis del estado de los recursos naturales y de la actualización y mejoramiento de la cartografía.
		Entidad fortalecida en la gestión de recursos de inversión en acciones de gestión ambiental, con mayor cobertura
		Entidad realizando gestión ambiental de manera articulada con los demás actores regionales
3	Formular e Implementar la Política de Gestión Ambiental Institucional	Entidad con sistema de gestión ambiental en operación y con Plan Institucional de Gestión Ambiental formulado y en ejecución
		Entidad con cultura ambiental y con proyección a su entorno

Fuente: CRQ. Elaboración Propia. 2020

4.5.3 Acciones operativas

4.5.3.1 Acciones operativas para la gestión pública

Para el logro de los Objetivos Estratégicos planteados para la Gestión Pública, se plantean las siguientes Acciones Operativas:

Objetivo estratégico 1. Fortalecer los procesos de planeación institucional.

- Realizar estudios de identificación y caracterización de grupos de valor de la Entidad.
- Realizar diagnóstico de capacidades y entorno de la Entidad.
- Fortalecer los procesos de planeación institucional, en aspectos administrativos y financieros (planes operativos anuales por unidad operativa).

Objetivo estratégico 2. Adelantar de manera eficiente la gestión estratégica del talento humano de la Entidad.

- Realizar estudios de caracterización de talento humano y de cargas laborales.
- Adelantar ajustes al manual de funciones de la entidad y a la planta de personal, con participación de los funcionarios y considerando las funciones y obligaciones de la Entidad.
- Realizar análisis de clima laboral y ejecutar las acciones definidas en los planes de mejoramiento.
- Formular y ejecutar de manera participativa los planes estratégicos institucionales relacionadas con la gestión del talento humano.
- Priorizar recursos para el cumplimiento de los planes estratégicos institucionales de gestión integral del talento humano.
- Adelantar periódicamente procesos de inducción y reinducción a funcionarios de la Entidad mediante la aplicación del manual (dar a conocer el modelo de gestión de la entidad, responsabilidades y funciones, etc).
- Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades técnicas, jurídicas y administrativas de funcionarios.
- Realizar la evaluación del desempeño laboral de manera objetiva, realizar retroalimentación y aplicar mejora continua.
- Generar y aplicar política o estrategia de retiro asistido y transferencia de conocimiento de funcionarios.

Objetivo estratégico 3. Fortalecer los procesos de liderazgo gerencial y direccionamiento técnico y administrativo.

- Revisar y ajustar el manual de funciones de la Entidad con relación a los funcionarios de libre nombramiento y remoción, ajustado a las funciones y necesidades de cada unidad operativa.
- Fortalecer las instancias e instrumentos del proceso de planeación y direccionamiento estratégico de la Entidad.
- Suscribir y hacer seguimiento a los acuerdos de gestión con los jefes de oficina y subdirectores.
- Generar lineamientos y directrices de carácter institucional para la gestión ambiental y la gestión pública.
- Fortalecer la operatividad del Comité Institucional de Gestión y Desempeño e implementar canales apropiados de comunicación con los funcionarios.
- Formular o ajustar planes estratégicos institucionales y generar indicadores.

Objetivo estratégico 4. Planificar y ejecutar acciones de administración eficiente de los recursos físicos y materiales de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

- Formular e implementar los Planes Estratégicos Institucionales relacionados, según diagnóstico y acordes con la realidad de la entidad.
- Formular un plan de mantenimiento y manejo de la infraestructura física de la Entidad, que contemple el diagnóstico y las acciones de corto, mediano y largo plazo.
- Adelantar acciones de adecuación y mejoramiento de la infraestructura física de la Entidad.
- Planificar y ejecutar acciones de mejoramiento en estructura y distribución de espacios laborales al interior de las dependencias.

Objetivo Estratégico 5. Realizar la actualización y el mejoramiento tecnológico de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

- Realizar un diagnóstico de la actualidad tecnológica de la entidad y realizar proyección de la situación deseada real con corte a 2031.

- Formular e implementar los Planes Estratégicos Institucionales relacionados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según diagnóstico y realidad de la Entidad.
- Fortalecimiento del equipo humano encargado de la administración y manejo de las tecnologías y las comunicaciones.
- Adelantar actualización y mejoramiento en la disponibilidad de equipos de oficina y de campo.
- Mejorar la disponibilidad, acceso y usabilidad de herramientas tecnológicas disponibles.
- Diseñar y operar sistemas de información administrativa y ambiental, articulados con los regionales y nacionales.
- Implementar un programa de capacitación y actualización de funcionarios en tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Formular e implementar programas de calibración, mantenimiento y soporte técnico de equipos.
- Realizar actualización de la infraestructura tecnológica (redes, principalmente).

Objetivo estratégico 6. Adelantar de manera eficiente la gestión operativa de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

- Desarrollar acciones operativas planteadas para la gestión estratégica del talento humano.
- Implementar acciones para la administración eficiente de la infraestructura y los recursos físicos de la Entidad.
- Actualizar de manera participativa el mapa, la matriz y la caracterización de los procesos.
- Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y ejecutar los planes de acción de las políticas institucionales de gestión y desempeño.
- Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad (procedimientos, formatos, guías, protocolos, manuales, certificaciones).
- Hacer operativas las instancias administrativas y de gestión pública derivadas de la implementación de MIPG y del cumplimiento de distintas Normas.

- Fortalecer procesos misionales y de apoyo en la gestión, priorizando aquellos que cuentan con congestión administrativa.
- Generación de Planes Operativos Anuales por Dependencia o Unidad Operativa, articulados con los acuerdos de gestión.
- Implementar estrategias de gestión presupuestal, recaudo y destinación eficiente de recursos.
- Realizar adecuaciones y mejoras en los ambientes laborales (mobiliario, iluminación, seguridad, conectividad, ruido, manejo de residuos, etc).
- Realizar adecuada planificación y operación oportuna del apoyo logístico de la Entidad, según las necesidades de cada unidad operativa (transporte, conectividad, refrigerios, almuerzos, espacios físicos, equipos audiovisuales, insumos, materiales, herramientas, equipos técnicos, etc).
- Implementar las estrategias racionalización de trámites y descongestión administrativa de trámites ambientales y procedimientos internos.
- Implementar estrategias de sinergia entre procedimientos, actividades, procesos y unidades operativas.
- Crear y operar de equipos de trabajo por temáticas ambientales, procesos o proyectos, con asignación de coordinaciones, según criterios de desempeño laboral y del Comité Institucional de Gestión y Desempeño (agua, suelo, biodiversidad, aire y ruido, recursos no renovables, etc).
- Fortalecer el Banco de Programas y Proyectos de la Entidad y la articulación de la Oficina Asesora de Planeación con las demás Unidades Operativas relacionadas con los proyectos de inversión.
- Diseñar e implementar plataforma para desarrollo de trabajo en casa y teletrabajo.
- Optimizar la prestación de servicios internos (mantenimiento de áreas verdes, aseo y limpieza, servicios públicos, impresiones y publicaciones, consulta bibliográfica, cartográfica y documental, etc).

Objetivo estratégico 7. Optimizar la atención de los usuarios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

- Realizar o ajustar análisis de capacidades para identificar puntos críticos, factores de éxito, habilidades estratégicas y riesgos.
- Mejorar la infraestructura y la tecnología de atención de usuarios.
- Generar nuevos canales de interrelación con los usuarios.

- Mejorar la presencia institucional en los entes territoriales del área de jurisdicción para acercar la entidad al ciudadano.
- Generar y aplicar espacios de diálogo, interlocución y retroalimentación con los grupos de interés y de valor.
- Implementar el plan anticorrupción.
- Mejorar los mecanismos y estrategias de medición de la satisfacción de los usuarios.
- Implementar las estrategias de Gobierno Digital y racionalización de trámites.
- Implementar sistemas de seguridad y privacidad de la información.
- Implementar sistemas de manejo de información administrativa.

Objetivo estratégico 8. Implementar acciones estratégicas y operativas para la adecuada gestión documental y de la información de la Entidad.

- Implementar las acciones para el fortalecimiento de los procesos de planeación de la Entidad.
- Mejorar la Gestión de la Documentación de la Entidad en aspectos físicos, materiales, de custodia de documentos y de talento humano.
- Adquirir y poner en operación software y sistemas de información para la administración digital de la información.
- Crear y administrar repositorios de la información técnica de la Entidad.
- Implementar el sistema de manejo de expedientes electrónicos.

Objetivo estratégico 9. Formular e implementar la política institucional de comunicación y articulación.

- Elaborar la matriz de comunicaciones de la Entidad.
- Formular e implementar la política o plan estratégico de comunicación interna de la Entidad que considere accesibilidad, claridad, oportunidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información.
- Fortalecer la estrategia de gobierno digital como herramienta de comunicación externa.
- Optimizar el funcionamiento, accesibilidad y usabilidad de la página web de la Entidad.
- Realizar el inventario, ajuste y cargue de trámites ambientales SUIT.

- Habilitar distintos canales y plataformas para la comunicación exterior.
- Realizar análisis y seguimiento a la gestión de la correspondencia externa.
- Modernizar los equipos y medios de comunicación y de divulgación de información.
- Habilitar espacios de reuniones y de trabajo de grupos internos o de desarrollo de reuniones.

