

Elaboración de un sistema de seguimiento, bajo lineamiento nacional y departamental para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo aprobados para el municipio del Tambo Cauca a partir del año 2020



Diana Alexandra Ortega Ruiz

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Línea de Investigación Dinámica Empresarial
Popayán
2022

Elaboración de un sistema de seguimiento, bajo lineamiento nacional y departamental para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo aprobados para el municipio del Tambo Cauca a partir del año 2020



Diana Alexandra Ortega Ruiz

Trabajo de Grado Tipo Pasantía Para Optar al Título de:

Administrador de Empresas

Director

Mag. Javier Solarte Camayo

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Programa de Administración de Empresas

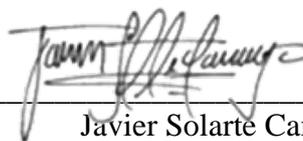
Línea de Investigación Dinámica Empresarial

Popayán

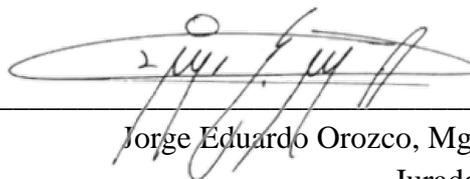
2022

Nota de aceptación

Una vez revisado el documento final del trabajo de grado titulado **“Elaboración de un sistema de seguimiento, bajo lineamiento nacional y departamental para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo aprobados para el municipio del Tambo Cauca a partir del año 2020”**; realizado por la estudiante Diana Alexandra Ortega Ruiz, aprueba la sustentación para optar, respectivamente, el título de Administración de Empresas en la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.



Javier Solarte Camayo, Mg.
Director
Programa de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca



Jorge Eduardo Orozco, Mg.
Jurado
Programa de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca



José Rodrigo Orejuela Trujillo, Mg.
Jurado
Programa de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Popayán, 9 de diciembre de 2022

Dedicatoria

Lleno de regocijo, de amor y esperanza este trabajo de grado se lo dedico a cada uno de mis seres queridos quienes han sido mis pilares para cada día seguir adelante, para mi es una gran satisfacción poder dedicarles este trabajo a ellos.

A mis padres Rodrigo Ortega y Elizabeth Ruiz, porque han sido ellos la motivación y orgullo de lo que seré.

A mis hermanas Ana María Ortega, María Isabel Ortega, mi hija María Paula Serna Ortega y mi esposo Fabián Andrés Serna Valencia, porque han sido la razón de culminar esta meta, gracias a ellos por confiar en mí y sin dejar atrás a toda mi familia, a mis abuelos por ser parte mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.

Agradecimiento

Al culminar este ciclo en la vida después de tropiezos, alegrías y miles de satisfacciones ofrezco mis humildes agradecimientos a Dios por este logro, a mi universidad la CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA por haberme permitido adquirir los conocimientos necesarios para desempeñarme como profesional, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y apoyo cada día.

Agradezco también a mi asesor de trabajo de grado al profesor Javier Solarte Camayo por haber brindado la oportunidad de trabajar y recurrir a sus conocimientos, por toda la paciencia para poder guiarme durante todo el desarrollo de mi trabajo de grado.

Mi agradecimiento también va dirigido al señor alcalde del Tambo Cauca el Ingeniero Carlos Alberto Vela y a su secretaria de planeación Carolina García Solarte, por brindarme su apoyo.

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	11
Abstract.....	12
1. Definición del problema.....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Formulación del problema	15
2. Justificación.....	16
3. Objetivos	18
3.1. Objetivo general.....	18
3.2. Objetivos específicos	18
4. Marco referencial	19
4.1. Antecedentes	19
4.1.1. Sistema de gestión gubernamental	19
4.1.2. Principios de la administración pública.....	24
4.1.3. Planes de Desarrollo	28
4.1.4. Indicadores de gestión aplicados al seguimiento de planes de desarrollo	35
4.2. Estado del arte.....	39
4.3. Marco conceptual.....	43
4.3.1. Sistema de seguimiento	43
4.3.2. Eficacia.....	43
4.3.3. Efectividad.....	44
4.3.4. Planes de desarrollo	44
4.3.5. Indicadores de gestión	44
4.4. Marco legal	45

5. Metodología	49
5.1. Área de estudio	49
5.2. Enfoque investigativo	51
5.3. Tipo de investigación.....	51
5.4. Diseño metodológico	52
5.5. Fuentes primarias y secundarias	53
6. Resultados y discusión	54
6.1. Diagnóstico de las herramientas de seguimiento que se aplican en la actualidad para medir el PDM de El Tambo Cauca.	54
6.2. Sistema de seguimiento para la evaluación del PDM en el municipio de El Tambo Cauca que apropie indicadores de gestión.....	59
6.3. Prueba piloto del sistema de seguimiento propuesto	74
7. Conclusiones	76
8. Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	79
Anexos.....	85

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Objetivos de desarrollo sostenible	30
Tabla 2. Parámetros y criterios de revisión de proyectos	34
Tabla 3. Calificación de viabilidad	34
Tabla 4. Indicadores de seguimiento	37
Tabla 5. Normatividad	45
Tabla 6. Cuadro metodológico	52
Tabla 7. Hallazgo plan indicativo 2020-2023 alcaldía el Tambo	55
Tabla 8. Hallazgo plan de acción alcaldía del Tambo	56
Tabla 9. Hallazgos en matriz de seguimiento	57
Tabla 10. Inventario de metas e indicadores del PDT	63
Tabla 11. Procesos relacionados con el seguimiento al Plan de Desarrollo	67
Tabla 12. Cruce de datos de volumen de metas e indicadores con sus responsables asignados – secretaria de gobierno	68
Tabla 13. Propuesta de responsabilidades en la estructura de seguimiento	70
Tabla 14. Tipo de rutina	71
Tabla 15. Decreto	72

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Área de estudio.....	50
Figura 2. Estructura interna de la administración central del municipio de el Tambo Cauca	69
Figura 3. Entrega de la propuesta del Sistema de Seguimiento.....	75

Lista anexos

	Pág.
Anexo 1. Presupuesto	85
Anexo 2. Acta parcial 1	86
Anexo 3. Acta parcial 2	87
Anexo 4. Carta cumplimiento de horas pasantía	88

Resumen

El presente trabajo de investigación modalidad pasantía se realizó en la Alcaldía del municipio de Tambo departamento del Cauca, tuvo la finalidad de establecer un sistema de seguimiento para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo aprobados para el municipio del Tambo Cauca a partir del año 2020. Se utilizó una metodología mixta con un tipo de investigación inductivo, interpretativo y propositivo, se desarrolla la metodología propuesta por el Departamento Nacional de Planeación [DNP] a través del CONPES 2688 de 1994 denominada “Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados [SINERGIA], la cual buscó generar una cultura de evaluación y seguimiento al interior de las instituciones, de esta manera se espera fortalecer la capacidad gerencial respecto a la disposición que se le da a la inversión pública. Como resultado, se obtuvo un diagnóstico del actual seguimiento y una propuesta de un sistema de seguimiento para la evaluación del PDM, el cual fue entregado y se establecieron los lineamientos a tener en cuenta al momento de su aplicación.

Palabras claves: Sistema, seguimiento, planes de desarrollo, administración, servidor público.

Abstract

The present internship modality research work was carried out in the Mayor's Office of the municipality of Tambo, department of Cauca, with the purpose of establishing a monitoring system for measuring the levels of efficiency and effectiveness in the framework of the execution of approved development plans. for the municipality of Tambo Cauca from the year 2020. A mixed methodology was developed with an inductive, interpretive and purposeful type of research, the methodology proposed by the National Planning Department [DNP] was developed through CONPES 2688 of 1994 called "National Management and Results Evaluation System [SINERGIA], which sought to generate a culture of evaluation and follow-up within the institutions, in this way it is expected to strengthen the managerial capacity regarding the disposition given to public investment. As a result, a diagnosis of the real follow-up was obtained and a proposal for a follow-up system for the evaluation of the PDM, which was delivered and the guidelines to be taken into account at the time of its application will be produced.

Keywords: System, monitoring, development plans, administration, public servant.

1. Definición del problema

1.1. Planteamiento del problema

El Plan de Desarrollo Municipal [PDM] es un instrumento de planeación institucional en el que se asignan recursos para la ejecución y el desarrollo de los proyectos priorizados y que se acogen al objetivo de desarrollo territorial durante la vigencia de un periodo de gobierno, que dura 4 años. Este plan es de carácter económico y social, por lo que se articula con el Plan de Ordenamiento Territorial [POT].

El Departamento Nacional de Planeación [DNP], (2019) señala que el Plan de desarrollo “provee las bases y los lineamientos estratégicos para la formulación de las políticas públicas, al tiempo que permite trazar los objetivos del gobierno local, como también la evaluación de su gestión”, por lo que es necesario realizar un seguimiento constante de los avances de los diferentes proyectos contemplados en el, para así determinar la efectividad de la gestión pública y garantizar el beneficio colectivo.

Además, durante cada periodo de gobierno, se proponen los planes de desarrollo orientados a suplir las necesidades de la población en el corto, mediano y largo plazo, con el que se propende mejorar la calidad de vida de las personas, al mismo tiempo que ir fortaleciendo las bases de un desarrollo bien logrado para los municipios.

Ahora bien, el municipio de El Tambo, ubicado en el departamento del Cauca, según información de Municipios de Colombia, (2021), cuenta con una extensión territorial de 3.280 km², en donde habitan 34.258 habitantes. De estos, el 92,23% se encuentran en el área rural, mientras que el 7,7% reside en la cabecera municipal. Con respecto al número de habitantes del municipio, la administración municipal de cada periodo de mandato, desarrolla un PDM para identificar las acciones e intervenciones que

debe hacer la administración municipal para el mejoramiento de vías, espacios, centros de atención, servicios públicos, construcciones, etc...

El Tambo Cauca es uno de los municipios con mayor extensión territorial a nivel nacional, en donde se concentran gran variedad de riquezas naturales, de las que se destaca el Parque Nacional Natural Munchique, el cual colabora con la movilidad de la economía del Departamento del Cauca ya que posee tierras con abundancia en elementos como el Oro, plantaciones agrícolas de representación nacional como el cultivo de Chontaduro.

Este municipio requiere de intervenciones efectivas en diferentes sectores para aumentar la posibilidad de desarrollo del municipio, pues su cercanía a la capital caucana, sus vías de accesos a los diferentes municipios, como también la producción significativa que representa para el departamento en temas agrícolas, hacen de este lugar un nodo importante como centro complementario subregional. Por otra parte, es importante identificar el mejoramiento en la calidad de vida que genera el cumplimiento efectivo del PDM para cualquier municipio, en este caso particular, para los Tambeños. Pues en la actualidad, no existe un sistema de seguimiento que permita realizar análisis importantes, o medir cuantitativamente el nivel de cumplimiento de los proyectos establecidos sobre los aprobados.

Es importante generar actividades de seguimiento y evaluación frente a los proyectos que se desarrollan constantemente y van enmarcados dentro de los planes que formulan las administraciones públicas, pues de esta manera y en un trabajo colaborativo con la comunidad, se generan espacios de retroalimentación, de verificación y se cumple el papel de veedor ciudadano con la finalidad de que la inversión y el gasto público, se estén causando tal cual lo acordado en los planes.

Por el momento, la Alcaldía del Tambo dispone de un documento en el que se identifican los proyectos propuestos, cuales aprueban o desaprueban, el valor de los mismos, el sector que se interviene, la vigencia entre otros datos importantes, pero como se menciona anteriormente, sin posibilidad de profundizar en los mismos. Además, es importante aprovechar la oportunidad que ofrece la oficina de planeación de la Alcaldía, en la cual se pueden realizar las prácticas universitarias bajo la supervisión de personal idóneo y aportar de cierta manera a que el municipio oriente sus esfuerzos hacia el desarrollo colectivo.

Por esta razón, es importante la elaboración de un sistema de seguimiento, bajo los lineamientos nacionales y departamentales, para medir los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo aprobados para el municipio del Tambo Cauca a partir del año 2020, con indicadores de gestión para medir avances, resultados y cumplimiento de los diferentes programas de gobierno dispuestos por los equipos de trabajo de cada periodo. De esta manera, aportar tanto al enriquecimiento de conocimientos para la persona que desarrolle la herramienta, como para el municipio y todo el contexto que representa.

1.2. Formulación del problema

Con la problemática anterior, se llega a la siguiente pregunta problema ¿Cómo se podría desarrollar el sistema de seguimiento, bajo los lineamientos nacional y departamental para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo aprobados para el municipio del Tambo Cauca a partir del año 2020?

2. Justificación

La ejecución de las políticas públicas toma un papel crucial frente al desarrollo del territorio, en Colombia, diversos factores evidencian la falta de efectividad en el cumplimiento de los proyectos de los diferentes municipios, la falta de control en las instituciones de las municipalidades más pequeñas o alejadas de las ciudades principales, además de la corrupción que es un problema de gran magnitud en el territorio nacional, estos aspectos crean un escenario de estancamiento y retraso frente al desarrollo.

Alemán, (2006) identifica que los resultados del crecimiento económico se concentran en puntos específicos, que pueden ser las grandes ciudades, por el gran capital que manejan, mientras que la gran mayoría del territorio nacional está marginado, lo que le limita la posibilidad real de cometer procesos de transformación económica y social de manera significativa. Con base en lo anterior, se contrasta la desarticulación que existe entre los centros de las ciudades y las zonas periféricas a ellas, en aspectos como la calidad de vida entre las urbes y el campo, el acceso a los sistemas de información globales, tecnologías, industrialización entre otros aspectos.

El desarrollo endógeno es crucial para disminuir esa brecha existente, por lo que es necesario establecer desde las instituciones más pequeñas, estrategias que permitan avanzar a la consecución de las metas municipales, razón por la que establecer los PDM de manera real, eficiente y efectiva, además de la articulación que debe existir con los PBOT, son acciones importantes y necesarias para aportar al desarrollo del territorio.

El municipio de El Tambo Cauca, establece programas y proyectos en pro de generar un avance significativo del mismo, pero es necesario realizar un seguimiento de la efectividad con la que la administración está alcanzando esas metas enfocadas al bienestar colectivo. En la alcaldía municipal, la secretaria de planeación es la oficina

encargada de revisar, controlar y evaluar la efectividad de dichos proyectos definidos en cada periodo de gobierno, el cual se renueva cada 4 años.

La resolución N° 0101 (16 de septiembre 2020) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca hace referencia a la posibilidad de participar en una práctica profesional (pasantía) con una entidad privada o pública, donde se puedan fortalecer los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de administración de Empresas, así como hacer uso de los criterios propios para aportar en las labores a desempeñar.

Es así como surge la oportunidad de aportar al fortalecimiento de la gestión pública e institucional para el período comprendido entre el año 2020 al 2023, por medio de una práctica profesional aportando en muchos ejes administrativos como la planeación, la evaluación y el control de los planes municipales, con el establecimiento de un sistema de seguimiento, bajo lineamiento nacional y departamental para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo aprobados para el municipio del Tambo (Cauca) a partir del año 2020.

