

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Evaluación del cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo de Mutiscua, Norte de
Santander**

Dayanna Alexandra Rozo Contreras

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial

Directora

July Vanessa Rivero Gutiérrez

Magister en Calidad y Gestión Integral

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2020

Agradecimientos

Dios primero que me dio la oportunidad de indicar en este trabajo que hoy estoy presentando los aportes y compromisos de todo un equipo de trabajo entre los que reconozco la colaboración de la alcaldesa Ana Dolores Solano Mantilla, integrantes de esta Administración Municipal, Decano Oscar Hugo Varela Villalba, Cada Docente entre los que destacó la entereza de July Vanessa Rivero Gutiérrez y el amor al esfuerzo que realizo mi familia.

Mi gratitud a todos y cada uno quienes contribuyeron a la construcción del cambio para el progreso de Mutiscua.

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Evaluación del cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo de Mutiscua, Norte de Santander.....	32
1.1. Objetivos	32
1.1.1 Objetivo General.....	32
1.1.2 Objetivos Específicos.....	32
2. Marco referencial	33
2.1 Marco Teórico.....	33
2.1.1 La necesidad de evaluar el desempeño de los entes públicos.....	33
2.1.2 Plan de Desarrollo Territorial: Cumplimiento y resultados.....	36
2.1.3 Kit de Planeación Territorial: Seguimiento y Evaluación al Plan de Desarrollo Territorial	41
2.2 Marco Conceptual.....	45
2.3 Marco legal y normativo	49
2.4 Marco histórico	51
2.5 Estado del arte.....	54
3. Método	68
3.1 Enfoque de la investigación	68
3.2 Actividades a desarrollar.....	69
3.3 Método de la investigación	72
3.4 Tipo de Investigación.....	72
3.5 Instrumentos de recopilación de la información	73

4. Formulación de Indicadores de Gestión	73
4.1 Indicadores Generales	74
4.1.1 Número de metas de producto programadas por vigencia por sector	75
4.1.2 Número de metas de producto programadas por vigencia según la dimensión	75
4.1.3 Número de metas de producto reportadas por vigencia y sector	76
4.1.4 Número de metas de producto reportadas según la dimensión.....	76
4.1.5 Porcentaje de avance sobre metas evaluables por vigencia y sector	77
4.1.6 Porcentaje de avance sobre metas evaluables según la dimensión	78
4.2 Metas y Sectores FUT.....	78
4.2.1 Indicadores de metas de ejecución presupuestal según el sector por vigencia	79
4.2.2 Indicadores de metas de ejecución presupuestal según la dimensión por vigencia	79
4.3 Metas por sectores según el ODS	79
4.3.1 Indicadores de metas de ejecución presupuestal según el ODS por vigencia.....	80
4.4 Indicador resultado según el sector, dimensión y rango	80
4.4.1 Indicadores de resultados según la dimensión y rango	81
4.4.2 Indicadores de resultados por sector y rango	82
4.5 Indicadores por rangos de clasificación años 2016-2019	82
4.5.1 Clasificación por rangos de los años 2016 – 2019	83
4.5.2 Cumplimiento de metas de acuerdo al rango por años y dimensión.....	84
4.5.3 Indicadores por sector y rangos de clasificación años 2016-2019.....	85
5. Diagnóstico del Estado de Ejecución del PDM	86
5.1 Ejecución de metas evaluadas por sector.....	88
5.2 Ejecución de metas evaluadas por dimensiones	112

5.3 Ejecución de metas por Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS y Sector.....	117
5.4 Diagnóstico comparativo de metas reportadas en el SIEE y PDM.....	120
6. Análisis de Resultados de Indicadores del PDM	126
6.1 Comprobación de resultados.....	129
6.2 Grado de cumplimiento en las dimensiones del kit territorial	133
6.3 Factores que impactan positiva y negativamente en el PDM	134
7. Propuesta de Alternativas de Mejora para Control y Seguimiento de la	136
Ejecución del PDM	136
8. Conclusiones	141
9. Recomendaciones	145
Referencias bibliográficas.....	146
Apéndices.....	153
Apéndice A. Acuerdo No. 0012 del 2016.....	153