Objetivo estratégico 10. Fortalecer los sistemas, mecanismos, instancias e instrumentos de seguimiento y evaluación a la gestión y el desempeño institucional

- Fortalecer los procesos e instancias de evaluación y seguimiento a la gestión.
- Implementar cuadros de mando y control.
- Adelantar procesos de capacitación en sistemas e instrumentos de evaluación y control a la gestión pública y ambiental.
- Planificar anualmente la estrategia de seguimiento y evaluación a la gestión de la Entidad.
- Establecer sistemas internos de gestión de la información de desempeño y gestión.
- Definir espacios de trabajo de seguimiento y evaluación a la gestión con los funcionarios.
- Adoptar y ejecutar la Política de Administración del Riesgo.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.

4.5.3.2 Acciones operativas para la gestión ambiental

Para el logro de los Objetivos Estratégicos planteados para la Gestión Ambiental, se plantean las siguientes Acciones Operativas:

Objetivo estratégico 1. Implementar procesos de generación y transferencia de conocimiento en la Entidad.

- Formular e implementar la política institucional de generación, transferencia de conocimiento e innovación técnica ambiental.

- Crear y formar de grupo interno de investigación aplicada.
- Generar de Alianzas Estratégicas con Universidades, Centros de Investigación, Entidades e Institutos Técnicos para generar capacidades internas de generación de conocimiento sobre los Recursos Naturales y el Medio Ambiente del área de jurisdicción.
- Fortalecer el Centro de Documentación de la Entidad como espacio para la transferencia de conocimiento.
- Diseñar y desarrollar mecanismos, espacios y estrategias de generación y transferencia de conocimiento técnico ambiental (Diplomados, Cursos Taller, Cátedra Ambiental, Boletines Ambientales, Gacetas Ambientales, Espacios en Medios, Concursos, Simposios, Conversatorios, Seminarios, Congresos, etc).

Objetivo estratégico 2. Fortalecer la gestión ambiental de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

- Revisar, ajustar y fortalecer operativamente las instancias de gestión ambiental de la Entidad.
- Crear grupos técnicos temáticos o instancias para las diferentes temáticas ambientales, acciones o componentes de la gestión ambiental o proyectos.
- Evaluar, ajustar e implementar las acciones contenidas en los instrumentos de ordenación, ordenamiento y planificación ambiental de la Entidad.
- Mantener actualizadas los documentos del estado de los recursos naturales.
- Generar memoria histórica de trámites ambientales y procedimientos administrativos relacionados con la administración del ambiente, así como repositorios de documentación importante para la gestión ambiental.
- Realizar ajustes y complementos a la planta de personal y manual de funciones, basados en estudios de cargos y otros pertinentes.
- Fortalecer los procesos de planeación, liderazgo gerencial y direccionamiento técnico administrativo.
- Fortalecer las capacidades y recursos para adelantar acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de los recursos naturales.
- Fortalecer las instancias y generar sinergias institucionales territoriales y regionales para la gestión ambiental compartida.
- Implementar sistemas de información ambiental regional.

- Gestionar recursos de inversión para prevenir, mitigar o revertir proceso de deterioro de los recursos naturales y gestionar conflictos.
- Mantener actualizada la cartografía básica y temática requerida para la gestión ambiental.

Objetivo estratégico 3. Formular e implementar la política de gestión ambiental institucional.

- Formular y ejecutar el Pla Institucional de Gestión Ambiental, que involucre todos los espacios físicos de la Entidad.
- Implementar el Sistema de Gestión Ambiental Institucional.
- Ajustar y poner en marcha la Política Institucional de Educación ambiental.

4.5.4 Metas

Para la implementación de las acciones operativas propuestas, se plantean las siguientes metas en el corto, mediano y largo plazo del Plan Estratégico Institucional.

4.5.4.1 Metas para acciones y resultados esperados de la gestión pública

Lineamiento Estratégico 1. Planeación Estratégica Institucional para la gestión pública y ambiental.

Objetivo Estratégico 1. Fortalecer los procesos de planeación institucional.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Realizar la identificación y caracterización de grupos de valor de la Entidad	Matriz	1	1	0	0
2	Realizar diagnóstico del entorno de la Entidad	Documento	1	1	0	0
3	Fortalecer los procesos de planeación institucional, en aspectos administrativos, operativos y financieros.	Planes operativos anuales por unidad operativa	12	4	4	4

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
4	Formular y ejecutar participativamente los planes estratégicos institucionales	Planes Operativos Anuales	108	36	36	36

Lineamiento Estratégico 2: Talento Humano fortalecido, motivado, proactivo y con liderazgo, como pilar del mejoramiento del desempeño institucional.

Objetivo Estratégico 2: Adelantar de manera eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano de la Entidad.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Realizar estudios de caracterización de talento humano y de cargas laborales	Estudios	4	2	0	2
2	Ajustar el manual de funciones de la entidad y a la planta de personal, con participación de los funcionarios y considerando las funciones y obligaciones de la Entidad	Manual ajustado	2	1	0	1
3	Realizar análisis de clima laboral y ejecutar las acciones definida en los planes de mejoramiento	Estudios anuales	12	4	4	4
4	Implementación de acciones de los planes estratégicos institucionales relacionadas con la gestión estratégica del talento humano	Planes Operativos	36	12	12	12
5	Adelantar periódicamente procesos de inducción y reinducción a funcionarios de la Entidad mediante la aplicación del manual (dar a conocer el modelo de gestión de la entidad, responsabilidades y funciones, etc).	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1
6	Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades técnicas, jurídicas y administrativas de funcionarios.	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
7	Realizar la evaluación del desempeño laboral de manera objetiva, realizar retroalimentación y aplicar mejora continua	Metodologías anuales	12	4	4	4
8	Generar y aplicar política o estrategia de retiro asistido y transferencia de conocimiento de funcionarios.	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1

Lineamiento Estratégico 3: Liderazgo gerencial y direccionamiento técnico y administrativo como guía de la gestión pública y pilar de la articulación y unidad institucional

Objetivo Estratégico 3: Fortalecer los procesos de Liderazgo Gerencial y Direccionamiento Técnico y Administrativo.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Fortalecer las instancias e instrumentos del proceso de planeación y direccionamiento estratégico de la Entidad	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1
2	Suscribir y hacer seguimiento a los acuerdos de gestión con los jefes de oficina y subdirectores (7)	Acuerdos cuatrienales	21	7	7	7
3	Generar lineamientos y directrices de carácter institucional para la gestión ambiental y la gestión pública	Lineamientos cuatrienales para cada componente	6	2	2	2
4	Fortalecer la operatividad del Comité Institucional de Gestión y Desempeño e implementar canales apropiados de comunicación con los funcionarios	Protocolos de operación cuatrienales	3	1	1	1
5	Ejecutar acciones de los Planes Estratégicos Relacionados (cada 4 años)	Planes Operativos	9	3	3	3

Lineamiento Estratégico 4: Infraestructura física segura, moderna, accesible, con los espacios y elementos requeridos para proteger el Talento Humano y optimizar su productividad.

Objetivo Estratégico 4: Ejecutar acciones de administración eficiente de los recursos físicos y materiales de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Formular un plan de mantenimiento y manejo de la infraestructura física de la Entidad, que contemple el diagnóstico y las acciones de corto, mediano y largo plazo	Plan cuatrienal	3	1	1	1
2	Planificar y ejecutar acciones de mejoramiento en estructura y distribución de espacios laborales al interior de las dependencias	Plan operativo	1	50%	50%	0
3	Adelantar acciones de adecuación y mejoramiento de la infraestructura física de la Entidad (todas las sedes)	Plan operativo cuatrienal	3	1	1	1

Lineamiento Estratégico 5: Modernización y desarrollo tecnológico para la innovación y la productividad.

Objetivo Estratégico 5: Realizar la actualización y el mejoramiento tecnológico de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Realizar un diagnóstico de la actualidad tecnológica de la entidad y realizar proyección de la situación deseada real con corte a 2031	Estudio - documento	1	1	0	0
2	Ejecutar acciones de los Planes Estratégicos Institucionales relacionados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según diagnóstico y realidad de la Entidad (cada 4 años)	Planes operativos	9	3	3	3

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
3	Fortalecer el equipo humano encargado de la administración y manejo de las tecnologías y las comunicaciones	Plan de fortalecimiento	1	1	0	0
4	Adelantar actualización y mejoramiento en la disponibilidad de equipos de oficina y de campo	Programa	1	0	1	0
5	Formular e implementar programas de calibración, mantenimiento y soporte técnico de equipos	Programa	2	1	0	1
6	Mejorar la disponibilidad, acceso y usabilidad de herramientas tecnológicas disponibles	Plan de formación	1	1	0	0
7	Realizar actualización de la infraestructura tecnológica (redes, principalmente).	Plan operativo	1	1	0	0
8	Implementar un programa de capacitación y actualización de funcionarios en tecnologías de la información y las comunicaciones	Programa de formación bienal	6	2	2	2
9	Diseñar y poner en operación sistemas de manejo de información administrativa y técnica de la entidad	Sistemas	2	1	1	0

Lineamiento Estratégico 6: Entidad ágil, oportuna, clara, incluyente, adaptada a los cambios y operativa, resolviendo de manera efectiva los problemas y necesidades de los usuarios.