Teniendo en cuenta que los principales aportes que se harían por parte de la pasante en la oficina de Planeación Municipal de El Tambo (Cauca), corresponderían a evaluar y medir los avances y compromisos de las dependencias del municipio respecto a la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal con su eje estratégico “Gobierno de Gestión y Resultados” como fortalecimiento de la gestión pública e institucional para el período comprendido entre el año 2020 al 2023.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Establecer un sistema de seguimiento para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo aprobados para el municipio del Tambo Cauca a partir del año 2020.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las herramientas de seguimiento que se aplican en la actualidad para medir el PDM de El Tambo Cauca.
- Proponer un sistema de seguimiento para la evaluación del PDM en el municipio de El Tambo Cauca que apropie indicadores de gestión.
- Aplicar una prueba piloto del sistema de seguimiento propuesto

4. Marco referencial

4.1. Antecedentes

4.1.1. *Sistema de gestión gubernamental*

El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753, integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad y lo articula con el Sistema de Control Interno, siendo MIPG el mecanismo que facilitará dicha integración y articulación. La pérdida de vigencia de las disposiciones de los dos sistemas citados no implica que la calidad no siga siendo el atributo principal de la gestión pública ni que cada uno de los componentes del Modelo no esté dirigido al logro de tal propósito. Por el contrario, MIPG es en sí mismo un modelo de gestión de calidad.

A nivel Latinoamérica, según el Instituto Interamericano de Alta Asesoría Empresarial (2019), se encuentra el referente de la gestión pública en el Perú, la cual constituye el eje central del desarrollo del país, se encarga de gestionar, administrar todos los recursos pertenecientes al Estado, con la finalidad de suplir las necesidades de la población así mismo la gestión pública está encargada de dinamizar de manera sostenida en desarrollo del Perú en las 03 regiones. Los encargados de gestionar la administración pública son funcionarios especializados en materia de administración pública con formación de carreras universitarias y sumado a esto los gestores públicos deben contar con un amplio bagaje de conocimientos relacionado con la administración pública.

Una institución pública ostenta un frondoso organigrama en la cual se desempeña sus funcionarios. Algunas de estas áreas son: administración, recursos

humanos logística, presupuesto, tesorería, auditoría interna, contabilidad imagen institucional entre otros.

El funcionario o servidor público es esencialmente un dinamizador o gestor que está encargado de tareas puntuales que existe en la administración pública. Además, el funcionario público es el encargado de llevar a cabo procesos, que requiere la Institución Pública, para lograr los objetivos institucionales con el fin de alcanzar la satisfacción plena del ciudadano. Por otro lado, el encargado de la Gestión Pública debe contar con un bagaje de conocimientos esenciales para gestionar los elementos internos y externos de los diferentes organismos institucionales, estableciendo los procesos de la organización y a su vez, mejorando la comunicación e interacción con otras entidades y la prensa.

Los sistemas administrativos de la gestión pública son un conjunto de procesos, leyes, procedimientos y herramientas en la que se desarrollan gestiones propias de la Administración Pública referente a las leyes vigentes. A continuación, hacemos mención de los principales sistemas administrativos de la Gestión Pública:

En primer lugar, el sistema de abastecimiento, se encarga de las actividades que permite a la institución la adquisición de bienes y o servicios todo esto con la finalidad de generar aprovisionamiento y satisfacción de los requerimientos por parte de la institución. El sistema de tesorería gubernamental, es un sistema que usa leyes, procesos y herramientas con el objetivo de administrar de manera eficiente y eficaz los recursos y fondos públicos y toda fuente de financiamiento y su adecuado uso. El sistema de endeudamiento público, el cual es el universo de órganos, normativas y procesos dirigidos al cumplimiento de la eficacia gestión del endeudamiento público con un periodo superior de un año de las entidades de la administración pública esto lo conforma la Dirección Nacional del endeudamiento Público. La inversión pública, es el

uso adecuado del dinero obtenido en tributos y otras obligaciones de impuestos por parte de las instituciones públicas con la finalidad de destinarlos para la construcción de obras y otras infraestructuras para satisfacer las necesidades de la población.

Así mismo, la defensa judicial del Estado, es una institución colegiada creada para dirigir y supervisar la defensa jurídica de los intereses del Estado; esta se encuentra a cargo de los Procuradores Públicos, está conformado por tres miembros, uno de los cuales es el Ministro de Justicia y Derechos Humanos o quién lo represente, designado mediante Resolución Suprema, así como por dos consejeros designados, también, por Resolución Suprema. La modernización de la gestión pública, las instituciones públicas no son ajenas a esta realidad es por eso que la modernización de la administración pública se está realizando de manera continua, con la finalidad de mejorar las actividades del Estado para responder de manera oportuna de la población. La gestión de recursos humanos, es el capital humano de una organización es el recurso más valioso de toda empresa, están conformados por profesionales especializados en determinadas ramas para con la finalidad de administrar de manera eficiente, eficaz y efectiva los recursos pertenecientes al Estado.

El presupuesto público, es una herramienta de gestión de la Administración Pública para conseguir óptimos resultados para el beneficio de los ciudadanos a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas, asimismo, pone márgenes de gastos durante el ejercicio fiscal, en los tres niveles de gobierno de la gestión pública de acuerdo con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal. La contabilidad gubernamental, es una ciencia que estudia de manera sistemática y consistente las diversas acciones y operaciones financieras las entidades del Gobierno, es también la encargada de proporcionar las informaciones contables completa y de

manera oportuna para apoyar las decisiones de los funcionarios de las entidades públicas, en sus distintos ámbitos y fases del proceso productivo.

El planteamiento estratégico, es todo proceso que toda entidad necesita con la finalidad de definir su visión o su orientación hacia donde se dirige, es necesario establecer plazos para alcanzar o hacer realidad lo planeado de la misma manera es necesario realizar conocer planeamiento el FODA para que a partir de ello se diseñe el planeamiento. Finalmente, el control gubernamental, el cual consiste supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales.

Por otro lado, según Molano (2016), el referente del sistema de gestión gubernamental de Ecuador está enfocada en la administración eficiente de todos los recursos con los que cuenta una nación, con la finalidad de dar respuesta a las demandas de sus habitantes, a la vez que garantizar el desarrollo del país. Esta especialidad se materializa a través de las entidades gubernamentales, por medio de los procesos por los que el Estado proyecta y efectúa políticas, distribuye bienes y servicios y, aplica disposiciones, orientadas a regular sus funciones. La implicación de la gestión pública en el Estado es alta e indispensable, ya que de ella dependerá un buen entendimiento y relación entre la empresa privada y el gobierno, desprendida de las estrategias y respuestas dadas a problemáticas que surgen a diario, en los espacios sociales.

La función de la gestión pública, es un conjunto de procesos destinados a administrar los recursos provenientes de organizaciones o entidades públicas— cuenta con una serie de características que la definen, como son:

- Elaborar y aplicar las políticas públicas correspondientes, cuya implementación y evaluación se efectúe de forma conjunta entre la administración, el sector privado y las organizaciones ciudadanas.
- Responsabilizarse por la identificación de problemas existentes o necesidades a ser cubiertas en sus respectivas comunidades.
- Perseguir un determinado nivel de eficiencia en la gestión de los recursos.
- Repartir de forma equitativa los recursos, teniendo en cuenta que, frecuentemente, las entidades públicas no solo obedecen a criterios económicos, sino también a motivaciones políticas.
- Facilitar el crecimiento económico que mejore el bienestar del país, satisfaga las necesidades y, por ende, las condiciones de vida de sus ciudadanos.

En instituciones públicas dedicadas a las labores de gestión, como son las sanitarias, de educación, seguridad y defensa es donde se puede apreciar mejor los rasgos de la gestión pública. Si bien, en estos ámbitos se incluyen figuras del sector privado, lo normal es que sean de titularidad gubernamental. También se puede vislumbrar este aspecto en los procesos relacionados con los cambios de gobierno, en donde los políticos salientes y los entrantes suelen aplicar estrategias de acción diferentes.

El sistema de gestión gubernamental en Chile, se caracteriza por la institucionalidad chilena es el fuerte presidencialismo que ha primado por casi dos siglos en las diversas constituciones. El sistema, constituye una de las razones que explica el consenso que se ha tendido a producir, entre otros, en los temas de la reforma del Estado.

La temprana institucionalización del Estado comparado con el resto de América Latina, con excepción de Brasil. El Estado chileno comienza a

consolidarse en 1831, y en solo cuatro decenios, dentro de los que se promulga la Constitución de 1833 y se libra una guerra contra la Confederación Perú-boliviana, se sientan las bases del Estado presidencialista chileno (ídem, pág. 28). Se ha resaltado, en este sentido, que, en el contexto latinoamericano, la experiencia chilena fue bastante exitosa en la consolidación del orden conservador consagrado en la referida Constitución. El éxito de la conjugación entre conservadurismo y nacionalismo llevó a la conformación de una idea de “nación”, pero también de “Estado”, de “Administración”.

4.1.2. Principios de la administración pública

Desde la Constitución Política de Colombia, en el artículo 209 la función pública está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios finalísticos, funciones y organizacionales de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones, los cuales son acogidos en la ley 80 de 1993 (Función pública, 2019).

De acuerdo a lo mencionado por Ramirez Bastidas (2008), se presenta un acercamiento de los principios de la función pública:

Inicialmente, el principio de **igualdad** obliga a la administración a actuar conforme la regla de la no discriminación y a promover dentro del ámbito de sus competencias que la igualdad sea real y efectiva, adoptar medidas en favor de los grupos discriminados o marginados, así como proteger especialmente a quienes por su condición económica, física o mental estén en circunstancia de debilidad manifiesta.

El principio implica la exigencia constitucional de que la gestión de la Administración Pública no establezca distinciones injustificadas entre los administrados y libre respecto de ellos y de sus intereses guardando equilibrio, de modo que garantice

a todos, en condiciones adecuadas a sus circunstancias, el acceso a ella y a sus funcionarios y la misma importancia en cuanto al disfrute de los beneficios que genere la actividad estatal.

Es importante mencionar que, la igualdad no le impide al legislador reconocer entre las personas, distinciones legítimas, sino que inadmite tratos desiguales que sean irracionales, esto es, que no contengan una justificación objetiva y razonable, o que no guarden proporcionalidad entre los hechos que le sirven de causa a la norma y los fines que esta persigue.

En segundo lugar, el principio de la *moralidad*, es entendida como moral social, en la que el Estado tiene la obligación de ejercer inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos, extinción de dominio sobre bienes adquiridos mediante enriquecimiento ilícito en perjuicio del tesoro público o con grave deterioro de la moral social. La moralidad por su parte, no responde a exigencias confesionales o subjetivas, sino al marco ético conceptual, buscando la honestidad en la actuación de los servidores públicos.

En tercer lugar, la *eficacia*, es el principio que implica el compromiso de la Constitución Política con la producción de efectos prácticos de la acción administrativa, el principio consiste en abandonar la retórica y el formalismo para valorar el cumplimiento oportuno, útil y efectivo de la acción administrativa, imponiendo el logro de resultados mínimos en relación con las responsabilidades confiadas a los organismos estatales con mira a la efectividad de los derechos colectivos e individuales.

La eficacia es uno de los principios obligatorio de acatamiento por quienes ejercer la función administrativa, por su parte, la Corte Constitucional ha insistido que

la eficacia, resume en general todos los demás principios a que se refiere la norma precitada se logra entonces mediante el mecanismo de descentralización, desconcentración y delegación que permiten una distribución racional de funciones.

En cuarto lugar, *la economía*, es la maximación de los resultados o beneficios sociales con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible, ya que se comprende que no siempre la utilización de más recursos de los estrictamente necesarios implica una vulneración a este dogma pues en ciertos casos el beneficio social se encuentra justamente en el empleo de tales recursos.

En quinto lugar, la *celeridad* es un principio vinculado con la prevalencia del derecho sustancial, que busca la agilidad en el trámite y la gestión administrativa. Este principio es congruente con lo establecido en el artículo 84 de la Constitución Política, el cual menciona que las autoridades públicas no deben crear licencias, requisitos o permisos adicionales cuando un derecho o una actividad hayan sido reglamentados de manera general.

En sexto lugar, el principio de la *imparcialidad* se entiende como las obligaciones inherentes a los poderes públicos de obrar sin tomar partido respecto de los intereses privados. Este principio tiene como objetivo asegurar y garantizar los derechos de todas las personas sin discriminar alguna mediante la igualdad de trato y el respeto al orden en que actúan.

Finalmente, la *publicidad* es un principio que le permite el control ciudadano sobre la función pública. La efectividad se logra cuando la administración comunica, pública o notifica sus decisiones y cuando cumple con el deber de motivar los actos administrativos. Es importante tener en cuenta que en principio no deben existir en la administración actuaciones secretas ajenas al conocimiento público y a la correspondiente fiscalización popular.

A partir de la ley 489 de 1998 atenderá también particularmente los principios constituciones de buena fe, eficiencia, participación, responsabilidad y transparencia, los cuales se explicarán a continuación.

Por su parte, el principio de la *buena fe*, es un principio de doble vía, es decir predicable tanto de los particulares como de la administración pública, en la forma de pilar del estado social de derecho y de la convivencia pacífica, siendo exigible en un grado mayor para la administración, en razón de su poder y posición dominante que mantiene sobre los gobernados y la indefensión de éstos, para así evitar caer en abusos.

El principio de la *eficiencia*, significa la adecuada gestión de los asuntos objeto de ella partiendo del supuesto de los recursos financieros casi siempre limitados de los que dispone la hacienda pública. El estado por razones de interés general, está obligado a efectuar una adecuada planeación del gasto de modo tal que se oriente con certeza a la satisfacción de las necesidades prioritarias para la comunidad.

El principio de la *participación*, entendida como la democracia desde el punto de vista formal, donde el gobierno en el cual los destinatarios de las normas son los mismo que las producen, pues las decisiones colectivas son tomadas por los propios miembros de la comunidad.

El principio de la *responsabilidad*, es la pretensión de exigibilidad del ejercicio positivo y diligente de las competencias legales atribuidas a las autoridades administrativas cuando su actuación es indispensable para realizar los intereses generales o proteger el bien jurídico que tutela el derecho y cuya misión es susceptible de generar riesgos y peligros inminentes que la norma haya querido prevenir o evitar. Las autoridades públicas tienen el deber de procurar por todos los medios el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, mediante el cumplimiento de obligaciones establecidas en el Constitución Política.

Por último, el principio de la *transparencia*, está vinculado a los de igualdad y publicidad, ya que implica el desarrollo de la función pública con claridad, nitidez, refulgencia, limpieza y pureza, es decir a lo contrario a oscuridad, nebulosidad turbiedad, equivocidad, suciedad o fuliginosidad.