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Contenido mínimo de un Plan Territorial de Desarrollo	38
<i>Figura 2.</i> Soluciones que otorga el Kit de Planeación Territorial	41
<i>Figura 3.</i> Funciones del Kit de Planeación Territorial	42
<i>Figura 4.</i> Beneficios del Kit de Planeación Territorial.....	42
<i>Figura 5.</i> Indicadores de gestión	70
<i>Figura 6.</i> Número de metas de producto programadas por vigencia por sector	75
<i>Figura 7.</i> Número de metas de producto programadas por vigencia según la dimensión.....	75
<i>Figura 8.</i> Número de metas de producto reportadas por vigencia y sector	76
<i>Figura 9.</i> Número de metas de producto reportadas según la dimensión.....	76
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de avance sobre metas evaluables por vigencia y sector	77
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de avance sobre metas evaluables según la dimensión	78
<i>Figura 12.</i> Indicadores de metas de ejecución presupuestal según el sector por vigencia	79
<i>Figura 13.</i> Indicadores de metas de ejecución presupuestal según la dimensión por vigencia....	79
<i>Figura 14.</i> Indicadores de metas de ejecución presupuestal según el ODS por vigencia	80
<i>Figura 15.</i> Indicadores de resultados según la dimensión y rango	81
<i>Figura 16.</i> Indicadores de resultados por sector y rango	82
<i>Figura 17.</i> Clasificación por rangos de los años 2016 – 2019.....	83
<i>Figura 18.</i> Cumplimiento de metas de acuerdo con el rango por años y dimensión.....	84
<i>Figura 19.</i> Indicadores por sector y rangos de clasificación años 2016-2019.....	85
<i>Figura 20.</i> Rangos de Clasificación.....	88
<i>Figura 21.</i> Indicadores de cumplimiento y avance de metas programadas - ejecutadas	89

<i>Figura 22. Indicadores de cumplimiento sector A.1. Educación</i>	89
<i>Figura 23. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector educación</i>	89
<i>Figura 24. Indicadores de cumplimiento sector A.2. Salud</i>	91
<i>Figura 25. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector salud</i>	92
<i>Figura 26. Indicadores de cumplimiento sector A.3. Agua potable y saneamiento básico.....</i>	93
<i>Figura 27. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Agua potable y saneamiento básico y servicios públicos diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo</i>	94
<i>Figura 28. Indicadores de cumplimiento sector A.4. Deporte y Recreación</i>	95
<i>Figura 29. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector Deporte y Recreación.....</i>	95
<i>Figura 30. Indicadores de cumplimiento sector A.5. Cultura</i>	96
<i>Figura 31. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector Cultura</i>	97
<i>Figura 32. Indicadores de cumplimiento sector A.6. Servicios públicos diferentes a Acueducto, Alcantarillado y Aseo</i>	97
<i>Figura 33. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector Servicios públicos diferentes a Acueducto, Alcantarillado y Aseo</i>	98
<i>Figura 34. Indicadores de cumplimiento sector A.7. Vivienda.....</i>	99
<i>Figura 35. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Vivienda.....</i>	99
<i>Figura 36. Indicadores de cumplimiento sector A.8. Agropecuario</i>	100
<i>Figura 37. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Agropecuario.....</i>	100
<i>Figura 38. Indicadores de cumplimiento sector A.9. Transporte</i>	101
<i>Figura 39. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Transporte ...</i>	101
<i>Figura 40. Indicadores de cumplimiento sector A.10. Ambiental</i>	102

<i>Figura 41. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Ambiental....</i>	103
<i>Figura 42. Indicadores de cumplimiento sector A.12. Prevención y Atención de desastres</i>	103
<i>Figura 43. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Prevención y Atención de desastres.....</i>	104
<i>Figura 44. Indicadores de cumplimiento sector A.13. Promoción del desarrollo.....</i>	105
<i>Figura 45. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Promoción del desarrollo.....</i>	105
<i>Figura 46. Indicadores de cumplimiento sector A.14. Atención a grupos vulnerables – Promoción social.....</i>	106
<i>Figura 47. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Atención a grupos vulnerables – Promoción social</i>	107
<i>Figura 48. Indicadores de cumplimiento sector A.15. Equipamiento.....</i>	108
<i>Figura 49. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Atención a grupos vulnerables – Promoción social</i>	108
<i>Figura 50. Indicadores de cumplimiento sector A.17. Fortalecimiento institucional</i>	109
<i>Figura 51. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Fortalecimiento institucional.....</i>	110
<i>Figura 52. Indicadores de cumplimiento sector A.18. Justicia y seguridad.....</i>	111
<i>Figura 53. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Justicia y seguridad</i>	111
<i>Figura 54. Indicadores de cumplimiento de metas por dimensiones</i>	112
<i>Figura 55. Indicadores de cumplimiento dimensión ambiental</i>	113
<i>Figura 56. Indicadores de cumplimiento dimensión económica.....</i>	114
<i>Figura 57. Indicadores de cumplimiento dimensión institucional</i>	115