Objetivo Estratégico 6: Adelantar de manera eficiente la gestión operativa de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Actualizar de manera participativa el mapa, la matriz y la caracterización de los procesos	Enfoque por procesos ajustado	2	1	0	1

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
2	Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y ejecutar los planes de acción de las políticas institucionales de gestión y desempeño	MIPG implementado y en ejecución	1	1	1	1
3	Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad (procedimientos, formatos, guías, protocolos, manuales, certificaciones)	Manual ajustado	1	1	0	0
4	Hacer operativas las instancias administrativas y de gestión pública derivadas de la implementación de MIPG y del cumplimiento de distintas Normas	Instancias operativas operando	100%	100%	100%	100%
5	Fortalecer procesos misionales y de apoyo en la gestión, priorizando aquellos que cuentan con congestión administrativa	Programas de descongestión	3	1	1	1
6	Implementar las estrategias racionalización de trámites y descongestión administrativa de trámites ambientales y procedimientos internos	Estrategias implementadas	2	2	2	2
7	Ejecución de Planes Operativos Anuales por Dependencia o Unidad Operativa, articulados con los acuerdos de gestión	Planes operativos por dependencia	84	28	28	28
8	Implementar estrategias de sinergia entre procedimientos, actividades, procesos y unidades operativas	Estrategia	1	1	0	0
9	Fortalecer el Banco de Programas y Proyectos de la Entidad y la articulación de la Oficina Asesora de Planeación con las demás Unidades Operativas relacionadas con los proyectos de inversión	Programa de fortalecimiento	1	1	0	0

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
10	Crear y operar equipos de trabajo por temáticas ambientales, procesos o proyectos, con asignación de coordinaciones, según criterios de desempeño laboral y del Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Grupos creados y operando	9	3	3	3
11	Implementar estrategias de gestión presupuestal, recaudo y destinación eficiente de recursos	Estrategia Cuatrienal	3	1	1	1
12	Realizar adecuada planificación y operación oportuna del apoyo logístico de la Entidad, según las necesidades de cada unidad operativa (transporte, conectividad, refrigerios, almuerzos, espacios físicos, equipos audiovisuales, insumos, materiales, herramientas, equipos técnicos, etc)	Planes operativos anuales	12	4	4	4
13	Realizar adecuaciones y mejoras en los ambientes laborales (mobiliario, iluminación, seguridad, conectividad, ruido, manejo de residuos, etc)	Programas anuales de mejoramiento	12	4	4	4
14	Optimizar la prestación de servicios internos (mantenimiento de áreas verdes, aseo y limpieza, servicios públicos, impresiones y publicaciones, consulta bibliográfica, cartográfica y documental, etc)	Plan de Mantenimiento anual	12	4	4	4
15	Diseñar e implementar plataforma para desarrollo de trabajo en casa y teletrabajo	Plataforma tecnológica	1	1	0	0

Lineamiento Estratégico 7: Atención oportuna y con calidad a los ciudadanos, facilitando, a través de diferentes canales, el acceso a sus derechos en gestión pública y ambiental.

Objetivo Estratégico 7: Optimizar la atención de los usuarios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Realizar o ajustar análisis de capacidades para identificar puntos críticos, factores de éxito, habilidades estratégicas y riesgos	Estudio	1	1	0	0
2	Mejorar la infraestructura y la tecnología de atención de usuarios	Plan de adecuaciones	1	1	0	0
3	Generar nuevos canales de interrelación con los usuarios	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0
4	Mejorar la presencia institucional en los entes territoriales del área de jurisdicción para acercar la entidad al ciudadano	Programa cuatrienal de gestores ambientales operando	36	12	12	12
5	Generar y aplicar espacios de diálogo, interlocución y retroalimentación con los grupos de interés y de valor.	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0
6	Implementar el plan anticorrupción	Plan	3	1	1	1
7	Mejorar los mecanismos y estrategias de medición de la satisfacción de los usuarios	Estrategia ajusta y en aplicación	3	1	1	1
8	Implementar las estrategias de Gobierno Digital y racionalización de trámites	Estrategias implementadas y aplicadas	6	2	2	2
9	Implementar sistemas de seguridad y privacidad de la información	Sistemas	1	100%	100%	100%
10	Implementar sistemas de manejo de información administrativa	Sistema	1	1	0	0

Lineamiento Estratégico 8: Gestión documental planificada y eficiente como soporte de la gestión pública y ambiental.

Objetivo Estratégico 8: Implementar acciones estratégicas y operativas para la adecuada gestión documental y de la información de la Entidad.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Mejorar la Gestión de la Documentación de la Entidad en aspectos físicos, materiales, de custodia de documentos y de talento humano	Plan	1	1	0	0
2	Adquirir y poner en operación software y sistemas de información para la administración digital de la información	Sistema	1	1	0	0
3	Crear y administrar repositorios de la información técnica de la Entidad	Repositorio	1	1	0	0
4	Implementar el sistema de manejo de expedientes electrónicos	Sistema	1	0	1	0

Lineamiento Estratégico 9: Desarrollo organizacional, comunicación estratégica, interoperabilidad y cultura institucional.

Objetivo Estratégico 9: Formular e implementar la Política Institucional de Comunicación y Articulación.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Elaborar la matriz de comunicaciones de la Entidad	Matriz	1	1	0	0
2	Formular e implementar la política o plan estratégico de comunicación interna de la Entidad que considere accesibilidad, claridad, oportunidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1
3	Optimizar el funcionamiento, accesibilidad y usabilidad de la página web de la Entidad	Página ajustada	3	1	1	1
4	Realizar el inventario, ajuste de trámites ambientales	Inventario	1	1	0	0
5	Cargue de trámites ambientales SUIT	Inventarios cargados SUIT	100%	100%	100%	100%
6	Habilitar distintos canales y plataformas para la comunicación exterior	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
7	Realizar análisis y seguimiento a la gestión de la correspondencia externa	Plan anual de seguimiento y ajustes	12	4	4	4
8	Modernizar los equipos y medios de comunicación y de divulgación de información	Plan de compras y mejoramiento	3	1	1	1
9	Habilitar espacios de reuniones y de trabajo de grupos internos o de desarrollo de reuniones	Desarrollo de espacios físicos nuevos	1	0	1	0

Lineamiento Estratégico 10: Seguimiento permanente y objetivo a la gestión y el desempeño institucional para corregir o potenciar las rutas.

Objetivo Estratégico 10: Fortalecer los sistemas, mecanismos, instancias e instrumentos de seguimiento y evaluación a la gestión y el desempeño institucional y para la rendición de cuentas.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Fortalecer los procesos e instancias de evaluación y seguimiento a la gestión	Plan	1	1	0	0
2	Implementar cuadros de mando y control	Sistema implementado	1	1	0	0
3	Establecer sistemas internos de gestión de la información de desempeño y gestión	Sistema	1	1	0	0
4	Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua	Programa	3	1	1	1
5	Estructurar e implementar un sistema de acopio y transferencia de información institucional (articulación interna y externa con plataformas de reportes y de medición de indicadores)	Sistema	1	1	0	0
6	Generar y aplicar estrategia cuatrienal de rendición de cuentas (articular con los planes estratégicos)	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1

4.5.4.2 Metas para acciones y resultados esperados de la gestión ambiental

Lineamiento Estratégico 1: El conocimiento de los recursos naturales, los ciclos y los procesos, es la base de la gestión ambiental.

Objetivo Estratégico 1: Implementar los Procesos de Generación y Transferencia de Conocimiento en la Entidad.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Formular e implementar la política institucional de generación, transferencia de conocimiento e innovación técnica ambiental	Política	1	1	0	0
2	Crear y formar de grupo interno de investigación aplicada	Grupo Conformado	1	1	0	0
3	Generar de Alianzas Estratégicas con Universidades, Centros de Investigación, Entidades e Institutos Técnicos para generar capacidades internas de generación de conocimiento sobre los Recursos Naturales y el Medio Ambiente del área de jurisdicción	Convenios inter administrativos	3	1	1	1
4	Fortalecer el Centro de Documentación de la Entidad como espacio para la transferencia de conocimiento	Plan	1	0	0	0
5	Diseñar y desarrollar mecanismos, espacios y estrategias de generación y transferencia de conocimiento técnico ambiental (Diplomados, Cursos Taller, Cátedra Ambiental, Boletines Ambientales, Gacetas Ambientales, Espacios en Medios, Concursos, Simposios, Conversatorios, Seminarios, Congresos, etc).	Estrategias	6	2	2	2

Lineamiento Estratégico 2: La protección, defensa y mantenimiento de los elementos del ambiente y sus servicios depende de la ejecución integrada, articulada y consciente de acciones diversas de gestión ambiental

Objetivo Estratégico 2: Fortalecer la Gestión Ambiental de la Corporación Autónoma Regional del Quindío