4.1.3. Planes de Desarrollo

Fue importante realizar un acercamiento del origen y la trascendencia de los planes de desarrollo por parte de organizaciones tales como la Comisión Económica para América Latina-CEPAL, la Organización de las Naciones Unidas-ONU, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Banco de proyectos y la Comunidad Andina-CAN.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017), actualmente, los 33 países de América Latina y el Caribe son miembros de la CEPAL, junto con algunas naciones de América del Norte, Europa y Asia los cuales mantienen vínculos históricos, económicos y culturales con la región. Por consiguiente, en total son 46 estados miembros y 14 miembros asociados.

Según la CEPAL (2020), el plan de desarrollo es una propuesta integral innovadora que aborda temas con enfoque de crecimiento, igualdad, sostenibilidad ambiental, resiliencia y desarrollo sostenible el cual estimula el crecimiento económico, acceso universal a los derechos sociales. De acuerdo a la necesidad de los países miembros se realiza un diagnóstico donde se indican los motivos y causas estructurales del tema a subsanar.

Últimamente, se ha hablado sobre el Plan de Desarrollo Integral el cual tiene como objetivo dinamizar el proceso y elaborar una agenda de implementación basada en propuestas que surjan de las necesidades de los países y la experiencia de diferentes instituciones internacionales y regionales, de conformidad con el derecho internacional

de los derechos humanos. El conjunto de propuestas, elaboradas de manera colectiva, es el corazón detrás del PDI y da el impulso y realismo que este requiera.

Los planes de desarrollo deben estar alineados con la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, deben especificar la cobertura geográfica del plan de desarrollo, establecer una propuesta innovadora, objetivos generales y específicos, principios rectores, pilares estratégicos y transversales de los cuales se desglosan los programas y propuestas y fuentes de financiación (CEPAL, 2020).

La Organización de las Naciones Unidas-ONU nacieron oficialmente el 24 de octubre de 1945 después que la mayoría de los 51 estados miembros signatarios del documento fundacional de la Organización, la carta de la ONU la ratificaran. En la actualidad, 193 Estados son miembros de esta organización que es representado por el órgano deliberante como lo es la Asamblea General. La ONU, ha evolucionado a lo largo del tiempo para seguir el ritmo de un mundo que cambia rápidamente, un espacio donde todas las naciones del mundo pueden reunirse y discutir problemas comunes y encontrar soluciones idóneas que compartidas beneficien a toda la humanidad (Cancillería de Colombia, 2019).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU,2022), no habla de planes de desarrollo, pero si plantea agendas para el desarrollo sostenible, alineados con los conocidos objetivos de desarrollo sostenible (ODS), también conocidos como objetivos globales, los cuales fueron adoptados en el año 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas logren disfrutar paz y prosperidad. Los objetivos de desarrollo sostenible son 17 y están integrados en reconocer si la acción en un área afectara los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y

ambiental comprometiendo los países a priorizar el progreso de los más rezagados. Los objetivos de desarrollo sostenible son:

Tabla 1. *Objetivos de desarrollo sostenible*

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación y calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr los objetivos

Nota: ONU (2020)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022), fue fundado en 1959 con el objetivo de financiar el desarrollo de América Latina y el Caribe, cuenta con 48 países miembros y tiene representaciones en 26 países prestatarios, además de una oficina regional en Asia y otra en Europa. Tiene como objetivo trabajar para mejorar vidas en América Latina y el Caribe través del apoyo financiero y técnico para los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad, mejorar la salud, educación y el avance de la infraestructura.

Este banco se ha convertido en la principal fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe, brindando prestamos, subvenciones, investigación y asistencia técnica manteniendo un fuerte compromiso para lograr

resultados medibles y los más altos estándares de integridad, transparencia y responsabilidad (BID, 2022).

Actualmente, el BID (2022), tiene tres categorías de préstamos para el sector público basadas en el propósito de desarrollo, la elegibilidad y los requisitos de desembolso de los préstamos, así como los criterios para determinar el tamaño de los montos del préstamo y os términos financieros. Las categorías se presentan a continuación:

- **Los préstamos de inversión:** Países miembros prestatarios del BID financian bienes, obras y servicios para promover el desarrollo social y económico.
- **Los préstamos basados en políticas:** Países miembros prestatarios del Banco (financiamiento flexible, líquido /fungible) para respaldar reformas de políticas y cambios institucionales en un sector o subsector en particular.
- El Banco Interamericano de Desarrollo puede garantizar préstamos otorgados por fuentes financieras privadas en proyectos del sector público.

En Colombia se han realizado aproximadamente US\$8.000 millones con el respaldo del BID en las áreas de salud, tecnología, modernización, inversión social y mejoramiento sanitario, los cuales se convierten en fuente de financiamiento para los planes de desarrollo nacionales, departamentales y municipales. Exactamente en el gobierno de Álvaro Uribe, varios proyectos fueron financiados a través de las aprobaciones de préstamos al sector público por un valor de US\$520 millones, en cuatro operaciones incluyendo un préstamo de apoyo al programa de familias en acción por US\$220 millones y un préstamo a la Nación por US\$20 millones con el objetivo de fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Cancillería de Colombia, 2015).

Los proyectos del Banco Mundial (GBM, 2022), están diseñados para respaldar las estrategias de reducción de pobreza de los países de ingreso mediano y bajo, estos formulan estrategias en torno a una serie de reformas y proyectos de inversión que buscan mejorar las condiciones de vida de las personas en áreas tan diversas como la educación, caminos transitables, calidad de la atención de salud, buen gobierno y crecimiento económico inclusivo. Además, se esfuerza por ajustar la asistencia que brinda con las prioridades de los países y armonizar su programa de apoyo con otros organismos para incrementar la eficacia de la ayuda.

El Banco Mundial aporta financiamiento innovador, experiencia y conocimientos adquiridos en todo el mundo y compromiso de largo plazo a cada una de sus alianzas con los países que aspiran a hacer crecer sus economías y brindar mayores oportunidades a su población. El Banco mundial apoya inversiones que sustentan el crecimiento a largo plazo y ayudan a los países a satisfacer las necesidades de sus ciudadanos, colabora con los responsables de la formulación de políticas para desarrollar economías, instituciones y mercados estables, equitativos y eficientes (GBM, 2022).

Para la Gobernación del Cauca (2018), el Banco de Proyectos es un instrumento para la planeación que registra los programas y proyectos viables técnica, ambiental y socioeconómicamente susceptible de ser financiados con recursos públicos en el territorio departamental. El Banco de Proyectos es una herramienta para concretar los planes de desarrollo tanto del gobierno nacional como de las entidades territoriales, en proyectos específicos, que se identifiquen con los lineamientos de política de los diversos sectores en que se realiza la inversión pública, es decir, el banco es el mecanismo que permite articular los planes de desarrollo con los presupuestos anuales de inversión.

A nivel de inversión municipal, según el Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial (2013), el banco de proyectos es un instrumento dinámico de la planeación que registra los programas y los proyectos viables técnica, ambiental, socio-económica y legalmente susceptibles de ser financiados con recursos públicos en el territorio municipal. Además, permite concretar y darles coherencia a los planes de desarrollo, así como realizar labores de análisis y ejecución de las inversiones públicas, de seguimiento y evaluación de los resultados.

Como bien se sabe los programas y los proyectos constituyen la fuente esencial del sistema de información del banco de proyectos de inversión del municipio, ya que aquellos se formulan utilizando la metodología establecida y son sometidos a un análisis de viabilidad antes de proceder a su registro en el sistema de información adoptado por la oficina de proyectos municipal; su buen funcionamiento es responsabilidad de todas las entidades de la administración incluidas las sectoriales, las entidades y organismo descentralizados del orden municipal (Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial, 2013).

En cuanto a la revisión de los proyectos presentados al banco para su radicación se revisa que la información presentada contenga todos los documentos necesarios para el estudio, evaluación y registro del proyecto. Para los proyectos que solicitan cofinanciación de otros entes territoriales diferentes al municipio, serán presentados al banco de proyectos de la entidad territorial respectiva acompañada de todos los documentos y soportes que sean necesarios para dar cumplimiento a los requisitos exigidos por el ente territorial. El comité técnico de evaluación y emisión del concepto lo conforma el: Alcalde Municipal, Secretario de Planeación y Desarrollo Territorial, Secretario de Hacienda, Secretario de Gobierno y la persona encargada del banco de

proyecto de inversión municipal (Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial, 2013).

En cuanto a los parámetros y criterios para la revisión de proyectos se presentan los siguientes:

Tabla 2. *Parámetros y criterios de revisión de proyectos*

Parámetros	Criterios
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre correcto del proyecto (proceso, objeto y localización) • Aplicación adecuada de la metodología • Documentos de respaldo necesarios (Licencia ambiental, plan de manejo, mitigación respectiva, diseño, planos, presupuesto oficial de obras, análisis de precios y cotización) • Pertenencia con los programas y proyectos del esquema de Ordenamiento Territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia • Suficiencia • Pertinencia

Nota: Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial (2013)

Además, de los parámetros y criterios de revisión de proyectos, se establece una calificación de viabilidad, el cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3. *Calificación de viabilidad*

A	Aceptable	Cuando la información reúne los criterios de pertinencia, Coherencia y Suficiencia.
I	Insuficiente	Cuando la información reúne los criterios de pertinencia, Coherencia pero se requiere ampliar la información porque está incompleta.
D	Deficiente	Cuando la información no reúne los criterios de Pertinencia, coherencia y Suficiencia.

Nota: Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial (2013)

El Comité Técnico de Evaluación dispone de ocho días hábiles para revisar el proyecto desde el momento de su recepción y dar respuesta sobre la viabilidad o rechazo motivado. Si el proyecto es calificado como aceptable se genera el Certificado de viabilidad.

Finalmente, la Comunidad Andina (CAN, 2022), es un organismo internacional líder en la integración en el continente que trabaja por el mejoramiento de la calidad de vida de 111 millones de ciudadanos andino. La CAN la integra países tales como Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú; países asociados tales como Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay y países observadores como España y Marruecos. La CAN cuenta con diversos órganos e instituciones que integran el Sistema Andino de Integración (SAI), cuyo objetivo es alcanzar un desarrollo integral, equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, con proyección hacia una integración sudamericana y latinoamericana.

4.1.4. Indicadores de gestión aplicados al seguimiento de planes de desarrollo

Desde la Constitución Política de Colombia en su artículo 339 señala que las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el Gobierno Nacional, planes de desarrollo con el objetivo de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les haya sido asignadas por la Constitución y la ley. La importancia de los planes de desarrollo radica en cómo las metas y los indicadores planteados y ejecutados mejoran la calidad de vida de los habitantes y así mismo el desarrollo sostenible de un territorio (Caro Torres, 2016).

Ahora bien, los indicadores del plan de desarrollo son el principal instrumento de medición de la gestión de la administración pública. Los indicadores de gestión son

la manera más eficiente de medir el cumplimiento de los objetivos planteados en los planes de desarrollo.

Los indicadores dentro del plan de desarrollo deben estar relacionados con aspectos tales como: competencias que posee el municipio, participación comunitaria, articulación con los planes de desarrollo nacional y departamental, lineamientos del departamento nacional de planeación, análisis de diagnóstico para el establecimiento de los indicadores y pertenecer a una estructura escalable dentro de la planeación estratégica (Caro Torres, 2016).

El Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2010), establece una serie de indicadores para el seguimiento de los Planes de Desarrollo, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

Tabla 4. Indicadores de seguimiento

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Periodicidad	Tipo	Rangos			Responsable
				Sobresaliente >=	Satisfactorio	Deficiente <=	
Eficacia en la implementación de acciones para administrar el riesgo	Realizar el seguimiento a los riesgos importantes e inaceptables identificados que han sido valorados de acuerdo a sus controles	Semestral	Eficacia	90%	80%	80%	Grupo de planeación
Eficiencia en la emisión de los conceptos presupuestales	Verificar el porcentaje de las solicitudes de modificaciones y autorizaciones de la ejecución del PGN y de las EICE y SEM, que son atendidos dentro del tiempo establecido.	Mensual	Eficacia-Economía	90%	90%	80%	Dirección de inversiones y políticas públicas
Verificación de requisitos proyectos SGR	Medir el cumplimiento de los tiempos establecidos para la verificación de requisitos a proyectos presentados para	Semestral	Eficacia	90%	90%	80%	Dirección de vigilancia de regalías

	financiamiento o cofinanciado con SGR.						
Eficacia en la atención de solicitudes	Determinar el porcentaje de solicitudes atendidas dentro de los tiempos establecidos	Trimestral	Eficacia	80%	80%	70%	Subdirección administrativa
Eficacia en la atención de incidentes	Calcular el porcentaje de incidentes que son atendidos	Mensual	Eficacia	90%	90%	80%	Oficina de tecnología y sistemas de información
Cumplimiento plan anual de auditoria	Calcular el porcentaje de actividades cumplidas en los tiempos establecidos en el Plan Anual de Auditoria	Semestral	Eficacia	90%	90%	80%	Control interno
Eficacia en la implementación de acciones preventivas, correctivas y de mejora	Determinar la efectividad de las acciones de mejora formuladas para la mejora de procesos	Semestral	Efectividad	90%	90%	80%	Planeación
Oportunidad en la evaluación del componente requisitos legales	Realizar el envío de la evaluación del componente de requisitos legales de forma oportuna	Anual	Eficacia	90%	90%	80%	Dirección de descentralización y desarrollo regional

Nota: Departamento Nacional de Planeación, 2019

4.2. Estado del arte

En el siguiente apartado, se identifican casos de éxito, que permiten evidenciar los avances y resultados obtenidos mediante la aplicación de un sistema de seguimiento para los PDM que se desarrollan en las instituciones públicas. A continuación, se identifican algunos de ellos:

A nivel mundial, se encuentra un trabajo perteneciente al Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y social [ILPES] nombrado “Indicadores de desempeño en el sector público,” en el cual se desarrollaron aspectos generales de la evaluación del desempeño institucional, con base en indicadores de desempeño para países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], como para países de América Latina. Como lo señalan Bonnefoy y Armijo, (2005) “el documento se presenta de manera didáctica tanto los aspectos conceptuales como metodológicos involucrados en la formulación de indicadores de desempeño en el ámbito público.” En el mismo, se resaltaron los sistemas de seguimientos basados en indicadores de gestión, lo que permitió identificar los beneficios en el mejoramiento de la gestión y una mayor transparencia de la acción pública.

Por otra parte, permitió identificar los desafíos estratégicos que representa la incorporación de los nuevos sistemas de evaluación y seguimiento de la gestión pública, tanto en la fase de diseño como en la implementación y evaluación de los mismos.

Otro trabajo de Villanueva y Vallejos, (2015) denominado “La gestión y planificación municipal en el Perú”, tiene como finalidad el estudio de la gestión y la planificación, con base en el análisis e interpretación de los instrumentos dispuestos para ello. Se analizaron los resultados de las 1.838 municipalidades del Perú, datos

presentados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] para el año 2013 en donde identificaron que la planificación y gestión municipal están íntimamente relacionados con la asignación presupuestal en la que la comunidad tiene una tasa de participación del 98,59% datos que se contrastan con un 31,28% perteneciente a las municipalidades que cuentan con un Plan de Desarrollo Institucional [PDI], lo que evidencia la falta de cultura respecto a la planificación y programación a nivel institucional, debido a la poca importancia que se le da a las herramientas de planificación de estrategias.