<i>Figura 58.</i> Indicadores de cumplimiento dimensión social.....	116
<i>Figura 59.</i> Ejecución de metas por ODS – primera parte.....	117
<i>Figura 60.</i> Ejecución de metas por ODS – segunda parte.....	118
<i>Figura 61.</i> Ejecución de metas por ODS – tercera parte	119
<i>Figura 62.</i> Metas comparativas por sector SIEE y sector PDM.....	120
<i>Figura 63.</i> Rangos obtenidos de las metas reportadas en el SIEE.....	125
<i>Figura 64.</i> Esquema parte A.....	126
<i>Figura 65.</i> Esquema parte B	127
<i>Figura 66.</i> Códigos por sectores	129
<i>Figura 67.</i> Porcentajes de avances por sectores para el cuatrienio 2016 a 2019.....	131
<i>Figura 68.</i> Porcentajes de avances por dimensiones para el cuatrienio 2016 a 2019.....	133
<i>Figura 69.</i> Plantilla de control y seguimiento - Metodología 5W2H	139
<i>Figura 70.</i> Mapa Conceptual de la Ciudadanía activa.....	140

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo del municipio de Mutiscua Norte de Santander, a través de la estrategia del kit territorial, proponiendo alternativas de control y seguimiento, durante el periodo de mandato de 2016 a 2019; la metodología utilizada tuvo un enfoque de investigación de paradigma mixto.

Una vez formulados los indicadores de gestión y el diagnóstico, se establece que el Municipio de Mutiscua tuvo un cumplimiento en un nivel medio de acuerdo a las metas programadas, pero un nivel satisfactorio frente a las ejecutadas, por sector y dimensión. Se propone se incorpore la metodología 5W2H para una mayor efectividad del cumplimiento y evaluación del PDM, unido a la vigilancia de la ciudadanía.

Palabras Clave: Plan de Desarrollo Territorial, Kit Territorial, Cumplimiento, Evaluación, Seguimiento.

Abstract

This research had the general objective of evaluating compliance with the development plan of the municipality of Mutiscua Norte de Santander, through the territorial kit strategy, proposing control and monitoring alternatives, during the mandate period from 2016 to 2019; the methodology used had a mixed paradigm research approach.

Once the management indicators and the diagnosis have been formulated, it is established that the Municipality of Mutiscua had a medium level of compliance according to the programmed goals, but a satisfactory level compared to those executed, by sector and size. It is proposed to incorporate the 5W2H methodology for greater effectiveness of compliance and evaluation of the PDM, together with the surveillance of citizens.

Keywords: Territorial Development Plan, Territorial Kit, Compliance, Evaluation, Monitoring.

Introducción

Las transformaciones que ha tenido Colombia con el fin de implementar mecanismos idóneos para hacer un control de seguimiento y resultados de las entidades públicas, ha sido una tarea que demandado experiencia y a la adopción de mecanismos para que las entidades nacionales y territoriales cumplan con lo pactado en los respectivos planes de desarrollo, sobre todo en los municipios, ya que allí radica la presente propuesta de investigación.

La planeación es el punto de partida del proceso de la gestión pública, ya que desde allí se definen las directrices que orientan el desarrollo integral y sostenible de los entes territoriales; desde allí se orientan las acciones de desarrollo para satisfacer aquellos aspectos que no han sido satisfechos a la población, al asegurar la provisión de bienes y servicios públicos con calidad, y demás factores asociados a la producción y a los ecosistemas en el Plan de Desarrollo Municipal o departamental [1].