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Revisar, ajustar y fortalecer operativamente las instancias de gestión ambiental de la Entidad	Programa	1	1	0	0
2	Crear de grupos técnicos temáticos o instancias para las diferentes temáticas ambientales, acciones o componentes de la gestión ambiental o proyectos	Grupos	9	9	0	0
3	Evaluar, ajustar e implementar las acciones contempladas en los distintos instrumentos de ordenación, ordenamiento y planificación ambiental de la Entidad	Documentos ajustados	2	0	2	0
4	Mantener actualizadas los documentos del estado de los recursos naturales	Documento ajustado	6	2	2	2
5	Generar memoria histórica de trámites ambientales y procedimientos administrativos relacionados con la administración del ambiente, así como repositorios de documentación importante para la gestión ambiental	Programa	1	1	0	0
6	Realizar ajustes y complementos a la planta de personal y manual de funciones, basados en estudios de cargas y otros pertinentes	Manual ajustado	1	1	0	0
7	Fortalecer los procesos de planeación, liderazgo gerencial y direccionamiento técnico administrativo	Estrategia	3	1	1	1
8	Fortalecer las capacidades y recursos para adelantar acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de los recursos naturales	Programa	3	1	1	1
9	Fortalecer las instancias y generar sinergias institucionales territoriales y regionales para la gestión ambiental compartida	Programa	3	1	1	
10	Implementar sistemas de información ambiental regional	Sistema	1	1	0	0

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
11	Gestionar recursos de inversión para prevenir, mitigar o revertir proceso de deterioro de los recursos naturales y gestionar conflictos	Proyectos	6	2	2	2
12	Mantener actualizada la cartografía básica y temática requerida para la gestión ambiental	Procesos de actualización priorizando	3	1	1	1

Lineamiento Estratégico 3: Enseñar con el ejemplo, mientras más sencilla la explicación, más fácil la implementación.

Objetivo Estratégico 3: Formular e Implementar la Política de Gestión Ambiental Institucional.

N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Formular y ejecutar el Plan Institucional de Gestión Ambiental, que involucre todos los espacios físicos de la Entidad	Plan	1	1	0	0
2	Implementar el Sistema de Gestión Ambiental Institucional	Sistema	1	0	1	0
3	Ajustar y poner en marcha la Política Institucional de Educación ambiental	Política	1	1	0	0

4.6 SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

El monitoreo y seguimiento a la ejecución de Acciones Operativas y cumplimiento de metas se realizará por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, en cada vigencia y luego de la presentación de informes con seguimiento a indicadores que realicen las unidades operativas y funcionales que les compete su implementación (Anexo 8).

4.6.1 Indicadores

En el Cuadro siguiente se presentan los indicadores definidos para el monitoreo y seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico Institucional – PEI CRQ 2020 – 2031.

Cuadro 46. Indicadores para el monitoreo y seguimiento a la ejecución de acciones operativas y cumplimiento de metas de Gestión Pública

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
1. Fortalecer los procesos de planeación institucional.	Realizar la identificación y caracterización de grupos de valor de la Entidad	Matriz	1	1	0	0	% avance en la construcción de la matriz
	Realizar diagnóstico del entorno de la Entidad	Documento	1	1	0	0	% avance en la construcción del documento
	Fortalecer los procesos de planeación institucional, en aspectos administrativos, operativos y financieros.	Planes operativos anuales por unidad operativa	12	4	4	4	Número de unidades funcionales con planes operativos/Número de unidades funcionales totales. % de avance en la ejecución y cumplimiento de los planes formulados de cada unidad funcional
	Formular y ejecutar participativamente los planes estratégicos institucionales	Planes Operativos Anuales	108	36	36	36	Número de planes estratégicos formulados/Número de planes estratégicos obligatorios. % de avance en la ejecución y cumplimiento de los planes formulados de cada unidad funcional
2. Adelantar de manera eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano de la Entidad.	Realizar estudios de caracterización de talento humano y de cargas laborales	Estudios	4	2	0	2	% avance en la construcción de estudio
	Ajustar el manual de funciones de la entidad y a la planta de personal, con participación de los funcionarios y considerando las funciones y obligaciones de la Entidad	Manual ajustado	2	1	0	1	% avance en el ajuste al manual de funciones
	Realizar análisis de clima laboral y ejecutar las acciones definida en los planes de mejoramiento	Estudios anuales	12	4	4	4	Número de estudios de clima laboral realizados/Número de estudios de clima laboral proyectados
	Implementación de acciones de los planes estratégicos institucionales relacionadas con la gestión estratégica del talento humano	Planes Operativos	36	12	12	12	Planes formulados/planes proyectados. % de avance en la implementación de los planes estratégicos
	Adelantar periódicamente procesos de inducción y reinducción a funcionarios de	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1	% de avance en la formulación de la estrategia de inducción y reinducción.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
	la Entidad mediante la aplicación del manual (dar a conocer el modelo de gestión de la entidad, responsabilidades y funciones, etc).						Número de procesos ejecutados/Número de procesos proyectados en la estrategia para cada vigencia
	Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades técnicas, jurídicas y administrativas de funcionarios.	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1	% de avance en la formulación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades. Número de acciones de fortalecimiento de capacidades ejecutadas en /Número de acciones proyectadas en la vigencia
	Realizar la evaluación del desempeño laboral de manera objetiva, realizar retroalimentación y aplicar mejora continua	Metodologías anuales	12	4	4	4	% de avance en la estructuración de la metodología. (evaluación de la efectividad de la metodología)
	Generar y aplicar política o estrategia de retiro asistido y transferencia de conocimiento de funcionarios.	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1	% de avance en la formulación de la estrategia. (evaluación de la efectividad de la estrategia)
3. Fortalecer los procesos de Liderazgo Gerencial y Direccionamiento Técnico y Administrativo.	Fortalecer las instancias e instrumentos del proceso de planeación y direccionamiento estratégico de la Entidad	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1	% de avance en la formulación de la estrategia. (evaluación de la efectividad de la estrategia)
	Suscribir y hacer seguimiento a los acuerdos de gestión con los jefes de oficina y subdirectores (7)	Acuerdos cuatrienales	21	7	7	7	Número de jefes y subdirectores con acuerdos de gestión/Número total de jefes y subdirectores. Evaluación del cumplimiento a los acuerdos)
	Generar lineamientos y directrices de carácter institucional para la gestión ambiental y la gestión pública	Lineamientos cuatrienales para cada componente	6	2	2	2	% avance en la construcción de lineamientos de gestión pública y gestión ambiental
	Fortalecer la operatividad del Comité Institucional de Gestión y Desempeño e implementar canales apropiados de comunicación con los funcionarios	Protocolos de operación cuatrienales	3	1	1	1	% de avance en la generación de protocolo para el CIGD. % de avance en la estrategia de comunicación CIGD y funcionarios

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
	Ejecutar acciones de los Planes Estratégicos Relacionados (cada 4 años)	Planes Operativos	9	3	3	3	% de avance en la implementación de acciones contenidas en los planes operativos
4. Planificar y ejecutar acciones de administración eficiente de los recursos físicos y materiales de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.	Formular un plan de mantenimiento y manejo de la infraestructura física de la Entidad, que contemple el diagnóstico y las acciones de corto, mediano y largo plazo	Plan cuatrienal	3	1	1	1	% de avance en la formulación del plan de mantenimiento. % de avance en la implementación de acciones del plan de mantenimiento
	Planificar y ejecutar acciones de mejoramiento en estructura y distribución de espacios laborales al interior de las dependencias	Plan operativo	1	50%	50%	0	% de avance en la planificación de acciones de mejoramiento interno de la estructura física. Acciones de mejoramiento ejecutadas/acciones de mejoramiento proyectadas
	Adelantar acciones de adecuación y mejoramiento de la infraestructura física de la Entidad (Integral: todas las sedes y espacios)	Plan operativo cuatrienal	3	1	1	1	Acciones de mejoramiento ejecutadas/acciones de mejoramiento proyectadas
5. Realizar actualización y mejoramiento tecnológico de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.	Realizar un diagnóstico de la actualidad tecnológica de la entidad y realizar proyección de la situación deseada real con corte a 2031	Estudio - documento	1	1	0	0	% de avance en la elaboración de diagnóstico de la actualidad tecnológica
	Ejecutar acciones de los Planes Estratégicos Institucionales relacionados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según diagnóstico y realidad de la Entidad (cada 4 años)	Planes operativos	9	3	3	3	% de avance en la ejecución de acciones definidas en los planes estratégicos de TIC
	Fortalecer el equipo humano encargado de la administración y manejo de las tecnologías y las comunicaciones	Plan de fortalecimiento	1	1	0	0	% de avance en la formulación del plan de fortalecimiento de talento humano
	Adelantar actualización y mejoramiento en la disponibilidad de equipos de oficina y de campo	Programa	1	0	1	0	% de avance en la formulación del programa de actualización de equipos. % de avance en la ejecución del programa de actualización de equipos
	Formular e implementar programas de calibración, mantenimiento y soporte técnico de equipos	Programa	2	1	0	1	% de avance en la formulación del programa de calibración y mantenimiento de equipos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
							% de cumplimiento del programa de calibración y mantenimiento de equipos
	Mejorar la disponibilidad, acceso y usabilidad de herramientas tecnológicas disponibles	Plan de formación	1	1	0	0	% de avance en la formulación del plan de formación a funcionarios. % de implementación del plan de formación a funcionarios
	Realizar actualización de la infraestructura tecnológica (redes, principalmente).	Plan operativo	1	1	0	0	% de avance en la actualización de la infraestructura tecnológica
	Implementar un programa de capacitación y actualización de funcionarios en tecnologías de la información y las comunicaciones	Programa de formación bienal	6	2	2	2	% de avance en la formulación del programa de formación a funcionarios. % de implementación del programa de formación a funcionarios
	Diseñar y poner en operación sistemas de manejo de información administrativa y técnica de la entidad	Sistemas	2	1	1	0	Sistema diseñado Efectividad en la gestión de la información, usabilidad, seguridad, interoperabilidad.
6. Adelantar de manera eficiente la gestión operativa de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.	Actualizar de manera participativa el mapa, la matriz y la caracterización de los procesos	Enfoque por procesos ajustado - documento	2	1	0	1	% de avance en el proceso de ajuste al modelo de gestión % de avance en la construcción del documento
	Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y ejecutar los planes de acción de las políticas institucionales de gestión y desempeño	MIPG implementado y en ejecución	1	1	1	1	% de avance en la implementación de las fases de MIPG. % de avance en la ejecución de acciones de los planes de acción de las políticas institucionales
	Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad (procedimientos, formatos, guías, protocolos, manuales, certificaciones)	Plan de acción. Manual ajustado	1	1	0	0	% de avance en la formulación del plan de acción. % de avance en el ajuste del manual
	Hacer operativas las instancias administrativas y de gestión pública derivadas de la implementación de MIPG y del cumplimiento de distintas Normas	Instancias operando	100%	100%	100%	100%	Número de instancias operando/Número de instancias generadas
	Fortalecer procesos misionales y de apoyo en la gestión, priorizando aquellos que cuentan con congestión administrativa	Programas de descongestión	3	1	1	1	Número de procedimientos administrativos con programas de descongestión/Número de