A manera de comentario, identifican que el 100% de las municipalidades peruanas elaboran el Presupuesto Institucional de Apertura [PIA] año a año, para cumplir con las normas y poder recibir presupuestos de manera improvisada, razón por la cual no se evidencia un beneficio efectivo para la población respecto a las necesidades insatisfechas. Otro aspecto a resaltar es el bajo nivel de planificación estratégica y operativa direccionados al beneficio colectivo, pues el 74,86% de las municipalidades implementan acciones en el marco de la gestión por resultados, además de la desarticulación entre las herramientas de gestión, en donde el 40,26% de las mismas dicen que los objetivos y metas de su PDLC concuerdan con los objetivos y metas del Plan de Desarrollo Regional.

A nivel nacional, Sáenz, (2019) en su pasantía denominada “Examinar por medio de la herramienta de seguimiento y control (SSC) el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal del Municipio de Planeta Rica – Córdoba.” Describe el proceso de seguimiento que aplica la Alcaldía para poder conocer su efectividad administrativa, con la herramienta que dispone la institución, se pudo llevar un control de los tiempos en que se gestionan los proyectos, de manera sistemática y objetiva, en donde se conoce

la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las políticas y programas que se definen con respecto a los objetivos establecidos.

Se identificó la falta de comunicación entre las dependencias, pues la demora al momento de proporcionar la información requerida para realizar el seguimiento por parte de las mismas, era evidente. Por otra parte, se identifica que todas las dependencias ejecutaron sus líneas de manera efectiva, siendo la de menor porcentaje la UMATA con un 50% de sus metas.

Otro documento desarrollado por Lenis y Morinelly (2014), llamado “Diseño e implementación de una herramienta para el seguimiento y evaluación al Plan de Desarrollo Municipal de Caloto 2012 a primer semestre de 2013” permitió construir la herramienta para la evaluación del PDM por dimensiones y secretarías, lo que facilitaría conocer los avances en la ejecución de los proyectos establecidos por sus diferentes áreas. El desarrollo del trabajo permitió identificar diferentes metodologías existentes para el seguimiento y evaluación del PDM, sin embargo, se señala la necesidad de crear alternativas más dinámicas que permitan evaluar el desempeño de la gestión, de esta manera se podría tener un mayor control e intervención oportuna. Otro aspecto importante y que se mencionó anteriormente, es la dificultad que se presenta entre las áreas de la institución frente al acceso a la información, retrasando el proceso de retroalimentación, aumentando los tiempos de las tomas de decisiones y de seguimiento efectivo a los planes.

Respecto a los indicadores, se identificó que el Municipio de Caloto durante el periodo 2012-2013 y de acuerdo al Plan Operativo que plantea la administración, formulo 104 proyectos para su desarrollo, de los cuales se evaluaron 78. En ellos, el área que evidencio mayor eficiencia fue la dimensión económica; como áreas funcionales las que presentaron niveles de ejecución de más del 73% respecto a las

metas de producto y resultado fueron la secretaria de Educación y de Agricultura, con el 73% y el 36,5% respectivamente. Las dimensiones físico espaciales y ambientales fueron los aspectos que presentaron los niveles más bajos de eficiencia, ya que los proyectos se han incumplido, presentando pocos avances frente al cumplimiento de las metas fijadas y, por ende, perjudicando los resultados del seguimiento lo que se traduce en una insatisfacción de las necesidades colectivas.

La falta de planeación y de propuestas definidas con base a contextos y capacidades es quizás la razón por la que se presenta el incumplimiento a los proyectos y programas planeados, pues no se tuvo en cuenta la limitación presupuestal que se tiene para el desarrollo del PDM, es por esto que es necesario planear de manera efectiva, en donde el grupo de trabajo pueda definir proyectos alcanzables, con los recursos que se cuenta y en conjunto con un seguimiento riguroso, se pueda dar cumplimiento a los mismos y mejorar así los indicadores que presenta el municipio.

A nivel local, la Oficina de planeación de la Alcaldía del Tambo Cauca, dispone de una herramienta creada a partir de Microsoft Excel, que hace el papel de banco de programas y proyectos, en la que se almacenan los proyectos que se formulan para el beneficio del territorio, con sus encargados, el código bpin, presupuesto y el estado del mismo, si en la actualidad se encuentra en ejecución, o por el contrario no fue aprobado para ejecución. Esto permite identificar que el seguimiento que se le hace al PDM es muy básico, cuestión que no permite identificar la efectividad de la administración pública como tampoco cuenta con indicadores de gestión y demás herramientas que facilitan la evaluación.

4.3. Marco conceptual

Para estructurar el proyecto tanto teóricamente como metodológicamente, se presenta un acercamiento teórico de distintos autores, desde las disciplinas de la administración de empresas y administración pública, que permiten abundar más en el tema.

4.3.1. Sistema de seguimiento

Para el Departamento Nacional de Planeación [DNP], (2017): “Un sistema de seguimiento puede entenderse como el conjunto de organizaciones, personas y rutinas de las que dispone un gobierno territorial para medir sus acciones” esto en atención a las necesidades colectivas por bienes y servicios públicos y de acuerdo a lo establecido en su POT. Se miden partiendo de procesos continuos y sistemáticos basados en el uso de indicadores.

Por otra parte, Van de Velde, (2009), afirma que un sistema de seguimiento se considera también como un sistema de información, que se retroalimenta constantemente y que apoya la gestión, se encamina a la solución de problemas que se planean durante la ejecución de los diferentes programas y proyectos. Se entiende también como una actividad de la administración interna del programa o del proyecto.

4.3.2. Eficacia

La eficacia según la Real Academia Española [RAE], (2021) es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Así mismo, Fernández y Sánchez, (1997) identifican a la eficacia como “la capacidad de una organización para lograr los

objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno.” (Como se citó en Rojas, et al, 2017)

4.3.3. Efectividad

Para Quijano (2006), la efectividad es “el resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas y la eficiencia como la relación de salidas obtenidas entre los insumos utilizados.”

(Como se citó en Rojas, et al, 2017).

4.3.4. Planes de desarrollo

Para el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México [COOLADEM], (s.f.) “Un plan de desarrollo es una herramienta de gestión que busca promover el desarrollo social en una determinada región.” Este plan busca el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, atendiendo las necesidades básicas insatisfechas, correspondientes a las acciones del gobierno y sus políticas públicas. El DNP (2019), comenta sobre el plan nacional de desarrollo que es un documento que provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas en este caso por el presidente de la república a través de su equipo de trabajo. La elaboración, socialización, evaluación y seguimiento es responsabilidad del DNP.

4.3.5. Indicadores de gestión

Para Cortes (s.f.), “Un indicador de gestión es un valor medible que demuestra la eficacia con la que una empresa está logrando objetivos empresariales clave.” Estos indicadores deben alinearse a los objetivos estratégicos del programa o del proyecto, considerar las necesidades de la población y deben ser controlables, cuantificables y medibles.

4.4.Marco legal

Se identifican una serie de normas y leyes que inciden en el desarrollo del trabajo y que son necesarios identificar, a continuación, se describen:

Tabla 5. Normatividad

Ley	Descripción
Constitución Política de Colombia 1991 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.
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 339.	Plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución, dentro de un marco que garantice la sostenibilidad fiscal.
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 340.	Habrán un consejo Nacional de Planeación integrado por representantes de las entidades territoriales y de los sectores económicos, sociales, ecológicos, comunitarios y culturales. El consejo tendrá carácter consultivo y servirá de foro para la discusión del Plan Nacional de Desarrollo.
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 341.	El gobierno elaborará el Plan Nacional de Desarrollo con participación activa de las autoridades de planeación, de las entidades territoriales y del Consejo de Gobierno Judicial y someterá el proyecto correspondiente al concepto del Consejo Nacional de Planeación; oída la opinión del Consejo procederá a efectuar las enmiendas que considere pertinentes y presentará el proyecto a consideración del Congreso, dentro de los seis meses siguientes a la iniciación del período presidencial respectivo.
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 345.	En tiempo de paz no se podrá percibir contribución o impuesto que no figure en el presupuesto de rentas, ni hacer erogación con cargo al Tesoro que no se halle incluida en el de gastos. Tampoco podrá hacerse ningún gasto público que no haya sido decretado por el Congreso, por las asambleas departamentales,

	o por los concejos distritales o municipales, ni transferir crédito alguno a objeto no previsto en el respectivo presupuesto.
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 346.	El Gobierno formulará anualmente el presupuesto de rentas y ley de apropiaciones, que será presentado al Congreso dentro de los primeros diez días de cada legislatura. El presupuesto de rentas y ley de apropiaciones deberá elaborarse, presentarse y aprobarse dentro de un marco de sostenibilidad fiscal y corresponder al Plan Nacional de Desarrollo.
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 356	Salvo lo dispuesto por la Constitución, la ley, a iniciativa del Gobierno, fijará los servicios a cargo de la Nación y de los Departamentos, Distritos, y Municipios. Para efecto de atender los servicios a cargo de éstos y a proveer los recursos para financiar adecuadamente su prestación, se crea el Sistema General de Participaciones de los Departamentos, Distritos y Municipios. Los Distritos tendrán las mismas competencias que los municipios y departamentos para efectos de la distribución del Sistema General de Participaciones que establezca la ley. Para estos efectos, serán beneficiarias las entidades territoriales indígenas, una vez constituidas. Así mismo, la ley establecerá como beneficiarios a los resguardos indígenas, siempre y cuando estos no se hayan constituido en entidad territorial indígena. Los recursos del Sistema General de Participaciones de los departamentos, distritos y municipios se destinarán a la financiación de los servicios a su cargo, dándole prioridad al servicio de salud y los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y media, garantizando la prestación de los servicios y la ampliación de cobertura. Teniendo en cuenta los principios de solidaridad, complementariedad y subsidiariedad, la ley señalará los casos en los cuales la Nación podrá concurrir a la financiación de los gastos en los servicios que sean señalados por la ley como de competencia de los departamentos, distritos y municipios. La ley reglamentará los criterios de distribución del Sistema General de Participaciones de los Departamentos, Distritos, y Municipios, de acuerdo con las competencias que le asigne a cada una de estas entidades; y contendrá las disposiciones necesarias para poner en operación el Sistema General de Participaciones de éstas, incorporando principios sobre distribución que tengan en cuenta los siguientes criterios: a. Para educación y salud: población atendida y por atender,

reparto entre población urbana y rural, eficiencia administrativa y fiscal, y equidad;

b. Para otros sectores: población, reparto entre población y urbana y rural, eficiencia administrativa y fiscal, y pobreza relativa.

No se podrá descentralizar competencias sin la previa asignación de los recursos fiscales suficientes para atenderlas. Los recursos del Sistema General de Participaciones de los Departamentos, Distritos, y Municipios se distribuirán por sectores que defina la ley. El monto de recursos que se asigne para los sectores de salud y educación, no podrá ser inferior al que se transfería a la expedición del presente acto legislativo a cada uno de estos sectores.

<p>Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 357</p>	<p>El monto del Sistema General de Participaciones de los Departamentos, Distritos y Municipios se incrementará anualmente en un porcentaje igual al promedio de la variación porcentual que hayan tenido los ingresos Corrientes de la Nación durante los cuatro (4) años anteriores, incluida la correspondiente al aforo del presupuesto en ejecución. Para efectos del cálculo de la variación de los ingresos corrientes de la Nación a que se refiere el inciso anterior, estarán excluidos los tributos que se arbitren por medidas de estados de excepción, salvo que el Congreso, durante el año siguiente les otorgue el carácter permanente. Los municipios clasificados en las categorías cuarta, quinta y sexta, de conformidad con las normas vigentes, podrán destinar libremente, para inversión y otros gastos inherentes al funcionamiento de la administración municipal, hasta un veintiocho (28%) de los recursos que perciban por concepto del Sistema General de Participaciones de los Departamentos, Distritos y Municipios, exceptuando los recursos que se destinen para educación y salud.</p>
<p>Ley 99 de 1993 Creación Sistema Nacional Ambiental SINA</p>	<p>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.</p>
<p>Ley 152 de 1994 Orgánica de Ordenamiento Territorial</p>	<p>Propósitos. La presente Ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos</p>

	contemplados por el artículo 342, y en general por el artículo 2 del Título XII de la constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.
Ley 128 de 1994 Orgánica de las áreas metropolitanas	Las Áreas Metropolitanas son entidades administrativas formadas por un conjunto de dos o más municipios integrados alrededor de un municipio núcleo o metrópoli, vinculados entre sí por estrechas relaciones de orden físico, económico y social, que para la programación y coordinación de su desarrollo y para la racional prestación de sus servicios públicos requiere una administración coordinada.
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos corruptos y la efectividad del control de la gestión pública.
Ley 1712 de 2014 Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la información pública	Es una herramienta normativa que regula el ejercicio fundamental del derecho fundamental de acceso a la información pública en Colombia. Tiene como objetivo que la información en posesión, custodia o bajo control de cualquier entidad pública, órgano y organismo del Estado colombiano, persona natural o jurídica de derecho privado que ejerza función pública delegada, reciba o administre recursos de naturaleza u origen público o preste el servicio público, esta disposición de todos los ciudadanos e interesados de manera oportuna, veraz, completa, reutilizables y procesable y en formatos accesibles.
Decreto 1499 de 2017 por medio del cual se modifica el Decreto 1038 de 2015, en lo relacionado con el sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.	Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el fin de generar resultados que resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Nota: Elaboración propia con información de PBOT Tambo, (2019); Ley 1474 de 2011.

5. Metodología

5.1. Área de estudio

Según información de la Alcaldía Municipal del Tambo (2020), su fundación se dio el 15 de septiembre de 1641 y fue elevado a la categoría de Municipio en el año 1890 mediante ordenanza número 45. Las principales actividades económicas son en su mayoría del sector agrícola, en donde se encuentran producciones cafeteras, de plátano, la caña panelera, maíz, frijol, lulo, chontaduro, yuca, fique, entre otros de menor importancia, los que según el Programa Agropecuario Municipal [PAM], (1994), Estos cultivos a excepción del café, se desarrollan con deficientes tecnologías y prácticas de manejo, acompañadas de deficientes estructuras de transporte y vías, lo que afecta el abastecimiento regular de los mercados locales y regionales. (Como se citó en Alcaldía Municipal del Tambo, 2020).