Para que exista una excelente planeación, seguimiento y evaluación de las metas y objetivos trazados por parte de las entidades territoriales, es necesario que los entes cumplan con la normatividad vigente en todos los sentidos, sobre todo al momento de realizar el proceso de evaluación, ya que allí se requiere que la información sea acorde con lineamientos dados por las normas nacionales, y además se acojan a las directrices y manuales que han sido diseñados e implementados para su fin, como ocurre con el Kit de Planeación Territorial.

En ese sentido, si la entidad territorial no aplica los protocolos, y sobre todo, tiene deficiencias en su información, estaría incumpliendo con lo dispuesto por el Congreso de la República [2] en la Ley 1712 de 2014 acerca del principio de la calidad de la información, ya que toda información que tenga un interés público, debe ser oportuna, veraz, objetiva, completa, procesable y tener la disponibilidad de acceder en los formatos que les sean solicitadas por

superiores u organismos de control. Esto implica aplicar el principio de divulgación proactiva de la información, consistente en la obligación de publicar y difundir los documentos y archivos que demuestran las actividades realizadas, la cual debe ser de interés público, actualizada, comprensible y accesible.

Por otro lado, la falta de control o una autoevaluación del Plan de Desarrollo, ha hecho que los alcaldes incumplan con el mismo y no logren lo propuesto en el mismo; los planes de desarrollo se están proponiendo con información escasamente recolectada por las alcaldías anteriores, sin involucrar entidades territoriales con mayor conocimiento en la causa. Las alcaldías tienen indicadores de percepción, pues el sentir de la población, se refleja en las personas, si ellos son partícipes de la generación, evaluación, proyección y ejecución del proyecto, va haber un reconocimiento propio y valor agregado para las actividades que se generen en los cuatro años; la participación ciudadana es importante como actor principal dentro de todos los procesos.

En Colombia, existen organismos encargados de realizar la labor de monitoreo y evaluación a los planes de desarrollo en todo el país. Algunas veces el problema radicaba en que la evaluación del Plan de desarrollo no se llevaba a cabo, o como en la mayoría de los casos, se realizaba de forma extraordinaria, incompleta e ineficiente, ya sea por factores como la falta de planeación al momento de su ejecución o por falta de voluntad por parte de algunos mandatarios para que estos sean llevados a cabo.

El Departamento Nacional de Planeación, ha puesto al servicio herramientas metodológicas en sus bases para llevar a cabo el estudio diagnóstico, formulaciones estratégicas, seguimiento y control; los planes de desarrollo carecen de la implementación de una herramienta que logre evaluar, planificar y llevar un control de lo pactado para realizarse en cuatro años, siendo

imperativo medir su rendimiento por medio de indicadores, cumpliendo metas reales y medibles, para poder bajar el déficit de los aspectos más críticos del municipio. Hay que aclarar que los planes de desarrollo de los municipios aún carecen de análisis sobre los déficits del mismo, entidades como el DANE y la DIAN, son las encargadas de resaltar los déficits y cualidades de las ciudades, lo que se debe traducir en proyectos emblemáticos para potenciar lo que está bien y hace mayor énfasis en lo que falta por mejorar.

La falta de una metodología para evaluar y perfilar proyectos ha hecho que los municipios se estanquen, esto se debe a que los planes de desarrollo no se están evaluando antes de entrar en vigencia, esto con el ánimo de que se alinee con el Plan de Desarrollo nacional, para poder gestionar recursos con el Estado y el Departamento, por ello la evaluación anticipada permite enfocar de mejor forma los esfuerzos y vigencias futuras.

Son pocos los municipios en Colombia que están comenzando a aplicar metodologías de trabajo y seguimiento de los proyectos, esto se debe a que se ha identificado un problema general en la mayoría de los proyectos que formulan para el plan de desarrollo:

1. La falta de planificación antes de, ha hecho que cuando comienzan los proyectos o en el transcurso de los mismos, se quedan sin fondos, faltan aspectos legales o simplemente son inviables o quedan como detrimento patrimonial.
2. La falta de control ha hecho que los proyectos tengan sobrecostos, los tiempos se alarguen, o no lleguen a la población vulnerable.
3. Los municipios pequeños no tienen herramientas mínimas para evaluar y proyectar los planes de desarrollo, siempre se quedan en ayudar a la educación, la población más vulnerable y resolver problemas puntuales como arreglar vías y dar subsidios a la parte que genera la economía en el municipio.