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
							procedimientos administrativos priorizados
	Implementar las estrategias racionalización de trámites y descongestión administrativa de trámites ambientales y procedimientos internos	Estrategias implementadas	2	2	2	2	% de avance en la implementación de la estrategia de racionalización de trámites. % de avance en la descongestión administrativa de cada procedimiento
	Ejecución de Planes Operativos Anuales por Dependencia o Unidad Operativa, articulados con los acuerdos de gestión	Planes operativos por dependencia	84	28	28	28	Número de dependencias con ejecución de planes operativos/Número total de dependencias. % de avance en la ejecución de planes operativos por dependencia
	Implementar estrategias de sinergia entre procedimientos, actividades, procesos y unidades operativas	Estrategia	1	1	0	0	% de avance en la formulación de estrategia de sinergia. Evaluación de la eficiencia en la implementación de la estrategia.
	Fortalecer el Banco de Programas y Proyectos de la Entidad y la articulación de la Oficina Asesora de Planeación con las demás Unidades Operativas relacionadas con los proyectos de inversión	Programa de fortalecimiento	1	1	0	0	Programa Formulado. % de avance en la implementación del programa de fortalecimiento y articulación
	Crear y operar equipos de trabajo por temáticas ambientales, procesos o proyectos, con asignación de coordinaciones, según criterios de desempeño laboral y del Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Grupos creados y operando	9	3	3	3	Número de grupos creados/Número de grupos priorizados. Número de grupos creados con plan operativo. % de avance en la ejecución de los planes operativos de cada grupo
	Implementar estrategias de gestión presupuestal, recaudo y destinación eficiente de recursos	Estrategia Cuatrienal	3	1	1	1	Estrategia formulada % de avance en la implementación de la estrategia. Evaluación de la efectividad de la estrategia (% incremento en los ingresos)
	Realizar adecuada planificación y operación oportuna del apoyo logístico de la Entidad, según las necesidades de cada unidad operativa (transporte,	Planes operativos anuales	12	4	4	4	Número de planes operativos formulados/número de unidades operativas. Acciones cumplidas/acciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
	conectividad, refrigerios, almuerzos, espacios físicos, equipos audiovisuales, insumos, materiales, herramientas, equipos técnicos, etc)						proyectadas
	Realizar adecuaciones y mejoras en los ambientes laborales (mobiliario, iluminación, seguridad, conectividad, ruido, manejo de residuos, etc)	Programas anuales de mejoramiento	12	4	4	4	Acciones cumplidas/acciones proyectadas en el plan anual
	Optimizar la prestación de servicios internos (mantenimiento de áreas verdes, aseo y limpieza, servicios públicos, impresiones y publicaciones, consulta bibliográfica, cartográfica y documental, etc)	Plan de Mantenimiento anual	12	4	4	4	Acciones cumplidas/acciones proyectadas en el plan anual de mantenimiento
	Diseñar e implementar plataforma para desarrollo de trabajo en casa y teletrabajo	Plataforma tecnológica	1	1	0	0	% de diseño de la plataforma % de avance en la implementación de la plataforma
7. Optimizar la atención de los usuarios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	Realizar o ajustar análisis de capacidades para identificar puntos críticos, factores de éxito, habilidades estratégicas y riesgos	Estudio	1	1	0	0	% de avance en la elaboración del estudio
	Mejorar la infraestructura y la tecnología de atención de usuarios	Plan de adecuaciones	1	1	0	0	% de formulación del plan de adecuación de infraestructura
	Generar nuevos canales de interrelación con los usuarios	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0	% de avance en la formulación de la estrategia de comunicación interna. Evaluación de mejoramiento de la comunicación a través de instrumentos (encuestas)
	Mejorar la presencia institucional en los entes territoriales del área de jurisdicción para acercar la entidad al ciudadano	Programa de gestores ambientales operando	36	12	12	12	Número de municipios con programa/Número de municipios % de avance en la ejecución de acciones del programa
	Generar y aplicar espacios de diálogo, interlocución y retroalimentación con los grupos de interés y de valor.	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0	% de avance en la implementación de la estrategia de comunicación externa
	Implementar el plan anticorrupción	Plan	3	1	1	1	% de avance en la ejecución de acciones del plan

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
	Mejorar los mecanismos y estrategias de medición de la satisfacción de los usuarios	Estrategia ajusta y en aplicación	3	1	1	1	% de avance en la generación de estrategia Validación de la estrategia % de avance en la implementación de la estrategia
	Implementar las estrategias de Gobierno Digital y racionalización de trámites	Estrategias implementadas y aplicadas	6	2	2	2	% de avance en la generación de las estrategias
	Implementar sistemas de seguridad y privacidad de la información	Sistemas	1	100%	100%	100%	Efectividad en la implementación de los sistemas (eventos)
	Implementar sistemas de manejo de información administrativa	Sistema	1	1	0	0	% de avance en la implementación del sistema Medición de efectividad
8. Implementar acciones estratégicas y operativas para la adecuada gestión documental y de la información de la Entidad.	Mejorar la Gestión de la Documentación de la Entidad en aspectos físicos, materiales, de custodia de documentos y de talento humano	Plan	1	1	0	0	% de formulación de plan de gestión documental % de ejecución del plan de gestión documental
	Adquirir y poner en operación software y sistemas de información para la administración digital de la información	Sistema	1	1	0	0	Sistema adquirido e implementado
	Implementar el sistema de manejo de expedientes electrónicos	Sistema	1	0	1	0	Sistema adquirido e implementado
	Crear y administrar repositorios de la información técnica de la Entidad	Repositorio	1	1	0	0	Número de repositorios implementados/Número de repositorios priorizados
9. Formular e implementar la Política Institucional de Comunicación y Articulación.	Elaborar la matriz de comunicaciones de la Entidad	Matriz	1	1	0	0	% de avance en la elaboración de la matriz
	Formular e implementar la política o plan estratégico de comunicación interna de la Entidad que considere accesibilidad, claridad, oportunidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1	% de formulación de la estrategia
	Optimizar el funcionamiento, accesibilidad y usabilidad de la página web de la Entidad	Página ajustada	3	1	1	1	% de avance en la optimización de la página web
	Realizar el inventario, ajuste de trámites	Inventario	1	1	0	0	% de avance en la realización de

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
	ambientales						inventario de trámites
	Cargue de trámites ambientales SUIIT	Inventarios cargados SUIIT	100%	100%	100%	100%	Número de trámites en el SUIIT/Número de trámites obligatorios
	Habilitar distintos canales y plataformas para la comunicación exterior	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0	% de avance en la implementación de estrategia de comunicación externa
	Realizar análisis y seguimiento a la gestión de la correspondencia externa	Plan anual de seguimiento y ajustes	12	4	4	4	Acciones ejecutadas/acciones proyectadas
	Modernizar los equipos y medios de comunicación y de divulgación de información	Plan de compras y mejoramiento	3	1	1	1	% de ejecución del plan de compras
	Habilitar espacios de reuniones y de trabajo de grupos internos o de desarrollo de reuniones	Desarrollo de espacios físicos nuevos	1	0	1	0	Espacios construidos o habilitados/Espacios proyectados
10. Fortalecer los sistemas, mecanismos, instancias e instrumentos de seguimiento y evaluación a la gestión y el desempeño institucional y para la rendición de cuentas.	Fortalecer los procesos e instancias de evaluación y seguimiento a la gestión	Plan	1	1	0	0	% de formulación y ejecución del plan
	Implementar cuadros de mando y control	Sistema implementado	1	1	0	0	% de implementación de los controles de mando priorizados
	Establecer sistemas internos de gestión de la información de desempeño y gestión	Sistema	1	1	0	0	% de avance en la implementación del sistema de información ambiental
	Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua	Programa	3	1	1	1	% de formulación y ejecución del programa
	Estructurar e implementar un sistema de acopio y transferencia de información institucional (articulación interna y externa con plataformas de reportes y de medición de indicadores)	Sistema	1	1	0	0	% de avance en la implementación del sistema de acopio y transferencia de información ambiental
	Generar y aplicar estrategia cuatrienal de rendición de cuentas (articular con los planes estratégicos)	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1	% de avance en la formulación de la estrategia % de avance en la implementación de la estrategia