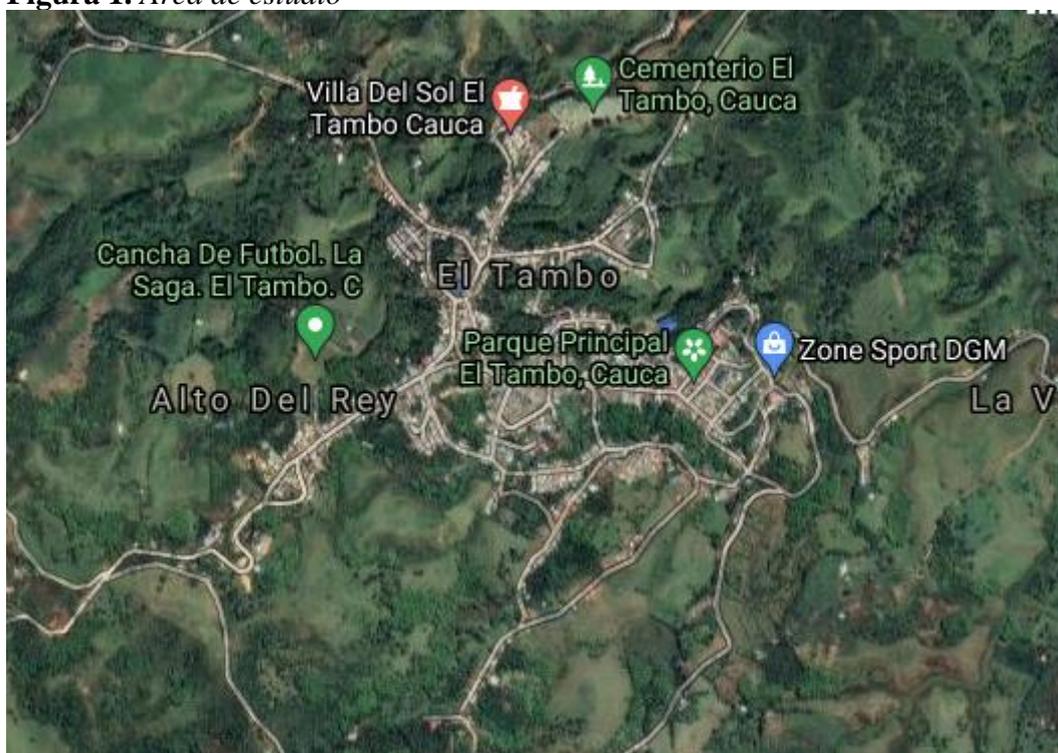
Por otra parte, en la vereda llamada Fondas, aproximadamente el 50% de la población se dedica a la minería, ya que hay presencia de minerales como el oro y el carbón, pese a que la explotación minera se hace de manera manual y empírica, en donde no hay planeamientos técnicos o conocimientos geológicos de la zona.

La Alcaldía de este municipio, dentro de su plataforma filosófica determina la función que cumple con respecto a prestar los servicios públicos que determina la ley, enmarcadas a generar el desarrollo de su territorio, promover la participación ciudadana, el mejoramiento social y cultural de la población y demás funciones correspondientes. De esta manera, aspiran ser el municipio con mayor reconocimiento por los notorios avances en su desarrollo social, económico, turístico y cultural.

El plan de Desarrollo Municipal que rige el municipio de el Tambo para el periodo 2020 – 2023, tiene por nombre “Gobierno de Gestión y Resultados” bajo el acuerdo No. 05 de 2020. Como se identifica anteriormente, los sistemas de seguimiento para el control y la evaluación de este plan no son muy efectivos ni permiten identificar información pertinente para realizar los análisis correspondientes. La dependencia encargada de hacerle seguimiento al PDM es la oficina de planeación de la Alcaldía municipal.

A continuación, se deja una imagen satelital del municipio, en donde las vías principales son las únicas que cuentan con pavimentación parcial:

Figura 1. Área de estudio



Nota: GoogleMaps, (2021)

5.2. Enfoque investigativo

La metodología se realizó mediante un enfoque mixto, para Guelmes y Nieto (2015), un enfoque mixto, es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento y justifica la utilización de este enfoque en su estudio. El enfoque cualitativo se utilizó para el análisis del fenómeno observado y el enfoque cuantitativo para realizar una medición de variables ya aplicadas al fenómeno estudiado.

5.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación con el que se realizó este proyecto fue de tipo inductivo, interpretativo y propositivo donde Prieto (2017) menciona que es un método basado en el razonamiento el cual “permite pasar de hechos particulares a los principios generales”, es decir, consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir o permitir derivar de ello fundamentos de una teoría (p.10). El tipo de investigación inductivo permitió analizar el fenómeno estudiado, en este caso el actual sistema de seguimiento para la evaluación del plan de desarrollo municipal-PDM de la alcaldía del municipio del Tambo del departamento del Cauca.

5.4. Diseño metodológico

El proyecto se desarrolló bajo la metodología propuesta por el Departamento Nacional de Planeación [DNP] a través del CONPES 2688 de 1994 denominada “Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados [SINERGIA], la cual buscó generar una cultura de evaluación y seguimiento al interior de las instituciones, de esta manera se espera fortalecer la capacidad gerencial respecto a la disposición que se le da a la inversión pública. La metodología ofrece un kit de seguimiento que está a disposición de todos los alcaldes, la cual que ofrece manuales, formatos e instructivos que incluyen orientaciones conceptuales y metodológicos para que las entidades territoriales puedan estructurar sistemas de seguimiento que se adapten a las particularidades de sus administraciones y que les permita identificar los avances y retos frente a la implementación de sus planes de desarrollo para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora.

A continuación, se presenta las fases a seguir de acuerdo a esta metodología de seguimiento desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación.

Tabla 6. Cuadro metodológico

Fase	Descripción	Actividades
Alistamiento de condiciones para el seguimiento.	En esta unidad se incluyen orientaciones iniciales para el seguimiento al Plan de Desarrollo, reconociendo que en dicho instrumento (así como en el Plan Indicativo), se definen pautas que se deben identificar para adelantar adecuados procesos de recolección, análisis y reporte de información para la oportuna e informada toma de decisiones. Para ello, se presenta una propuesta de pasos para alistar, revisar y preparar las condiciones que permitan realizar un seguimiento estratégico al Plan de Desarrollo, a partir del análisis de la estructura y diseño del mismo.	Paso 1. Revisar alineación del PDT. Paso 2. Analizar la articulación de los componentes del PDT para el logro de resultados. Paso 3. Revisar las condiciones iniciales para el seguimiento.
Diseño del sistema de seguimiento	En esta unidad se definen pautas para establecer una estructura, sistema o modelo de seguimiento que articule la medición de resultados con la necesidad de determinar la entrega oportuna y adecuada de productos. De tal forma, se presenta una propuesta de pasos para el diseño de un sistema de seguimiento estratégico al Plan de Desarrollo, el cual debe adaptarse	Paso 1. Identificar el volumen de metas e indicadores incluidos en el PDT- Paso 2. Realizar perfilamiento funcional de la organización.

<p>a las necesidades y a la realidad institucional de las entidades territoriales.</p>	<p>Paso 3. Diseñar la estructura organizacional y funcional para el seguimiento del PDT. Paso 4. Diseñar rutinas de seguimiento. Paso 5. Elaborar proyecto de acto administrativo para institucionalizar el sistema de seguimiento. Paso 6. Revisar las condiciones del diseño del sistema de seguimiento.</p>
<p>Ejecución de prueba piloto.</p>	<p>Paso 1. Dar a conocer el sistema de seguimiento. Paso 2. Revisión de las condiciones para implementar el sistema de seguimiento a futuro.</p>

Nota: Elaboración propia, con información del Portal Territorial de Colombia, Departamento Administrativo de planeación, 2021.

5.5.Fuentes primarias y secundarias

Para fortalecer el proyecto se realizó un levantamiento de información primaria y secundaria, planteando lo siguiente:

Para el levantamiento de información primaria, se realizaron entrevistas personales a los diferentes funcionarios de la oficina de planeación de la alcaldía del Tambo departamento del Cauca, puesto que es el personal idóneo quien tiene conocimiento sobre la formulación, aprobación, seguimiento y el estado actual de los planes de desarrollo.

Por otro lado, para el levantamiento de información secundaria se realizó una revisión de información de metodologías y parámetros de seguimiento en plataformas nacionales del Departamento Nacional de Planeación, se solicitó información sobre planes de desarrollo a la Secretaria de Planeación Municipal del Tambo-Cauca.

6. Resultados y discusión

6.1. Diagnóstico de las herramientas de seguimiento que se aplican en la actualidad para medir el PDM de El Tambo Cauca.

Una vez realizado el diagnóstico en la alcaldía del Tambo, se parte del documento estratégico formulado en el marco de la ley 152 de 1994 denominado Plan de Desarrollo Municipal, el cual tiene como propósito orientar la planeación para el alcalde de los objetivos del Plan de Gobierno en concordancia con la realidad de los territorios y sus principales necesidades. De esta manera, el Plan de Desarrollo Municipal “Gobierno de gestión y resultados” al 2020-2023 ejecutado por el alcalde Carlos Alberto Vela Galindez contiene cuatro ejes estratégicos: I. Equidad e inclusión social para el Tambo, II. Economía y competitividad para el Tambo, III. El Tambo ambientalmente sustentable y IV. Buen gobierno para el Tambo, los cuales agrupan 15 sectores, 33 programas para un total de 190 metas.

De acuerdo a la ley 155 de 1994 en su artículo 29 denominado evaluación, el cual establece que para efectos previstos todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de sus funciones que señale la ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de acción establecido en la ley 152 de 1994, dichos requerimientos son cumplidos a cabalidad por la alcaldía del Tambo.

En primer lugar, se evidencia el plan indicativo 2020-2023 del municipio del Tambo, el cual es plasmado en una matriz en la cual se refleja las bases del plan de desarrollo donde se incluyen componente tales como:

Tabla 7. *Hallazgo plan indicativo 2020-2023 alcaldía el Tambo*

Linea estratégica	-Nombre del sector -Indicador de bienestar -Línea base -Año -Fuente -Meta del resultado
Programa	-Producto -Indicador de producto -Línea base -Meta física cuatrienio -Años del periodo (2020-2023) -Responsable -Sector
Cambios homologación de acuerdo a catálogo MGA	-Observaciones
Fuentes de financiación	-Por años de periodo de gobierno (2020-2023)
Programación financiera por cada periodo de gobierno (2020-2023)	-Recursos propios -SGP por sectores

Nota: Propia de la investigación (2022)

Una vez estructurado el plan indicativo del periodo de gobierno se estructura el plan de acción anualmente con las metas, indicadores y recursos programados correspondientes de la vigencia estableciendo las actividades que impulsaran el avance de los objetivos. El plan de acción, es un instrumento fundamental para la planificación por medio el cual cada dependencia de la administración municipal responde de la ejecución del Plan de Desarrollo.

En segundo lugar, se evidencia el plan de acción del municipio del Tambo, el cual es plasmado en una matriz en la cual se refleja componente tales como:

Tabla 8. *Hallazgo plan de acción alcaldía del Tambo*

Sector	-Objetivo sectorial -Indicador de bienestar -Línea base -Meta indicador de bienestar
Programa	-Meta de producto -Indicador de producto -Línea de base -Meta producto cuatrienio -Meta asignada para vigilancia -Presupuesto proyectado vigilancia-plan plurianual
Nombre del proyecto y número de registro	
Trimestre de cada año del periodo de gobierno	No actividades Actividades Presupuesto ejecutivo
Metas	-Meta ejecutada en la vigilancia -% cumplimiento o meta
Presupuesto	-Presupuesto ejecutado -% presupuesto ejecutado acumulado
Responsable	

Nota: Propia de la investigación (2022)

Se identificó que dentro de las herramientas de seguimiento que se aplican en la actualidad para medir el Plan de Desarrollo Municipal, es la denominada **matriz de seguimiento** (ver anexo 3), que se ha adecuado para cada periodo de gobierno para plasmar el seguimiento de las metas del PDM, de la cual se desconoce su origen; así mismo existe la herramienta de los planes de acción de cada dependencia. Actualmente, se están ejecutando aproximadamente treinta (30) proyectos, de los cuales algunos son realizados y evaluados por la misma alcaldía, como hay otros que los realizan otras entidades o personas externas las cuales se encargan de ejecutarlos y evaluarlos. Por su parte, la alcaldía evalúa por medio de la SUIF y GESPRO, principalmente proyectos que están financiados por el Sistema General de Regalias.

Por consiguiente, la actual Matriz de Seguimiento, cuenta con los siguientes aspectos que se presentan en la siguiente tabla, los cuales están alineadas con el Plan Indicativo 2020-2023.

Tabla 9. *Hallazgos en matriz de seguimiento*

Vigilancia de auditoria
Informe
Código de hallazgo
Descripción del hallazgo
Causa del hallazgo
Acción de mejora establecida por la entidad
Actividad/cantidades unidad de medida
Actividades/fecha de inicio
Actividades/fecha de terminación
Actividades/avance físico de ejecución
Porcentaje de cumplimiento
Observaciones

Nota: Propia de la investigación (2022)

En comparación con otras herramientas de medición, actualmente, el Departamento Nacional de Planeación-DNP ha desarrollado un kit de seguimiento los cuales son una herramienta práctica, el cual busca describir los resultados del Plan de Desarrollo Municipal para consolidar y expandir la cultura del seguimiento y la evaluación de cada una de las metas propuestas en dicho plan. El kit de seguimiento cuenta con tres unidades: I. Alistamiento de condiciones para el seguimiento, II. Diseño el sistema de seguimiento y III. Implementación del sistema de seguimiento. Este kit de seguimiento diseñado por el DNP, le ofrece al personal de planeación de las alcaldías el manual, instructivos y formatos para que sea de fácil implementación.

Por otro lado, también existen formatos de matrices de seguimiento por parte de las contralorías regionales, quienes se encargan de ejercer en representación de la comunidad, el control fiscal a la administración y a los particulares que manejen fondos o bienes de la Nación, en este caso en el proceso de los proyectos adelantados en dicho municipio. Ahora bien, las alcaldías son autónomas de diseñar la herramienta la cual le

facilite realizar el proceso de seguimiento de las metas del Plan de Desarrollo Municipal, estas herramientas anteriormente mencionadas solo son kit de ayudas que facilitarían el proceso de seguimiento en cada periodo de gobierno municipal.

Finalmente, con la información mencionada anteriormente, se evidenció en la Alcaldía del Tambo, a nivel externo, la entidad no presenta informes de control a la contraloría municipal y departamental, solo utilizan la matriz de seguimiento que ellos mismos han diseñado y acoplado a su facilidad y sus necesidades.

A pesar, de que el Departamento Nacional de Planeación diseñó metodología y manuales de seguimiento para planes de desarrollo, en los cuales se establecen las directrices generales sobre el desarrollo del seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y los principales programas y políticas del gobierno para la toma de decisiones, a través de la canalización de información proveniente de los sectores, las alcaldías han adoptado esa autonomía que las lleva a diseñar su propio instrumento de seguimiento de lo planteado en el plan de desarrollo, las cuales han sido modificadas y mejoradas al paso de cada periodo de gobierno.

6.2. Sistema de seguimiento para la evaluación del PDM en el municipio de El Tambo Cauca que apropie indicadores de gestión.