4. Corrupción, es el acto que genera el vacío en el plan de desarrollo, una de la acción que no permite que se generen evaluaciones o controles sobre los planes de desarrollo.

Si bien las normas son claras, existen deficiencias por parte de los entes territoriales en su ejecución. Por ese motivo este proyecto, teniendo en cuenta que existen incumplimientos y desordenes en las distintas etapas en la ejecución de los planes de desarrollo en los municipios de Colombia debido a la falta de control, inteligencia efectiva de correspondencia sobre estos, lo cual ha generado que el desarrollo de las distintas urbes diste de lo consignado en las metas y objetivos trazados, y entre estos entes territoriales se encuentra el municipio de Mutiscua, ubicado en Norte de Santander, el cual en la actualidad no se cuenta con la documentación que permita conocer la información concreta y actualizada sobre la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo, en concreto la correspondiente al periodo 2016-2019. De esa manera, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el estado del cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo 2016-2019 de Mutiscua Norte de Santander luego de la evaluación realizada?

Para tener una noción de lo que se pretende realizar en esta investigación, como antecedentes de este se encuentran algunas investigaciones que se han relacionado con el tema abordado en el presente trabajo de grado, en el contexto internacional, nacional y local. En el ámbito internacional se encuentra la tesis doctoral de Nazarena [3] titulada “Evaluación de políticas y programas públicos: Un aporte al fortalecimiento del Estado” hace un compendio de la evaluación de las políticas públicas en América Latina, en especial en los casos de Costa Rica, Ecuador, Colombia, Argentina, México, Chile y Brasil. No obstante, la investigación hace un profundo análisis sobre la capacidad institucional de Argentina y la evaluación de la gestión pública de ese país. Para su análisis acude a una metodología que interpreta, reconstruye y critica los datos existentes, por lo tanto, su enfoque es cualitativo y de análisis documental, así como

por medio de entrevistas a expertos, docentes e investigadores, lo que implica un estudio de caso, y posteriormente, una triangulación de datos.

La investigación determina que el caso de la evaluación de las decisiones en América Latina, esto se asocia a la toma de decisiones, si estas mejoraron las intervenciones públicas o si hubo insuficiencia de tipo administrativo. En los últimos 30 años estas intervenciones han sido cada vez más complejas, en discusiones teóricas y en la práctica de evaluación de dichas políticas y programas, ya que esto va más allá de la aplicación de una serie de metodologías sobre la realización o no de los programas públicos, sino que la evaluación desafortunadamente aún tiene relación con la política y sus decisiones. Para su realización los gobiernos implementan manuales, guías, propuestas, con su debida implementación desde las experiencias evaluativas, según la evaluación de políticas sectoriales, sistemas nacionales, de programas, de proyectos, niveles de gobierno, resultados, procesos administrativos, entre otros. Esto busca una evaluación integral de los objetivos político- estratégicos de las políticas, y esto se centra en las perspectivas de los actores involucrados [3].

En conclusión, esta tesis doctoral permitió identificar que las rendiciones de cuentas en la década de los noventa en América, como tipo de evaluación, son insuficientes para abordar el fortalecimiento de las políticas públicas y sus resultados. Es necesario analizar la relación entre el poder y la política, esto con el fin de profundizar en la institucionalidad pública para consolidar administraciones profesionales, fuertes y competitivas, sobre valores y líneas políticas estratégicas, porque la idea de la evaluación es construir mejoras en las políticas y afianzar la calidad institucional, y así conectar las capacidades de la gestión pública fortalecida. De acuerdo a todo ello, en América se percibe que la evaluación avanza lentamente, como una manera de consolidarse como parte del proceso de toma de decisiones del Estado, sin embargo, algunos

aspectos aportan en la mejora de la calidad de las instituciones públicas; no obstante, es necesario que exista posicionamiento de la evaluación integral para que ello sirva a las decisiones del gobierno [3].