Cuadro 47. Indicadores para el monitoreo y seguimiento a la ejecución de acciones operativas y cumplimiento de metas de Gestión Ambiental

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
1. Implementar procesos de generación y transferencia de conocimiento en la Entidad	Formular e implementar la política institucional de generación, transferencia de conocimiento e innovación técnica ambiental	Política	1	1	0	0	% de avance en la formulación de la política de generación y transferencia de conocimiento % de avance en la implementación de la política de generación y transferencia de conocimiento
	Crear y formar de grupo interno de investigación aplicada	Grupo Conformado	1	1	0	0	Grupo conformado y con protocolo de operación
	Generar de Alianzas Estratégicas con Universidades, Centros de Investigación, Entidades e Institutos Técnicos para generar capacidades internas de generación de conocimiento sobre los Recursos Naturales y el Medio Ambiente del área de jurisdicción	Convenios inter administrativos	3	1	1	1	Número de convenios suscritos/Número de convenios proyectados
	Fortalecer el Centro de Documentación de la Entidad como espacio para la transferencia de conocimiento	Plan	1	0	0	0	% avance en la formulación del plan de mejoramiento del centro de documentación % de avance en la implementación del plan de mejoramiento del centro de documentación
	Diseñar y desarrollar mecanismos, espacios y estrategias de generación y transferencia de conocimiento técnico ambiental (Diplomados, Cursos Taller, Cátedra Ambiental, Boletines Ambientales, Gacetas Ambientales, Espacios en Medios, Concursos, Simposios, Conversatorios, Seminarios, Congresos, etc).	Estrategias	6	2	2	2	% de avance en la formulación de las estrategias. Número de eventos ejecutados/número de eventos proyectados por vigencia Medición de participación y efectividad del espacio

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
2. Fortalecer las acciones de Gestión Ambiental de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	Revisar, ajustar y fortalecer operativamente las instancias de gestión ambiental de la Entidad	Programa	1	1	0	0	% de avance en la formulación de programa
	Crear de grupos técnicos temáticos o instancias para las diferentes temáticas ambientales, acciones o componentes de la gestión ambiental o proyectos	Grupos	9	9	0	0	(definido en gestión pública)
	Evaluar, ajustar e implementar las acciones contempladas en los distintos instrumentos de ordenación, ordenamiento y planificación ambiental de la Entidad	Documentos ajustados	2	0	2	0	Documentos de planificación ajustados/Documentos de planificación priorizados.
	Mantener actualizadas los documentos del estado de los recursos naturales	Documento ajustado	6	2	2	2	Documento de actualización/Documentos proyectados
	Generar memoria histórica de trámites ambientales y procedimientos administrativos relacionados con la administración del ambiente, así como repositorios de documentación importante para la gestión ambiental	Programa	1	1	0	0	% de avance en la consolidación del documento
	Realizar ajustes y complementos a la planta de personal y manual de funciones, basados en estudios de cargos	Manual ajustado	1	1	0	0	(ajustes al manual de funciones – gestión pública)
	Fortalecer los procesos de planeación, liderazgo gerencial y direccionamiento técnico administrativo	Estrategia	3	1	1	1	% de avance e implementación de la estrategia
	Fortalecer las capacidades y recursos para adelantar acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de los recursos naturales	Programa	3	1	1	1	% de avance en la formulación del programa Acciones ejecutadas/Acciones programadas
	Fortalecer las instancias y generar sinergias institucionales territoriales y regionales para la gestión ambiental compartida	Programa	3	1	1		% de avance e implementación del programa
	Implementar sistemas de información ambiental regional	Sistema	1	0	1	0	% de avance en la implementación del sistema y articulación con otros sistemas
	Gestionar recursos de inversión para prevenir, mitigar o revertir proceso de	Proyectos	6	2	2	2	Número de proyectos aprobados/Número de proyectos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META				INDICADOR
			TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
	deterioro de los recursos naturales y gestionar conflictos						definidos
	Mantener actualizada la cartografía básica y temática requerida para la gestión ambiental	Procesos de actualización priorizando	3	1	1	1	Procesos de actualización realizados/Procesos proyectados
3. Formular e Implementar la Política de Gestión Ambiental Institucional y sus instrumentos	Formular y ejecutar el Plan Institucional de Gestión Ambiental, que involucre todos los espacios físicos de la Entidad	Plan	1	1	0	0	% de avance en la formulación del PIGA Medición de implementación de los programas y medidas de manejo ambiental definidos en el PIGA
	Implementar el Sistema de Gestión Ambiental Institucional	Sistema	1	1	0	0	% de avance en la implementación del SIGA
	Ajustar y poner en marcha la Política Institucional de Educación ambiental	Política	1	1	0	0	% de avance en el ajuste de la Política. Acciones realizadas/acciones proyectadas

BIBLIOGRAFÍA

CRQ – CARDER – CVC. POMCA Río La Vieja, 2018

CRQ. Plan de Acción Cuatrienal 2020 - 2023. Mayo de 2020.

CRQ. Manual de la Calidad. 2017.

CRQ. Código de Integridad. 2020.

CRQ. Plan Estratégico de Tecnologías de Información, CRQ 2020

DAFP. Manual del Estado Colombiano. 2017.

DAFP. Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - versión 3. 2019.

Departamento Nacional de Planeación. Bases Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

ISO 14.001: 2015

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Dirección de Ordenamiento Territorial. Estructura del SINA. 2018.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Plan Estratégico Institucional. 2018

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Informe de Seguimiento a las Políticas Públicas Ambientales. 2018.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. Objetivos de Desarrollo Sostenible. 2015.

ANEXOS

Anexo 1. Tabulación evaluación de factores Institucionales y de gobernabilidad.

Anexo 2. Evaluación de factores Institucionales y de gobernabilidad.

Anexo 3. Propuestas ajustes a la plataforma estratégica.

Anexo 4. Matrices DOFA por procesos.

Anexo 5. Árbol de problemas por procesos.

Anexo 6. Resultados ejercicio árbol de objetivos.

Anexo 7. Matrices generales componente programático y operativo

Anexo 8. Objetivos estratégicos y unidades funcionales relacionadas

Anexo 7. Matrices generales componente programático y operativo

Matriz general de lineamientos, objetivos, resultados esperados y metas para la gestión pública

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	Planeación Estratégica Institucional para la gestión pública y ambiental.	Fortalecer los procesos de planeación institucional.	Grupos de Valor Identificados	Realizar la identificación y caracterización de grupos de valor de la Entidad	Matriz	1	1	0	0
			Análisis de Entorno Actualizado	Realizar diagnóstico del entorno de la Entidad	Documento	1	1	0	0
			Planes Operativos Anuales por Unidad Operativa	Fortalecer los procesos de planeación institucional, en aspectos administrativos, operativos y financieros.	Planes operativos anuales por unidad operativa	12	4	4	4
			Planes Estratégicos formulados y en ejecución	Formular y ejecutar participativamente los planes estratégicos institucionales	Planes Operativos Anuales	108	36	36	36
2	Talento Humano fortalecido, motivado, proactivo y con liderazgo, como pilar del mejoramiento del desempeño institucional.	Adelantar de manera eficiente la Gestión Estratégica del Talento Humano de la Entidad.	Caracterización del Talento Humano	Realizar estudios de caracterización de talento humano y de cargas laborales	Estudios	4	2	0	2
			Manual de Funciones ajustado a necesidades y realidad	Ajustar el manual de funciones de la entidad y a la planta de personal, con participación de los funcionarios y considerando las funciones y obligaciones de la Entidad	Manual ajustado	2	1	0	1
			Planes de mejoramiento clima laboral ejecutados	Realizar análisis de clima laboral y ejecutar las acciones definida en los planes de mejoramiento	Estudios anuales	12	4	4	4
			Planes Estratégicos de Talento Humano ajustados y ejecutados	Implementación de acciones de los planes estratégicos institucionales relacionadas con la gestión estratégica del talento humano	Planes Operativos	36	12	12	12
			Aplicación periódica del	Adelantar periódicamente	Estrategia	3	1	1	1