El sistema de gestión es el marco de referencia sobre el cual se han cimentado los procesos de planeación territorial en lo que ha sido un continuo dialogo con lineamientos nacionales enfocando el impacto de resultados en el avance de las instituciones, cambios sustantivos en la vida de los ciudadanos del territorio y en la administración de los recursos que se ejecutan.

Su función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (BID y CLAD, 2007)

La orientación de los planes de desarrollo territoriales enfocados a la gestión pública de resultado permite tener claridad sobre las apuestas que sean realizables y alcanzables en el periodo de gobierno permitiéndole al territorio un avance en términos concretos, más allá de la apuesta de los enfoques en administración pública la implementación de herramientas de seguimiento y medición permiten tener presente el elemento de fondo de los procesos de gestión pública, los resultados. Al elemento mencionado anteriormente se enlazan las cadenas de valor público, siendo estos la concreción del logro de los objetivos propuestos en los planes. A partir de las instancias de las consejerías territoriales de planeación es posible fijar el seguimiento a los planes a través de esta perspectiva permitiendo realizar un análisis óptimo del avance de estos.

En la realidad de los gobiernos locales, el concepto de seguimiento debe tener un mayor desarrollo, más allá de su esencia o carácter de proceso que busca conocer el avance de los objetivos y las metas del gobierno consignados en un plan desarrollo.

Un sistema de seguimiento en el ámbito territorial se debe entender como la arquitectura organizacional de la cual dispone un gobierno local y regional, para medir sus acciones públicas, en atención a las demandas y necesidades ciudadanas por bienes públicos. Estas mediciones parten de contar con procesos continuos y sistemáticos de medición, basados en la presencia de indicadores (DNP, 2012)

Es necesario que las acciones de seguimiento puedan dar cuenta del desempeño organizacional en la ejecución del plan de desarrollo en términos de programas, metas y proyectos. La eficacia y efectividad en términos del desempeño se entiende en función de los resultados alcanzados en la producción de bienes y servicios generando monitoreo o medición a las metas del PDT. El desempeño será mayor si se cumplen dichas metas de producción, se usan rigurosamente los insumos y las organizaciones responden a las exigencias administrativas.

Dicha metodología facilitará a los departamentos la responsabilidad de evaluar la gestión municipal en cuatro componentes integrados: eficacia, eficiencia, gestión y entorno y cumplimiento de requisitos legales. La eficacia mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas en los planes de desarrollo y mide los logros alcanzados por el municipio en términos de productos y resultados, mientras que la eficiencia busca determinar si el municipio está optimizando la dotación de recursos humanos, financieros y físicos que tiene

disponibles para producir los servicios de salud, educación y agua potable, entre otros (Porras, 2005)

Es necesario que el proceso de seguimiento logre monitorear la estructura del PMD en sus distintas fases permitiendo diferenciar los avances realizados en términos de resultados, productos o gestión permitiendo a través de análisis diferenciados que facilite la medición de avances y logros del plan. Es fundamental que este proceso se realice y proyecte como una necesidad de todo ejercicio de construcción territorial desde el inicio en su fase de formulación, posibilitando el fortalecimiento no solo del desempeño sino de la gobernabilidad en términos de la eficacia, eficiencia y legitimidad de manera simultánea.

El municipio de El Tambo enmarcó en su plan de desarrollo territorial la necesidad de ejecutar procesos que tengan dinámicas continuas e ininterrumpidas con el objetivo de generar una gestión basada en resultados que optimicen la vida de las comunidades del municipio. A través de los criterios de medición, seguimiento y evaluación el ejercicio de planeación estructura dinámicas que permiten en la marcha del ejercicio de ejecución la posibilidad de realizar correcciones.

A través de la estructura que incorpora el PMD se elabora una clasificación que es propuesta con base en los eslabones de la cadena de valor para facilitar la lectura del proceso productivo del Gobierno para lograr los objetivos de política pública establecidos. Es a partir de esta que es posible identificar el volumen de metas e indicadores tanto de producto como de resultado. Esta fase del plan de seguimiento es necesaria la revisión de del PDT y del Plan Indicativo (PI) con la con el objetivo de establecer la capacidad de la

Alcaldía o Gobernación, en términos de los recursos disponibles, para realizar el seguimiento a los compromisos establecidos en el PDT.

A partir de las directrices del Departamento Nacional de Planeación (DNP) se estructuró el siguiente sistema de seguimiento que pretende realizar diagnósticos, análisis y correcciones oportunas a los procesos de ejecución de las políticas administrativas del municipio de El Tambo. Dicho sistema contiene los siguientes pasos:

1. Identificar el volumen de metas e indicadores incluidos en el PDT
2. Realizar el perfilamiento funcional de la organización
3. Diseñar la estructura organizacional y funcional para el seguimiento al PDT
4. Diseñar rutinas de seguimiento
5. Elaborar proyecto de acto administrativo para institucionalizar el sistema de seguimiento (DNP, 2012)

Tabla 10. Inventario de metas e indicadores del PDT

Ejes pilares Dimensiones del PDT	Programas	sectores asociados	secretaría Dependencia responsable	Número de Metas			Número de Indicadores		
				Resultado	Producto	TOTAL	Resultado	Producto	TOTAL
EQUIDAD E INCLUSION SOCIAL PARA EL TAMBO	SALUD PÚBLICA	SALUD PÚBLICA	S. de salud	8	8	16	5	7	12
	ASEGURAMIENTO Y PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD			8	8	16	8	8	16
	EDUCACION CON CALIDAD PARA MEJORES OPORTUNIDADES	EDUCACION	S. de gobierno - obras públicas	13	9	22	13	9	22
	CULTURA PARA LA PAZ	CULTURA	S. de gobierno	7	7	14	5	5	10
	EL TAMBO TIERRA DE LECTORES			1	1	2	1	1	2
	DEPORTE, RECREACIÓN Y ACTIVIDAD FISICA		S. de gobierno - Obras públicas	10	9	19	10	9	19
	VIVIENDA DIGNA E INCLUYENTE	VIVIENDA, AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO	S. de obras públicas	2	2	4	2	2	4
	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO			7	6	13	7	6	13
	SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA	RECONCILIACION, CONVIVENCIA Y CONSTRUCCION DE PAZ	S. de gobierno	3	3	6	3	3	6
	ATENCION, ASISTENCIA Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VICTIMAS			11	11	22	11	11	22
	PAZ Y DERECHOS HUMANOS COMPROMISO PARA EL CORAZON.			2	2	4	2	2	4
	PRIMERA INFANCIA, INFANCIA Y ADOLESCENCIA Y FORTALECIMIENTO FAMILIAR	INCLUSIÓN SOCIAL Y RECONCILIACIÓN	S. de gobierno	3	3	6	3	3	6
	JOVENES POR EL TAMBO	INFANCIA, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD		3	3	6	3	3	6
	MUJERES CORAZÓN DEL TAMBO Y EQUIDAD DE GENERO	EL TAMBO DIVERSO E INCLUYENTE	S. de gobierno	5	5	10	5	5	10
	INCLUSIÓN SOCIAL			2	2	4	2	2	4
	POBLACIÓN CON DISCAPACIDADES		S. de salud - S. de gobierno	2	1	3	2	1	3
	VEJEZ Y ENVEJECIMIENTO		S. de gobierno - obras públicas	3	3	6	3	3	6
	PROSPERIDAD SOCIAL PARA LA DISMINUCIÓN DE LA PROBREZA EXTREMA EN EL TAMBO		S. de gobierno	2	2	4	2	2	4
2				2	4	2	2	4	

ECONOMIA Y COMPETITIVIDAD PARA EL TAMBO	DESARROLLO AGROPECUARIO	AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	SEDEAMT -INICIATIVA PDET	12	12	24	12	12	24
	INFRAESTRUCTURA VIAL	INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD	S. obras publicas	8	7	15	8	7	15
	ENERGIAS PARA EL CORAZÓN			6	6	12	6	6	12
	EL TAMBO TURISTICO	TURISMO	SEDEAMT	6	6	12	6	6	12
EL TAMBO AMBIENTALMENTE SUSTENTABLE	CONOCIMIENTO, REDUCCIÓN Y MANEJO DEL RIESGO	GESTION INTEGRAL DEL RIESGO	S. de gobierno	7	7	14	7	7	14
	MINERIA RESPONSABLE PARA LA PAZ	MINERIA SUSTENTABLE	SEDEAMT	1	1	2	1	1	2
	GESTION INTEGRAL DEL RECURSOS HÍDRICO	GESTIÓN AMBIENTAL		2	2	4	2	2	4
	CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD Y SUS RECURSOS		OOPP- SEDEAMT	5	5	10	5	5	10
	EDUCACION AMBIENTAL		SEDEAMT	3	3	6	3	3	6
BUEN GOBIERNO PARA EL TAMBO	PROMOCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y FORMACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN	DESARROLLO COMUNITARIO	S. de gobierno - Iniciativa PDET	6	6	12	6	6	12
	GESTION, Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA	GESTION PUBLICA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	S. de planeación	3	3	6	3	3	6
	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		S. de gobierno - S. de hacienda - Iniciativa PDET	9	9	18	9	9	18
	PLANEACION Y ORDENAMIENTO PARA EL DESARROLLO		S. de planeación - Iniciativa PDET	4	4	8	4	4	8
	EQUIPAMIENTO MUNICIPAL		S. de obras públicas	6	6	12	10	10	20
	TRÁNSITO Y MOVILIDAD		S. de transito	4	4	8	4	4	8

Es preciso poder establecer las funciones y la estructura bajo la cual funciona la alcaldía municipal para, en el caso del municipio del Tambo, determinar si los procesos territoriales y sus funciones que se han desarrollado a través de procesos o actividades. Tal ejercicio junto a la identificación del capital humano en función de atender el volumen de metas e indicadores establecidos por el PDT permite establecer un proceso táctico y estratégico que permitan modificar y repensar algunos patrones presentes en la administración pública y por ende en el funcionamiento orgánico de la administración municipal. Es fundamental que exista correspondencia entre las metas trazadas y los responsables de realizar el seguimiento de estas haciendo énfasis en el papel fundamental de realizar al interior de la administración el seguimiento constante y riguroso.

A partir de la del Acuerdo No. 05 de 2020 se adoptó el plan de desarrollo del municipio de El Tambo denominado “Gobierno de gestión y resultados” 2020 – 2023 aprobado por el consejo municipal el 06 de junio de 2020. En este se adoptan principios que rigen el proceso que se ha denominado medición, seguimiento y evaluación sobre el progreso de los componentes estratégicos y de inversión con la intención de dar cuenta de los avances logrados en torno a las metas propuestas. Sus tres componentes centrales son:

Gestión de costos: Comprende el seguimiento al Plan Operativo Anual de Inversiones – POAI y su objetivo será determinar que los recursos apropiados para la ejecución del Plan de Desarrollo del Municipio de El Tambo se destinen a aquello para lo cual fueron aprobados y la ejecución no exceda los montos previstos.

Gestión de tiempo: Comprende el seguimiento al Plan de Acción y su principal objetivo es determinar que aquello que se planeó se ejecute en el tiempo que fue previsto.

Gestión del alcalde: Comprende el seguimiento al Plan Indicativo y permite determinar si el dinero invertido se está viendo reflejado en el logro de las metas previstas. Se está invirtiendo en el tiempo que es, para lo que se dijo que era y se está monitoreando el avance en la meta trazada.

La dinámica de seguimiento implementada en a través del Art. 9 del PMD proyecta la realización de evaluación cada 3 meses con la intención de prever acciones de tipo correctivas que permitiendo identificar metas que estén en riesgo de no ser cumplidas y en la misma medida los factores tanto internos como externos que están imposibilitando la consecución de estas, haciéndose necesario determinar la implementación de acciones que complementen.

Si bien existe clara distinción en las funciones y las responsabilidades de quienes integran el ente administrativo para algunas metas (productos) específicas del PDM no hay profesional, como es en el caso de las TICS, se puede decir que el total de metas (productos) para el periodo 2020 -2021 se cumplió con un 90%, donde la secretaria de planeación es la encargada de hacer el seguimiento de los planes, productos, proyectos y políticas se cumplan. En esta vía fue posible también evidenciar que la dependencia con mayores responsabilidades y metas por lograr es la Secretaría de gobierno, quien centraliza la mayor responsabilidad en eje y programas cruciales para el avance estratégico del municipio en su desarrollo social y comunitario, en el mejoramiento de condiciones que garanticen el acceso a servicios, pero también la materialización de condiciones ligadas a su desenvolvimiento en el territorio. Las demás dependencias o secretarías de la alcaldía cuentan con poco volumen de metas e indicadores trazado y en correspondencia a esto cuentan también con menos responsables que generen su respectivo seguimiento y corrección en caso de ser necesario.

Tabla 11. *Procesos relacionados con el seguimiento al Plan de Desarrollo*

Resolución No.0364 de 2021	Por medio de la cual se adopta la operación del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG y las líneas de defensa del modelo estándar de control interno – MECI, en la alcaldía municipal de El Tambo Cauca.
Acuerdo No. 12 de 2022	Por medio del cual se deroga la política pública de vejez y envejecimiento del municipio de El Tambo Cauca 2019 – 2028: “por una atención humanizada, diferencial e integral para la población adulta mayor tambeña” y se adopta la política pública para el adulto mayor en el Tambo Cauca 2022 – 2031.