De otro lado, en el artículo de Rosas, Rogel, y Colín [4] denominado como “Planeación metropolitana, políticas públicas y gobernanza territorial: Orígenes y fundamentos conceptuales en México” se aborda lo relacionado con los orígenes de la planeación en México, su desarrollo en el Estado moderno; se enfoca el análisis en la zona metropolitana de Toluca. En la investigación se hace un análisis de la red pública urbana teniendo en cuenta etapas evaluativas de las políticas públicas, que se dividen en la política gubernamental y la política pública genérica. En cuanto a las nociones conceptuales de la evaluación en México, se concibe como no solo una etapa del proceso administrativo en la elaboración de las políticas públicas, sino que integra varias disciplinas como parte de la planeación estratégica, como las ciencias exactas y las biológicas, por ello la evaluación es fundamental en el desarrollo de las ciudades.

En el estudio se pudo identificar que existen algunos tipos de evaluación teniendo en cuenta varios estudios que se han realizado en América Latina, encontrando entre ellas tipologías y su descripción, como la interna y externa, y la descripción la clase de evaluador para cada una. En síntesis, las descripciones se relacionan con la tipología, que integran la función, el contenido y la temporalidad y en todas ellas la gobernanza cumple un papel fundamental, por ser un argumento de controversia social y administrativa, sobre todo en el orden territorial, ya que en México se pretende involucrar a diversos agentes y sectores de la sociedad, a pesar que la gobernanza es una herramienta esencial en la planificación y ordenamiento de los territorios. En conclusión, se establece que la planeación urbana y metropolitana no ha sido funcional, y que las

metodologías de evaluación de los años 90 no son óptimas para las problemáticas actuales. Rosas et al. [4].

Como último referente internacional se hace alusión a la tesis doctoral de Segura [5] la cual fue titulada “Mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión de instrumentos de ordenación del territorio” esto como política pública, dentro de la ordenación del territorio, el contexto socio institucional de la ordenación del territorio. La metodología utilizada fue mixta, al realizar una revisión y estudio de literatura científica y académica, un análisis comparado de casos y la elaboración y desarrollo de entrevistas realizadas a expertos en ordenación del territorio. Este trabajo se centró en el contexto europeo y español, con referencias norteamericanas, sobre todo en el Estado de Arizona, en Estados Unidos, queriendo ello decir que se realizó un análisis comparado de la ordenación del territorio y los mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión respecto a los instrumentos de ordenación del territorio en tres ámbitos diferenciados.

En la tesis se pudo identificar que en España en materia de planificación territorial los organismos que se encargan de las tareas de evaluación, seguimiento y gestión de los instrumentos que se relaciona con la ordenación del territorio en las regiones y subregiones no tienen la capacidad suficiente para adecuar de forma óptima las exigencias que establece la norma. Al realizar el análisis comparado, se establece que es muy útil una política de ordenación del territorio, siendo esencial la evaluación, seguimiento y gestión de los instrumentos que ordenan el territorio, como parte de los nuevos modos de planificación que se basa en la gobernanza territorial y la capacidad de adaptación a los cambios. Es importante la implicación de actores territoriales en dicha evaluación, para democratizar el proceso, y a su vez, que estos mecanismos sean reforzados, lo cual repercute en mejores procesos de planificación [5].

En el contexto nacional se trae a mención el artículo de Camelo, Solarte, y López [6] cuyo título es “Evaluación y seguimiento de planes de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia” el cual se basa en la Ley 388 de 1997, que corresponde a la Ley de desarrollo territorial, la cual en su momento transformó la planificación municipal a través de los Planes de Ordenamientos Territorial. Esta investigación en cuanto a su metodología es aplicada, al resolver un problema práctico sobre la gestión del territorio; así mismo acude al método inductivo teniendo en cuenta experiencias particulares de investigadores ubicados en Tuluá, Candelaria y Bogotá, usando el ciclo metodológico de los lineamientos del modelo tipo RDDA (research, development, dissemination and adoption), desde modelo teóricos evaluativos y gestión que fueron seleccionados, y desde experiencias del grupo de investigación hábitat y desarrollo sostenible, de la Universidad del Valle.