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
			manual de inducción y reinducción	procesos de inducción y reinducción a funcionarios de la Entidad mediante la aplicación del manual (dar a conocer el modelo de gestión de la entidad, responsabilidades y funciones, etc).	cuatrienal				
				Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de capacidades técnicas, jurídicas y administrativas de funcionarios.	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1
			Metodologías de EDL ajustadas	Realizar la evaluación del desempeño laboral de manera objetiva, realizar retroalimentación y aplicar mejora continua	Metodologías anuales	12	4	4	4
			Estrategia de retiro asistido en ejecución	Generar y aplicar política o estrategia de retiro asistido y transferencia de conocimiento de funcionarios.	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1
3	Liderazgo gerencial y direccionamiento técnico y administrativo como guía de la gestión pública y pilar de la articulación y unidad institucional.	Fortalecer los procesos de Liderazgo Gerencial y Direccionamiento Técnico y Administrativo.	Instancias de Gestión Pública calificadas y en operación periódica	Fortalecer las instancias e instrumentos del proceso de planeación y direccionamiento estratégico de la Entidad	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1
				Suscribir y hacer seguimiento a los acuerdos de gestión con los jefes de oficina y subdirectores (7)	Acuerdos cuatrienales	21	7	7	7
				Generar lineamientos y directrices de carácter institucional para la gestión ambiental y la gestión pública	Lineamientos cuatrienales para cada componente	6	2	2	2
			Comité Institucional calificado y con protocolos de operación	Fortalecer la operatividad del Comité Institucional de Gestión y Desempeño e implementar canales apropiados de comunicación con los funcionarios	Protocolos de operación cuatrienales	3	1	1	1

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
			Planes Estratégicos relacionados, formulados y ajustados	Ejecutar acciones de los Planes Estratégicos Relacionados (cada 4 años)	Planes Operativos	9	3	3	3
4	Infraestructura física segura, moderna, accesible, con los espacios y elementos requeridos para proteger el Talento Humano y optimizar su productividad.	Planificar y ejecutar acciones de administración eficiente de los recursos físicos y materiales de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.	Plan de mantenimiento cuatrienal formulado y en ejecución en la vigencia	Formular un plan de mantenimiento y manejo de la infraestructura física de la Entidad, que contemple el diagnóstico y las acciones de corto, mediano y largo plazo	Plan cuatrienal	3	1	1	1
			Acciones de mantenimiento y mejoramiento de infraestructura, según el plan cuatrienal	Planificar y ejecutar acciones de mejoramiento en estructura y distribución de espacios laborales al interior de las dependencias	Plan operativo	1	50%	50%	0
			Adecuaciones internas según plan operativo	Adelantar acciones de adecuación y mejoramiento de la infraestructura física de la Entidad (Integral: todas las sedes y espacios)	Plan operativo cuatrienal	3	1	1	1
5	Modernización y desarrollo tecnológico para la innovación y la productividad.	Realizar actualización y mejoramiento tecnológico de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.	Estructura y capacidad tecnológica caracterizada	Realizar un diagnóstico de la actualidad tecnológica de la entidad y realizar proyección de la situación deseada real con corte a 2031	Estudio - documento	1	1	0	0
			Planes estratégicos de las TIC ajustados al diagnóstico y en ejecución	Ejecutar acciones de los Planes Estratégicos Institucionales relacionados con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según diagnóstico y realidad de la Entidad (cada 4 años)	Planes operativos	9	3	3	3
				Fortalecer el equipo humano encargado de la administración y manejo de las tecnologías y las comunicaciones	Plan de fortalecimiento	1	1	0	0
			Actualización y	Adelantar actualización y	Programa	1	0	1	0

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
			modernización de equipos de la Entidad, tanto de oficina como técnicos de campo	mejoramiento en la disponibilidad de equipos de oficina y de campo					
			Equipos con permanente mantenimiento y calibración	Formular e implementar programas de calibración, mantenimiento y soporte técnico de equipos	Programa	2	1	0	1
			Entidad con servicios tecnológicos eficientes	Mejorar la disponibilidad, acceso y usabilidad de herramientas tecnológicas disponibles	Plan de formación	1	1	0	0
			Entidad con infraestructura tecnológica modernizada	Realizar actualización de la infraestructura tecnológica (redes, principalmente).	Plan operativo	1	1	0	0
			Funcionarios capacitados y con acceso a diversas herramientas tecnológicas.	Implementar un programa de capacitación y actualización de funcionarios en tecnologías de la información y las comunicaciones	Programa de formación bienal	6	2	2	2
			Sistemas de información administrativa y técnica en funcionamiento y articulados con entidades SINA	Diseñar y poner en operación sistemas de manejo de información administrativa y técnica de la entidad	Sistemas	2	1	1	0
6	Entidad ágil, oportuna, clara, incluyente, adaptada a los cambios y operativa, resolviendo de manera efectiva los problemas y necesidades de los usuarios.	Adelantar de manera eficiente la gestión operativa de la Corporación Autónoma Regional del Quindío.	Instrumentos, instancias y sistemas de gestión pública actualizados	Actualizar de manera participativa el mapa, la matriz y la caracterización de los procesos	Enfoque por procesos ajustado	2	1	0	1
			Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) implementado en todas sus dimensiones y políticas y con planes de acción en ejecución.	Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y ejecutar los planes de acción de las políticas institucionales de gestión y desempeño	MIPG implementado y en ejecución	1	1	1	1

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
			Sistema de Gestión de la Calidad optimizado	Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad (procedimientos, formatos, guías, protocolos, manuales, certificaciones)	Manual ajustado	1	1	0	0
				Hacer operativas las instancias administrativas y de gestión pública derivadas de la implementación de MIPG y del cumplimiento de distintas Normas	Instancias operativas operando	100%	100%	100%	100%
		Descongestión y normalización de la gestión pública		Fortalecer procesos misionales y de apoyo en la gestión, priorizando aquellos que cuentan con congestión administrativa	Programas de descongestión	3	1	1	1
				Implementar las estrategias racionalización de trámites y descongestión administrativa de trámites ambientales y procedimientos internos	Estrategias implementadas	2	2	2	2
		Planes Operativos por dependencia en ejecución		Ejecución de Planes Operativos Anuales por Dependencia o Unidad Operativa, articulados con los acuerdos de gestión	Planes operativos por dependencia	84	28	28	28
		Interoperabilidad y trabajo en equipo como principio de la gestión de la Entidad		Implementar estrategias de sinergia entre procedimientos, actividades, procesos y unidades operativas	Estrategia	1	1	0	0
				Fortalecer el Banco de Programas y Proyectos de la Entidad y la articulación de la Oficina Asesora de Planeación con las demás Unidades Operativas relacionadas con los proyectos de inversión	Programa de fortalecimiento	1	1	0	0
		Equipos técnicos y administrativos conformados, con coordinación y		Crear y operar equipos de trabajo por temáticas ambientales, procesos o proyectos, con asignación de coordinaciones, según criterios de desempeño	Grupos creados y operando	9	3	3	3

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
			operando articuladamente	laboral y del Comité Institucional de Gestión y Desempeño					
			Recursos importantes gestionados para inversión en acciones de gestión ambiental en el área de influencia	Implementar estrategias de gestión presupuestal, recaudo y destinación eficiente de recursos	Estrategia Cuatrienal	3	1	1	1
				Realizar adecuada planificación y operación oportuna del apoyo logístico de la Entidad, según las necesidades de cada unidad operativa (transporte, conectividad, refrigerios, almuerzos, espacios físicos, equipos audiovisuales, insumos, materiales, herramientas, equipos técnicos, etc)	Planes operativos anuales	12	4	4	4
				Realizar adecuaciones y mejoras en los ambientes laborales (mobiliario, iluminación, seguridad, conectividad, ruido, manejo de residuos, etc)	Programas anuales de mejoramiento	12	4	4	4
				Optimizar la prestación de servicios internos (mantenimiento de áreas verdes, aseo y limpieza, servicios públicos, impresiones y publicaciones, consulta bibliográfica, cartográfica y documental, etc)	Plan de Mantenimiento anual	12	4	4	4
				Entidad con estrategia de teletrabajo implementada	Diseñar e implementar plataforma para desarrollo de trabajo en casa y teletrabajo	Plataforma tecnológica	1	1	0
7	Atención oportuna y con calidad a los ciudadanos, facilitando, a través de diferentes canales, el acceso a	Optimizar la atención de los usuarios de la Corporación Autónoma Regional del Quindío	Nuevos canales, sistemas, mecanismo y medios de comunicación e interacción con los usuarios	Realizar o ajustar análisis de capacidades para identificar puntos críticos, factores de éxito, habilidades estratégicas y riesgos	Estudio	1	1	0	0