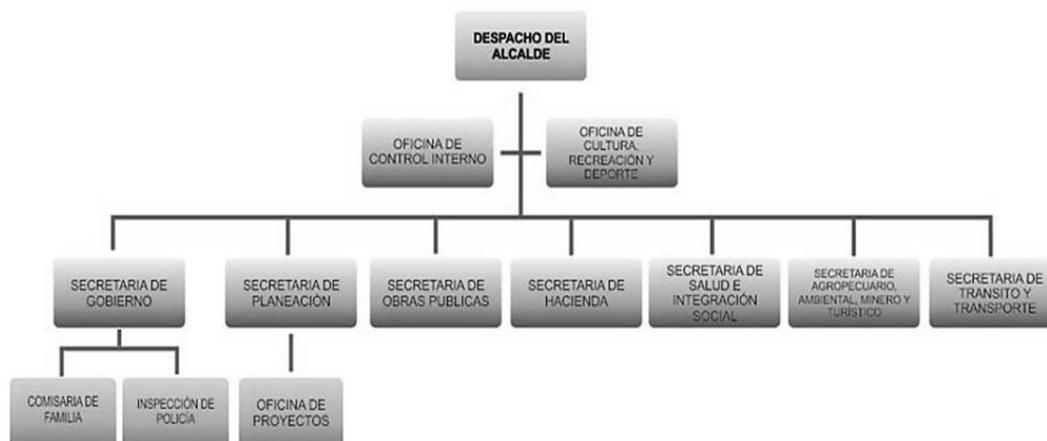
Nota: Propia de la investigación (2022)

Tabla 12. Cruce de datos de volumen de metas e indicadores con sus responsables asignados – secretaria de gobierno

Programas	sectores asociados	secretaría Dependencia responsable	Número de Metas			Número de Indicadores			oficina	Responsable
			Resultado	Producto	TOTAL	Resultado	Producto	TOTAL		
EDUCACION CON CALIDAD PARA MEJORES OPORTUNIDADES	EDUCACION	S. de gobierno - obras públicas	13	9	22	13	9	22	Nucleo de educación	Profesional con experiencia especifica
CULTURA PARA LA PAZ	CULTURA	S. de gobierno	7	7	14	5	5	10	Desarrollo comunitario	Técnico/ Profesional
EL TAMBO TIERRA DE LECTORES			1	1	2	1	1	2	Desarrollo comunitario	Técnico/ Profesional
DEPORTE, RECREACIÓN Y ACTIVIDAD FISICA		S. de gobierno - Obras públicas	10	9	19	10	9	19	Desarrollo comunitario	Técnico/ Profesional
SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA	RECONCILIACION, CONVIVENCIA Y CONSTRUCCION DE PAZ	S. de gobierno	3	3	6	3	3	6	Desarrollo comunitario	Técnico/ Profesional
ATENCION, ASISTENCIA Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VICTIMAS			11	11	22	11	11	22	Enlace victimas	Profesional / Técnico
PAZ Y DERECHOS HUMANOS COMPROMISO PARA EL CORAZON.			2	2	4	2	2	4	Derechos humanos	Profesional con experiencia especifica.
PRIMERA INFANCIA, INFANCIA Y ADOLESCENCIA Y FORTALECIMIENTO FAMILIAR	INCLUSIÓN SOCIAL Y RECONCILIACIÓN	S. de gobierno	3	3	6	3	3	6	Coordinación de niños, niñas y adolescentes, familia	Profesional
JOVENES POR EL TAMBO	INFANCIA, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD		3	3	6	3	3	6	Coordinación de niños, niñas y adolescentes, familia	Profesional
MUJERES CORAZÓN DEL TAMBO Y EQUIDAD DE GENERO	EL TAMBO DIVERSO E INCLUYENTE	S. de gobierno	5	5	10	5	5	10	Desarrollo comunitario	Técnico/ Profesional
INCLUSIÓN SOCIAL			2	2	4	2	2	4	Desarrollo comunitario	Técnico/ Profesional
VEJEZ Y ENVEJECIMIENTO	EL TAMBO DIVERSO E INCLUYENTE	S. de gobierno - obras públicas	3	3	6	3	3	6	Coordinador adulto mayCoordinador adulto mayor	Profesional/Técnico
PROSPERIDAD SOCIAL PARA LA DISMINUCIÓN DE LA PROBREZA EXTREMA EN EL TAMBO		S. de gobierno	2	2	4	2	2	4	Desarrollo comunitario	Técnico/ Profesional
CONOCIMIENTO, REDUCCIÓN Y MANEJO DEL RIESGO	GESTION INTEGRAL DEL RIESGO	S. de gobierno	7	7	14	7	7	14	Oficina de riesgos	Profesional con experiencia
PROMOCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y FORMACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN	DESARROLLO COMUNITARIO	S. de gobierno - Iniciativa PDET	6	6	12	6	6	12	Desarrollo comunitario	Técnico/ Profesional

En el proceso de planeación territorial es relevante la identificación de las estructuras de seguimiento al PDT o de los diferentes niveles jerárquicos que están en constante dialogo para dar desarrollo y cumplimiento a responsabilidades que dinamizan el funcionamiento a través tareas propias de seguimiento. A través de esta se pueden definir los diferentes niveles, roles y responsabilidades designada a través de diversos actos administrativos para cumplir con las responsabilidades de seguimiento. A continuación, se expone la estructura interna de la administración central del municipio de el Tambo Cauca aprobada a través del acuerdo 034 del 26 de diciembre de 2014.

Figura 2. Estructura interna de la administración central del municipio de el Tambo Cauca



Nota: alcaldía de El Tambo

La caracterización de los niveles tanto estratégicos como operativos es muy precaria o superficial, con las acciones que institucionalmente se han adoptado poco se profundiza en la estructuración orgánico – funcional que dé cuenta de la relación entre las metas trazadas y la capacidad que requiere el proceso de ejecución y seguimiento de estas. Es importante que la alcaldía y los entes territoriales de planeación puedan aunar apuestas en la consolidación de

instrumentos o herramientas que faciliten la visibilizarían y abordaje de las estructuras en función de generar estrategias de impacto que puedan ser llevadas correctamente a término.

La implementación de una estructura de seguimiento PDT que considere el liderazgo del sistema, la coordinación, el seguimiento al grupo y los enlaces territoriales que den dinamiza la información sectorizada o parcializada a los elementos resultantes. Procesos en los que es necesario que se realice una correcta sistematización e interpretación de la información cargada para que en esa vía se puedan tomar decisión acertadas a lo expuesto en esta.

Tabla 13. *Propuesta de responsabilidades en la estructura de seguimiento*

Cargo	Nombre
Gerente (alcalde)	Carlos Alberto Vela
Líder de seguimiento (secretario de planeación)	Carolina García Solarte
Coordinador de seguimiento (persona encargada de la oficina de planeación)	Carolina García Solarte
Grupo de seguimiento 2-3 personas de la secretaria de planeación	María Isabel – arquitecta Carolina García Solarte
Gerente del programa (directores de dependencia)	Secretarios y subsecretarios de cada dependencia
Gerente de meta	Secretarios y subsecretarios de cada dependencia

Nota: Elaboración propia (2022)

La información que se pretende capturar debe ser obtenida en clave de un proceso sistemático y constante que posibilite el abordaje de las rutinas o actividades frecuentes que desarrolla la administración territorial para capturar información, cargarla, analizarla o revisar su calidad y generar reportes a partir de ella sobre cómo va la ejecución.

Tabla 14. *Tipo de rutina*

Tipo de rutina	Descripción
Análisis y uso de la información para la toma de decisión	<p>El alcalde o gobernador, junto al coordinador de seguimiento y los miembros del Consejo de Gobierno, deben analizar los avances y cuellos de botella para tomar las decisiones pertinentes. Sobre esta rutina se recomienda realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del tablero de control: Seguimiento al logro de metas a través de indicadores. • Revisión del Plan Indicativo: Complementa la información del tablero de control. • Generación de un ranking de desempeño sectorial, en función del cumplimiento de las metas del PDT por dependencia de la administración territorial.
Rendición de cuentas	<p>Se refiere a la práctica que el gerente general, junto con los distintos gerentes de programa, debe hacer para informar cómo va el avance de sus metas. De tal forma, el alcalde o gobernador, junto con su equipo de seguimiento, informa a otras organizaciones públicas, sociales, organismos internacionales, y ciudadanía en general, cómo va el avance del Plan de Desarrollo.</p>

Nota: DNP, DSEPP.

Este paso implica la formalización o ajuste del arreglo institucional correspondiente al sistema de seguimiento al PDT en la Alcaldía o Gobernación. Para ello, esta unidad entrega como herramienta adicional un formato de acto administrativo, mediante el cual se adopta y reglamenta un sistema de seguimiento al PDT (DNP, 2012)

En el presente acto administrativo se pretende formalizar y reglamentar los procesos de seguimiento al plan de desarrollo territorial (PDT) dinamizando los procesos de regulación, seguimiento, identificación orgánica, responsabilidades y rutinas en la misma.

Tabla 15. Decreto

<p>DECRETO xxxx (xx fecha xxxx)</p> <p>ALCALDIA MUNICIPAL DE XXXXX</p> <p>POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA Y REGLAMENTE EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE RESULTADOS DEL PLAN DE DESARROLLO</p> <p>El Alcalde del Municipio de Carlos Alberto Vela, En uso de sus facultades Constitucionales y Legales y, en especial, las conferidas por la ley 152 de 1994 y el Sistema Nacional de Seguimiento a la Gestión y Resultados de la Política Pública</p> <p>CONSIDERANDO</p> <p>Que el artículo 36 de la Ley 152 de 1994, establece que para elaborar, aprobar, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar los planes de desarrollo de las entidades territoriales se deben aplicar, en cuanto sean compatibles las mismas reglas previstas para el Plan Nacional de Desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, 343 y en general por el capítulo 2o. del título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo.</p> <p>Que el artículo 3°. De la ley 152 de 1994, establece los principios generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales, en materia de planeación entre estos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principio de Coordinación. Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y de las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo; • Proceso de planeación. El plan de desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.
--

Nota: DNP (2022)

La medición y análisis de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización; es importante mencionar que, dada la condición de entidades públicas, el manejo de recursos públicos implica controlar y mejorar su ejecución en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

En el sentido anteriormente expuesto es crucial que la estructura del sistema de seguimiento pueda tener en cuenta la necesidad de dar perspectiva al análisis de la gestión pública a través de la medición de los niveles de eficacia y efectividad apropiados a partir del ejercicio de la gestión pública municipal de el Tambo

La eficiencia entendida como la capacidad para lograr los resultados guardando una estrecha correlación con los objetivos y metas planteadas, en un período de tiempo determinado. Este indicador se mide en relación con los productos y servicios ofrecidos una vez concluidos. Por otra parte, la efectividad ha sido definida como el grado en que se logran los objetivos y se satisface la necesidad o se resuelve el problema para el cual fue creado el PDM, y el nivel de impacto de las actividades que se desarrollan frente a los objetivos planteados.

6.3. Prueba piloto del sistema de seguimiento propuesto

La prueba piloto tuvo la finalidad de dar a conocer el diseño del sistema de seguimiento, el cual pretende convertirse en un activo organizacional tanto para funcionarios públicos y contratistas directamente encargados de su implementación como para los tomadores de decisión. Los servidores públicos deben tener en cuenta los siguientes puntos para la respectiva implementación del sistema de seguimiento propuesto:

- 1.** Contar con un PDT apto para el seguimiento
- 2.** Haber realizado los ajustes pertinentes en los demás instrumentos de planificación donde se relacionan los indicadores y metas del PDT con fines de seguimiento.
- 3.** Asegurarse que los indicadores definidos del sistema de seguimiento cumplan los criterios de la metodología.
- 4.** Contar con una estructura organizacional y funcional para el seguimiento al PDT.
- 5.** Contar con instrumentos previamente diseñados para la captura, cargue, control, reporte, análisis y uso de la información.
- 6.** Contar con una herramienta de administración de información
- 7.** Contar con una definición clara de la Periodicidad, puntos de control y posibles productos que se espera obtener a partir de la información del seguimiento.

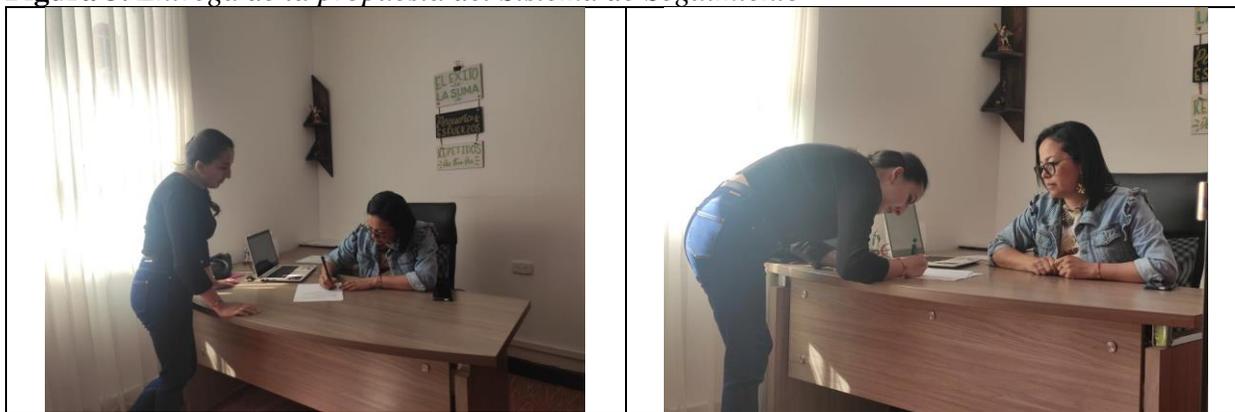
Es importante, tener en cuenta que la implementación y puesta en marcha del seguimiento no es un proceso de corto plazo y por ende su realización depende de la manera como los funcionarios públicos y contratistas involucrados en el sistema de seguimiento puedan

apropiarse e ir generando las capacidades necesarias para asumir la función de seguimiento al interior de la entidad territorial de manera eficiente.

Por otra parte, al hablar del éxito y el fracaso del sistema de seguimiento se debe tener en cuenta que todo depende de la voluntad política que los mandatarios territoriales tengan para adelantar un proceso continuo y sistemático de revisión y análisis de los Planes de Desarrollo que permita realizar la respectiva medición de la eficacia y efectividad de estos y facilite la toma de decisiones en pro del objetivo de la administración vigente.

A continuación, se evidencia la entrega de la propuesta del sistema de seguimiento a la funcionaria de la alcaldía la cual se soporta con actas parciales las cuales se pueden encontrar en los anexos 2 y 3 del presente proyecto.

Figura 3. *Entrega de la propuesta del Sistema de Seguimiento*



Nota: Propia de la investigación (2022)

7. Conclusiones

Un plan de seguimiento acompañado de una herramienta o sistema eficiente y eficaz es la clave para que su funcionamiento de respuesta a las necesidades requeridas por la población objeto y a su vez permitirá identificar oportunidades de mejora, por ello la importancia de la misma dentro del PDM; partiendo de esa premisa y como resultado de las herramientas de seguimiento exploradas es preciso mencionar que, si bien es cierto se evidencian los diferentes componentes que fundamentan el plan de desarrollo, matrices y recursos correspondientes, existen herramientas utilizadas de las cuales se desconoce su procedencia, por otro lado no existe un control unificado de los proyectos vigentes, se hace necesario no solo monitorear, sino también validar que la información arrojada por las matrices corresponda a la realidad y no que se encuentre ajustada a lo que el municipio quisiera mostrar utópicamente.

En el diagnóstico realizado a la alcaldía del Tambo se logra evidenciar que a pesar que el Departamento Nacional de Planeación diseñe metodología y manuales de seguimiento para planes de desarrollo, en los cuales se establecen las directrices generales sobre el desarrollo del seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y los principales programas y políticas del gobierno para la toma de decisiones, a través de la canalización de información proveniente de los sectores, las alcaldías han adoptado esa autonomía que las lleva a diseñar su propio instrumento de seguimiento de lo planteado en el plan de desarrollo, las cuales han sido modificadas y mejoradas al paso de cada periodo de gobierno.

El diseño del sistema de seguimiento se adapta a las necesidades y a la realidad institucional de las entidades territoriales, es preciso resaltar que se requiere un trabajo en equipo con todas las dependencias que son parte fundamental de PDM, puesto que solo así se podrá fortalecer el proceso que permite alcanzar dichas propuestas trazadas, se requiere que cada

dependencia genere los informes correspondientes en los tiempos determinados, de esta manera se logrará canalizar la información al área correspondiente.