En la investigación se resalta la evaluación como un elemento primordial de la nueva gerencia pública, al incluir aspectos del sector privado al público, en ese sentido la evaluación de la gestión territorial se torna como un ejercicio selectivo que trata de determinar de manera sistemática y objetiva, los logros del POT hacia un efecto o impacto esperado; este no es proceso aislado, sino integra la formulación y ejecución del plan para seleccionar los aspectos que coadyuven en retroalimentar la formulación. Es necesaria la vinculación entre planificación y evaluación, porque ellas se alimentan mutuamente y ayudan al aprendizaje institucional. Es ese orden de ideas, se torna como fundamental que el modelo implementado contenga la evaluación por objetivos predeterminados (modelo clásico) y el análisis del grado de avance de los efectos e impactos que se esperan, desde el seguimiento y evaluación de los distintos niveles conceptuales que se relacionan con las distintas dimensiones del ordenamiento y gestión territorial, lo que ayuda a dar información útil a los que intervienen en los procesos. Camelo et al. [6].

Para la obtención de los resultados se tuvieron en cuenta la utilización de enfoques cuantitativos, los niveles evaluativos, los niveles conceptuales para la evaluación y seguimiento de la gestión territorial, las dimensiones estructurantes a evaluar en el ordenamiento territorial como lo son los riesgos y amenazas, los servicios públicos, el espacio público, la movilidad, los equipamientos, la vivienda y usos de suelo; y el patrimonio. En conclusión, el modelo de evaluación se diseñó bajo los parámetros de la planificación territorial y las políticas de ordenamiento territorial, que han servido dentro de las metodologías de construcción de los POT. En suma, se tiene que uno de los principales insumos de evaluación y seguimiento es la información, en el caso concreto, del territorio, sobre todo en lo geográfico, por ello se debe contar con el oficial y que sea fiable, los cuales a la fecha de la investigación estaban siendo implementados en algunos municipios. En este aspecto son fundamentales las oficinas de planeación y que estructuras internas de los municipios, puedan hacerlo viable en su implementación y operatividad a largo plazo, pero para ello se requiere compromiso político, para garantizar procesos de evaluación y seguimiento a corto, mediano y largo plazo, y así realizar su respectiva retroalimentación. Camelo et al. [6].

De otra parte, en el ámbito nacional se menciona el trabajo de grado de Bernal [7] cuyo título es “Capacidades institucionales y planeación para el desarrollo: problemas y propuestas para los municipios colombianos” el cual busca identificar problemas y propuestas que se relacionan con la planeación como fuente de desarrollo de los Municipios. Para el desarrollo de la investigación se acudió a una metodología su enfoque fue cualitativo, al abordar la cuestión de las capacidades institucionales desde lo conceptual; las técnicas utilizadas fueron el análisis de experiencias, en que se revisaron dos iniciativas del DNP entre 2012 y 2016 que apoya los procesos de planeación del desarrollo municipal. También se acude a análisis documental de sistemas e informes

oficiales que se publican en el DNP en la estrategia nuevos mandatarios y la estrategia sinergia territorial. La técnica correspondió al Sistema del Marco Lógico.

De acuerdo con el desarrollo de la investigación y a los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que a nivel institucional los procesos de planeación territorial evidencian bajo nivel de efectividad y no hay contextualización de la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, por lo tanto, se necesita de una reforma a dicho marco, sin que ello se considere como una solución integral. De otro lado la integración vertical de planeación nacional y territorial se limita en lo instrumental, como en lo sustantivo al no integrar una visión del desarrollo nacional. En el país hay grandes limitaciones frente a políticas públicas, planes y programas con enfoque territorial, esto basado en la información que se tiene para diseñar el PDT. En ese sentido, en la institucionalidad es necesaria la evaluación efectiva y su retroalimentación, dado que ello incide en las capacidades institucionales para la planeación territorial; es a su vez pertinente que se avance en la construcción de mejores estadísticas territoriales, porque en la actualidad tanto municipios y departamentos tienen limitación en información de calidad, partiendo de la evaluación de los planes de desarrollo utilizando el Índice de Desempeño integral, así como la Estrategia Sinergia Territorial, hacía parte de la iniciativa gubernamental del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados [7].