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	sus derechos en gestión pública y ambiental.		Disminución de tiempos de respuesta a usuarios en trámites y procedimientos, ajustados a la norma	Mejorar la infraestructura y la tecnología de atención de usuarios	Plan de adecuaciones	1	1	0	0
				Generar nuevos canales de interrelación con los usuarios	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0
			Entidad con presencia institucional técnica y administrativa en los doce municipios del Quindío	Mejorar la presencia institucional en los entes territoriales del área de jurisdicción para acercar la entidad al ciudadano	Programa cuatrienal de gestores ambientales operando	36	12	12	12
				Generar y aplicar espacios de diálogo, interlocución y retroalimentación con los grupos de interés y de valor.	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0
			Entidad aplicando los principios de integridad y moralidad en la prestación de sus servicios	Implementar el plan anticorrupción	Plan	3	1	1	1
			Usuarios satisfechos con la prestación del servicio de la Entidad por su calidad y oportunidad.	Mejorar los mecanismos y estrategias de medición de la satisfacción de los usuarios	Estrategia ajusta y en aplicación	3	1	1	1
				Implementar las estrategias de Gobierno Digital y racionalización de trámites	Estrategias implementadas y aplicadas	6	2	2	2
				Implementar sistemas de seguridad y privacidad de la información	Sistemas	1	100%	100%	100%
				Implementar sistemas de manejo de información administrativa	Sistema	1	1	0	0
			8	Gestión documental planificada y eficiente como soporte de la gestión pública y ambiental.	Implementar acciones estratégicas y operativas para la adecuada gestión	Entidad con suficientes y adecuados espacios de gestión documental	Mejorar la Gestión de la Documentación de la Entidad en aspectos físicos, materiales, de custodia de documentos y de talento humano	Plan	1
Custodia responsable de la documentación e									

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
		documental y de la información de la Entidad.	información de la Entidad						
			Sistemas de información disponible para su eficiente y segura administración.	Adquirir y poner en operación software y sistemas de información para la administración digital de la información	Sistema	1	1	0	0
			Sistema de manejo de expedientes electrónicos y repositorio de información implementado.	Implementar el sistema de manejo de expedientes electrónicos	Sistema	1	0	1	0
9	Desarrollo organizacional, comunicación estratégica, interoperabilidad y cultura institucional.	Formular e implementar la Política Institucional de Comunicación y Articulación.	Entidad con estrategia de comunicación interna en implementación	Elaborar la matriz de comunicaciones de la Entidad	Matriz	1	1	0	0
			Entidad con estrategia de comunicación interna en implementación	Formular e implementar la política o plan estratégico de comunicación interna de la Entidad que considere accesibilidad, claridad, oportunidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1
			Entidad con estrategia de comunicación interna en implementación	Optimizar el funcionamiento, accesibilidad y usabilidad de la página web de la Entidad	Página ajustada	3	1	1	1
			Información ambiental en línea, disponible para su uso	Realizar el inventario, ajuste de trámites ambientales	Inventario	1	1	0	0
			Información ambiental en línea, disponible para su uso	Cargue de trámites ambientales SUIT	Inventarios cargados SUIT	100%	100%	100%	100%
			Gestión eficiente de correspondencia interna y externa	Habilitar distintos canales y plataformas para la comunicación exterior	Estrategia comunicación externa	1	1	0	0
			Gestión eficiente de correspondencia interna y externa	Realizar análisis y seguimiento a la gestión de la correspondencia externa	Plan anual de seguimiento y ajustes	12	4	4	4
			Gestión eficiente de correspondencia interna y externa	Modernizar los equipos y medios	Plan de	3	1	1	1

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
				de comunicación y de divulgación de información	compras y mejoramiento				
				Habilitar espacios de reuniones y de trabajo de grupos internos o de desarrollo de reuniones	Desarrollo de espacios físicos nuevos	1	0	1	0
10	Seguimiento permanente y objetivo a la gestión y el desempeño institucional para corregir o potenciar las rutas.	Fortalecer los sistemas, mecanismos, instancias e instrumentos de seguimiento y evaluación a la gestión y el desempeño institucional y para la rendición de cuentas.	Entidad con aplicación de principios de gestión de riesgos y autocontrol	Fortalecer los procesos e instancias de evaluación y seguimiento a la gestión	Plan	1	1	0	0
			Cuadro de mando y control operando como mecanismo de coordinación y seguimiento a acciones	Implementar cuadros de mando y control	Sistema implementado	1	1	0	0
			Entidad con instancias e instrumentos de evaluación fortalecidas	Establecer sistemas internos de gestión de la información de desempeño y gestión	Sistema	1	1	0	0
				Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua	Programa	3	1	1	1
			Sistema de acopio, análisis y transferencia de información institucional implementado	Estructurar e implementar un sistema de acopio y transferencia de información institucional (articulación interna y externa con plataformas de reportes y de medición de indicadores)	Sistema	1	1	0	0
			Entidad con aplicación de instancias, mecanismos e instrumentos eficientes para la Rendición de cuentas	Generar y aplicar estrategia cuatrienal de rendición de cuentas (articular con los planes estratégicos)	Estrategia cuatrienal	3	1	1	1

Matriz general de lineamientos, objetivos, resultados esperados y metas para la gestión ambiental

N°	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS	ACCIÓN OPERATIVA	UNIDAD DE MEDIDA	META			
						TOTAL PEI	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1	El conocimiento de los recursos naturales, los ciclos y los procesos ecológicos, como base de la gestión ambiental.	Implementar procesos de generación y transferencia de conocimiento en la Entidad	Entidad con grupo interno de investigación en formación y desarrollo	Formular e implementar la política institucional de generación, transferencia de conocimiento e innovación técnica ambiental	Política	1	1	0	0
				Crear y formar de grupo interno de investigación aplicada	Grupo Conformado	1	1	0	0
			Alianzas estratégicas para la generación de conocimiento de la base ambiental suscritas y en implementación	Generar de Alianzas Estratégicas con Universidades, Centros de Investigación, Entidades e Institutos Técnicos para generar capacidades internas de generación de conocimiento sobre los Recursos Naturales y el Medio Ambiente del área de jurisdicción	Convenios inter administrativos	3	1	1	1
				Fortalecer el Centro de Documentación de la Entidad como espacio para la transferencia de conocimiento	Plan	1	0	0	0
			Entidad realizando transferencia de conocimiento a través de diversas estrategias y espacios	Diseñar y desarrollar mecanismos, espacios y estrategias de generación y transferencia de conocimiento técnico ambiental (Diplomados, Cursos Taller, Cátedra Ambiental, Boletines Ambientales, Gacetas Ambientales, Espacios en Medios, Concursos, Simposios, Conversatorios, Seminarios, Congresos, etc).	Estrategias	6	2	2	2
2	La protección, defensa y mantenimiento de los elementos del	Fortalecer las acciones de Gestión Ambiental de la Corporación	Entidad con participación activa en las instancias y los procesos de gestión	Revisar, ajustar y fortalecer operativamente las instancias de gestión ambiental de la Entidad	Programa	1	1	0	0

ambiente y sus servicios depende de la ejecución integrada, articulada y consciente de acciones diversas de gestión ambiental.	Autónoma Regional del Quindío	ambiental regional						
		Cumplimiento eficiente de las funciones de protección de los recursos naturales y del ambiente	Crear de grupos técnicos temáticos o instancias para las diferentes temáticas ambientales, acciones o componentes de la gestión ambiental o proyectos	Grupos	9	9	0	0
		Acciones de gestión ambiental en ejecución, según proyecciones de instrumentos	Evaluar, ajustar e implementar las acciones contempladas en los distintos instrumentos de ordenación, ordenamiento y planificación ambiental de la Entidad	Documentos ajustados	2	0	2	0
		Gestión Ambiental basada en datos e información de los sistemas de monitoreo y seguimiento, del análisis del estado de los recursos naturales y de la actualización y mejoramiento de la cartografía.	Mantener actualizadas los documentos del estado de los recursos naturales	Documento ajustado	6	2	2	2
			Generar memoria histórica de trámites ambientales y procedimientos administrativos relacionados con la administración del ambiente, así como repositorios de documentación importante para la gestión ambiental	Programa	1	1	0	0
			Realizar ajustes y complementos a la planta de personal y manual de funciones, basados en estudios de cargos y otros pertinentes	Manual ajustado	1	1	0	0
			Fortalecer los procesos de planeación, liderazgo gerencial y direccionamiento técnico administrativo	Estrategia	3	1	1	1
			Entidad fortalecida en la gestión de recursos de inversión en acciones de gestión ambiental, con mayor cobertura	Fortalecer las capacidades y recursos para adelantar acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de los recursos naturales	Programa	3	1	1
		Entidad realizando	Fortalecer las instancias y generar sinergias institucionales territoriales	Programa	3	1	1	

			gestión ambiental de manera articulada con los demás actores regionales	y regionales para la gestión ambiental compartida					
				Implementar sistemas de información ambiental regional	Sistema	1	0	1	0
				Gestionar recursos de inversión para prevenir, mitigar o revertir proceso de deterioro de los recursos naturales y gestionar conflictos	Proyectos	6	2	2	2
				Mantener actualizada la cartografía básica y temática requerida para la gestión ambiental	Procesos de actualización priorizando	3	1	1	1
3	Enseñar con el ejemplo; mientras más sencilla la explicación, más fácil la implementación.	Formular e Implementar la Política de Gestión Ambiental Institucional y sus instrumentos	Entidad con sistema de gestión ambiental en operación y con Plan Institucional de Gestión Ambiental formulado y en ejecución	Formular y ejecutar el Plan Institucional de Gestión Ambiental, que involucre todos los espacios físicos de la Entidad	Plan	1	1	0	0
				Implementar el Sistema de Gestión Ambiental Institucional	Sistema	1	1	0	0
			Entidad con cultura ambiental y con proyección a su entorno	Ajustar y poner en marcha la Política Institucional de Educación ambiental	Política	1	1	0	0

Anexo 8. Objetivos estratégicos y unidades funcionales relacionadas