Finalmente, la prueba piloto presenta las condiciones metodológicas y operativas que garantiza la implementación del sistema de seguimiento al plan de desarrollo con el propósito de producir información pertinente y oportuna para los tomadores de decisión. La implementación del sistema de seguimiento va más allá de contar con instrumentos que conlleven a cumplir su objetivo, se requiere trabajo en equipo y colaboración, de esta manera, un acercamiento del modelo le permitió al equipo conocerlo y crear una base sólida de conocimiento sobre su funcionamiento.

Finalmente, el diseño del sistema de seguimiento busco fortalecer la comprensión y precisar el alcance de los procesos a nivel municipal, definidos por conceptos claves como gestión pública orientada a resultados de valor público, cadena de valor y herramientas para medición del desempeño. La medición y análisis de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización; es importante mencionar que, dada la condición de entidades públicas, el manejo de recursos públicos implica controlar y mejorar su ejecución en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

8. Recomendaciones

- Se recomienda seguir el paso a paso de la implementación del sistema de seguimiento ya que este se construyó bajo la identificación de las necesidades y prioridades de la actual administración.
- El factor a tener en cuenta para la implementación del sistema de seguimiento es el talento humano, por ende, se recomienda seguir las rutinas y procedimientos para el éxito del proyecto.
- Se recomienda a las futuras administraciones elegir el producto de la presente investigación.
- Se recomienda no realizar la implementación del sistema de seguimiento en un tiempo no menor a los seis meses.

Bibliografía

Alemán, A. (2006). Desarrollo territorial y desarrollo endógeno. *Economía y Desarrollo*. 139(1), 113-124. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/433/311#>

Alcaldía del Tambo, (s.f.). *Documento técnico de soporte*.

https://tambocauca.micolombiadigital.gov.co/sites/tambocauca/content/files/000022/109_3_planbasicodeordenamientoterritorial.pdf

Alcaldía del Tambo, (s.f.). *Proyectos* <http://www.eltambo-cauca.gov.co/proyectos-en-ejecucion/proyectos>

Alcaldía del Tambo, (s.f.). *Misión y Visión*. <http://www.eltambo-cauca.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>. <http://www.eltambo-cauca.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>

Art. 1° 1991, (1991, 20 de julio). Senado de la República. Diario oficial No. 51.744.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Acuerdo No 05 de 2020 (2020, 06 junio). Consejo Municipal Tambo Cauca.

https://tambocauca.micolombiadigital.gov.co/sites/tambocauca/content/files/000409/204_28_acuerdo-05-del-2020completo.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Quienes somos. <https://www.iadb.org/en/about-us/overview>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Financiamiento del sector público.

<https://www.iadb.org/en/about-us/public-sector-financing>

Bonnefoy, Juan Cristóbal y Armijo, Marianela. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf

Cancillería de Colombia. (2019). Organización de las Naciones Unidas (ONU). *Gobierno Nacional de Colombia*. <https://www.cancilleria.gov.co/organizacion-las-naciones-unidas-onu>

Cancillería de Colombia. (2015). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<https://www.cancilleria.gov.co/international/regional/idb>

Comité de planeación para el desarrollo del estado de México [COPLADEM]. (s.f.). *Planes de Desarrollo*. https://copladem.edomex.gob.mx/planes_de_desarrollo

Cortes, N. (s.f.). ¿Qué son los indicadores de gestión? *Geovictoria*.

<https://www.geovictoria.com/cl/indicadores-de-gestion/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). Estados miembros.

<https://www.cepal.org/es/estados-miembros>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). El Plan de Desarrollo como una propuesta innovadora. [https://www.cepal.org/es/comunicados/plan-desarrollo-integral-](https://www.cepal.org/es/comunicados/plan-desarrollo-integral-es-propuesta-innovadora-que-aborda-causas-estructurales-)

[es-propuesta-innovadora-que-aborda-causas-estructurales-](https://www.cepal.org/es/comunicados/plan-desarrollo-integral-es-propuesta-innovadora-que-aborda-causas-estructurales-)

[la#:~:text=EnglishEspa%C3%B1olPortugu%C3%AAs-](https://www.cepal.org/es/comunicados/plan-desarrollo-integral-es-propuesta-innovadora-que-aborda-causas-estructurales-)

[,El%20Plan%20de%20Desarrollo%20Integral%20es%20una%20propuesta%20innovadora%20que,crecimiento%2C%20igualdad%20y%20sostenibilidad%20ambiental](https://www.cepal.org/es/comunicados/plan-desarrollo-integral-es-propuesta-innovadora-que-aborda-causas-estructurales-)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Acerca del Plan de Desarrollo Integral. <https://www.cepal.org/es/acerca-plan-desarrollo-integral>

Comunidad Andina. (2022). ¿Qué es la Comunidad Andina?
<https://www.comunidadandina.org/quienes-somos/>

Departamento Nacional de Planeación. (1995). *CONPES*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2790.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP], (2017). *Diseño del Sistema de Seguimiento*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KitSeguimiento/unidad%202/Unidad2.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP], (2019). *¿Qué es el plan nacional de desarrollo?*
<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Departamento Nacional de Planeación [DNP], (2019, 10 marzo). *¿Qué es el Plan Nacional de Desarrollo?* <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Qu-es-el-PND.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2019). Indicadores de seguimiento.
<https://www.dnp.gov.co/DNP/sistema-integrado-de-gestion/Paginas/indicadores-de-seguimiento.aspx>

Función pública. (2019). Principios de la administración pública. *Módulo 4 de contratación pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gerentes/Modulo4/tema-1/3-principios.html>

Google Maps. (2021, 5 de agosto). <https://www.google.com/maps/@2.4468643,-76.8109354,1878m/data=!3m1!1e3>

Gobernación del Cauca. (2018). ¿Qué es el banco de proyectos?

<https://sedcauca.gov.co/knowledge-base/que-es-el-banco-de-proyectos/>

Guelmes Valdés, E.L., y Nieto Almeida, L.E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29.

Grupo Banco Mundial. (2022). Proyectos y operaciones.

<https://projects.bancomundial.org/es/projects-operations/projects-home>

Grupo Banco Mundial. (2021). La labor del Banco Mundial.

<https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report/our-work>

Ley 152 de 1994. (1994, 15 julio). Congreso de la República. Diario oficial No. 41.450.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>

Ley 99 de 1993. (1993, 22 de diciembre). Congreso de la República. Diario oficial No. 41.146.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0099_1993.html

Ley 128 de 1994. (1994, 23 de febrero). Congreso de la República. Diario oficial No 41.236.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=332>

Ley 1474 de 2011. (2011, 12 julio). Senado de la República. Diario oficial No. 48.128.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html

Lenis, J; Morinelly, M. (2013). *Diseño e implementación de una herramienta para el seguimiento y evaluación al plan de desarrollo municipal de Caloto 2012 a primer*

semestre de 2013. Reduao.

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5861/T03846.pdf?sequence=1&isAllowed>

[=y](#)

Municipio de Colombia. (2021). *El municipio de El Tambo*.

<https://www.municipio.com.co/municipio-el-tambo-cau.html>

Organización de las Naciones Unidas. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenibles*.

<https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

Prieto Castellanos, B.J. (2017). El uso de los métodos deductivos e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de contabilidad*, 18 (46), 0123-1472

Ramirez Bastidas, Y. (2008). Administración y función pública. *Relatoría Sala de Casación Penal*.

Real Academia Española [RAE]. (2021, 5 de octubre). *Eficacia*. <https://dle.rae.es/eficacia>

Rojas Gutiérrez, C.C. (2016). La relevación de los indicadores de Gestión del Plan de Desarrollo Municipal de Mosquera Cundinamarca. (Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). <https://core.ac.uk/download/pdf/143452176.pdf>

Rojas, M; Jaimes, L y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6). 1-11.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Sáenz, C. (2019). *Examina por medio de la herramienta de seguimiento y control (SSC) el cumplimiento del plan de desarrollo municipal del municipio de Planeta Rica –*

Córdoba. Repositorio Unicordoba.

[https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/2432/MARTINEZSAE
NZCAROLAYANETH%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/2432/MARTINEZSAE%20NZCAROLAYANETH%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. (2013). Banco de proyectos de inversión municipal.

[http://remediosantioquia.micolombiadigital.gov.co/sites/remediosantioquia/content/files/
000175/8705_manual-operaciones-modelo-bpim.pdf](http://remediosantioquia.micolombiadigital.gov.co/sites/remediosantioquia/content/files/000175/8705_manual-operaciones-modelo-bpim.pdf)

Van de Velde, H. (2009). Cuadernos del desarrollo comunitario No. 4: Sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales SEMSE. *Cicap*, 1(4). 5-46.

[https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/04-Sistemas-de-Evaluacion-III-
edici%C3%B3n.pdf](https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/04-Sistemas-de-Evaluacion-III-edici%C3%B3n.pdf)

Villanueva, A.; Vallejos, E. (2015). *La gestión y planificación en el Perú*. Revista Tecnológica

ESPOL. <file:///C:/Users/GyJ%20Consultores/Downloads/407-1162-1-PB.pdf>

Anexos

Anexo 1. Presupuesto

ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TALENTO HUMANO				
Integrantes del Proyecto	1	Desarrollador del proyecto	\$877.803	\$877.803
Director del proyecto	1	Encargado de corregir el proceso del proyecto	\$877.803	\$877.803
SUBTOTAL				\$1.755.606
INSUMOS				
Computador	1	Portátil HP Pavilion para la ejecución digital de información	\$1.200.000	\$1.200.000
Agenda	1	Agenda para anotaciones	\$15.000	\$15.000
Lapiceros	2	Color negro	\$1.500	\$3.000
SUBTOTAL				\$1.218.000
GASTOS				
Transporte	144 (3 viajes ida y vuelta por semana*6 meses)	Traslado personal hacia la Alcaldía de El Tambo y de regreso a Popayán	\$6.000	\$864.000
Internet	15 megas	Servicio de internet	\$75.000	\$300.000
SUBTOTAL				\$1.164.000
TOTAL				\$4.137.606

Nota: Propia de la investigación (2021)

Anexo 2. Acta parcial 1

ACTA PARCIAL

Asunto	Diagnóstico de las herramientas de seguimiento que se aplican en la actualidad para medir el PDM de el Tambo-Cauca.
Lugar	Alcaldía del Tambo-Cauca
Fecha de inicio	18 de abril de 2022
Fecha de finalización	2 de mayo de 2022
Nombre de la pasante	Diana Alexandra Ortega
Supervisada:	Carolina García Solarte

En las instalaciones de la Alcaldía del Tambo-Cauca, se reúnen la pasante Diana Alexandra Ortega y la Secretaria de Planeación Carolina García Solarte, para dar entrega del primer objetivo denominado "Realizar un diagnóstico de las herramientas de seguimiento que se aplican en la actualidad para medir el PDM del Tambo-Cauca, del proyecto "Elaboración de un sistema de seguimiento, bajo lineamiento nacional y departamental para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo para el municipio del Tambo-Cauca a partir del año 2020", con la finalidad de realizar la simulación de la implementación del sistema de seguimiento mediante una prueba piloto.

Para constancia se firma el día 22 de septiembre de 2022

Carolina García Solarte
 Carolina García Solarte
 Secretaria de Planeación

Diana Alexandra Ortega
 Diana Alexandra Ortega
 Pasante

Nota: Propia de la investigación (2022)

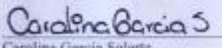
Anexo 3. Acta parcial 2

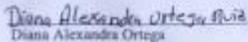
ACTA PARCIAL

Asunto	Proponer un sistema de seguimiento para la evaluación del PDM en el municipio del Tambo-Cauca que apropie indicadores de gestión.
Lugar	Alcaldía del Tambo-Cauca
Fecha de inicio	2 de junio de 2022
Fecha de finalización	7 de julio de 2022
Nombre de la pasante	Diana Alexandra Ortega
Supervisa:	Carolina García Solarte

En las instalaciones de la Alcaldía del Tambo-Cauca, se reúnen la pasante Diana Alexandra Ortega y la Secretaria de Planeación Carolina García Solarte, para dar entrega del segundo objetivo denominado "Proponer un sistema de seguimiento para la evaluación del PDM en el municipio del Tambo-Cauca que apropie indicadores de gestión", del proyecto "Elaboración de un sistema de seguimiento, bajo lineamiento nacional y departamental para la medición de los niveles de eficacia y efectividad en el marco de la ejecución de planes de desarrollo para el municipio del Tambo-Cauca a partir del año 2020", con la finalidad de realizar la simulación de la implementación del sistema de seguimiento mediante una prueba piloto.

Para constancia se firmó el día 22 de septiembre de 2022


 Carolina García Solarte
 Secretaria de Planeación


 Diana Alexandra Ortega
 Pasante

Nota: Propia de la investigación (2022)

Anexo 4. Carta cumplimiento de horas pasantía

	REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO DEL CAUCA MUNICIPIO DE EL TAMBO NIT: 891500978-6	DEPENDENCIA 120 S.P VERSION: 01 VIGENCIA: 2020-2023
	SECRETARIA DE PLANEACION	Página 1 de 1
	El Tambo Cauca, octubre 11 de 2022.	

Docente
Javier Solarte Camayo, Mg.
 Director
 Programa de Administración de Empresas
 Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
 Línea de Investigación Dinámica Empresarial

Que, **Diana Alexandra Ortega Ruiz**, identificada con cedula de ciudadanía número: **1.059.598.958** de El Tambo Cauca, realizo la practica (**administradora de empresas**) apoyando a la oficina de planeación.

El término de la duración de la practica fue de cuatrocientos ochenta (480) horas contadas a partir de la fecha, se enlistan las funciones y actividades asignadas:

- Revisión del Plan de Desarrollo Municipal "EL TAMBO GOBIERNO DE GESTION Y RESULTADOS" Para el periodo de 2020-2023 e identificación de los ejes centrales y nivel de ejecución global y por dependencia.
- Identificar los diferentes componentes (Humanos, Técnicos, administrativos y presupuestales) que han permitido ejecutar el plan de desarrollo (aciertos) y las falencias respectos y los atrasos y las actividades pendientes a ejecutar.
- Diseñar diferentes indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño administrativo de las diferentes dependencias involucradas en la ejecución del plan de desarrollo Municipal de El tambo Cauca.
- Desglosar en actividades los diferentes compromisos de las dependencias respecto al Plan de desarrollo Municipal de El tambo Cauca.
- Sugerir estrategia de acción tendientes al logro de las metas en la ejecución global y por dependencia del Plan de desarrollo Municipal de El tambo Cauca "EL TAMBO GOBIERNO DE GESTION Y RESULTADOS".


CAROLINA INÉS GARCÍA SOLARTE
 Secretaria de Planeación Municipal


Gestión y Resultados
 Calle 4 N° 2-98 / Código Postal: 193570
 Tele / Fax: 092- 8276090 – 8276017
www.eltambo-cauca.gov.co / Email: alcaldia@eltambo-cauca.gov.co / contacto@eltambo-cauca.gov.co

Nota: Elaboración propia (2022)