El último referente nacional es el trabajo de grado de López [8] el cual se tituló “Diseño de un modelo de evaluación de planes de desarrollo para el municipio de Marsella”. Para el desarrollo de este trabajo se acude al tipo de investigación descriptivo casual, el método de investigación de análisis y síntesis; la información primaria fue recolectada mediante visitas que fueron realizadas por funcionarios de los entes; la información secundaria fue la encontrada en el Departamento Nacional de Planeación, la Secretaria y Subsecretaría de planeación de Marsella, y la Contraloría

Municipal de Risaralda. En lo documental se tuvieron en cuenta el marco jurídico y estructura de los planes de desarrollo municipales, los objetivos, su construcción, las partes que lo componen, sus formas de evaluación, la forma como se evalúa por los entes departamentales, nacionales, órganos de control, la comunidad; y finalmente se abordan todos los aspectos relativos a la evaluación desde lo municipal; y finalmente una propuesta de un modelo de evaluación.

Teniendo en cuenta el análisis efectuado, se pudo constatar que por parte del Concejo Municipal no hay control para medir la eficiencia del plan de desarrollo y sus proyectos. En ese orden de ideas los concejales no tienen la capacidad suficiente para evaluar las funciones y la gestión de las dependencias de la alcaldía. En la oficina de planeación hay concentración de la información que no se utiliza para el ejercicio de las funciones de las diferentes dependencias; en ese sentido no se utiliza la metodología del Departamento Nacional de Planeación tanto del plan de desarrollo y de los demás proyectos; tampoco se observa la participación de la comunidad en el control, ni existe conocimiento por parte de ella para medir y evaluar la ejecución de los proyectos, por ello es indispensable que se implemente de manera continua y permanente las evaluaciones y seguimiento del plan de desarrollo, porque ello permite evidenciar los avances o retrasos del cumplimiento de las metas que establecen en dicho plan [8].

Entre tanto, en el contexto regional se hace referencia al trabajo de grado de Anaya [9] titulado “Plan de gobernabilidad de datos abiertos para entidades públicas territoriales del Área Metropolitana de Bucaramanga” en el cual se aborda la importancia de los datos públicos o abiertos como parte del acceso de la ciudadanía a las acciones de los gobiernos, como elemento de consulta. En ese sentido se estimó la importancia de abordar aspectos como la gobernabilidad de los datos y el plan de gobernabilidad.

Para el desarrollo de la investigación se implementó como metodología que es de tipo cualitativo, al comprender y profundizar los fenómenos y el contextos de las alcaldías del AMB; así mismo un diagnóstico desde la base de datos abiertos de Colombia, entidades del Departamento de Santander y de los Municipios del AMB; basado en ello se realizó un análisis DOFA para evidenciar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, el cual se implementa en cualquier tipo de empresa, sin distinguir su naturaleza o tamaño, lo que repercute en una herramienta ideal de planeación formal; así mismo, se tuvo en cuenta la metodología implementada por el Banco Mundial para medir las capacidades de los gobiernos [9].

De acuerdo con la información recopilada y al análisis realizado, se pudo establecer en esta investigación que los datos abiertos son importantes a nivel mundial como tendencia, porque ello permite dar información de todos los sectores, permitiendo dar valor a la comunidad. En ese sentido las alcaldías del AMB requieren orientar esfuerzos para desarrollar un proceso de publicación de datos en la página web colombiana, porque ello permite una mayor participación y organización de los procesos internos que ayudan a mejorar a las entidades territoriales. De esa forma, al aplicar de manera efectiva todo lo relacionado con los datos abiertos se pueden definir políticas públicas y programas de conjuntos de datos, para darle mayor valor en sus territorios, porque en la actualidad no se cumplen con la normatividad nacional, y esto repercute en los procedimientos de auditorías, seguimiento y control de los datos, y ello no permite realización una evaluación adecuada de los planes de desarrollo de los municipios [9].

Por otro lado, en el ámbito regional, se encuentra el trabajo de grado consistente en un informe final de práctica de Díaz [10] el cual fue denominado “Práctica Empresarial: Seguimiento al Plan de Desarrollo “Somos Tejido Social 2016-2019” Para Medir Alcances en las Metas Trazadas Institucionalmente a Través de Herramientas”. En este trabajo se tuvieron en

cuenta aspectos de orden normativo, también relacionados con el Municipio de Girón en su economía, infraestructura, recursos de mano de obra, recursos públicos y lo concerniente en sí con la práctica desarrollada. Para su ejecución se implementó como metodología un análisis descriptivo de la información, acudiendo a aspectos cualitativos y cuantitativos, es decir, con un enfoque mixto, en donde se determinan aspectos positivos o negativos de la administración pública.

El análisis de los instrumentos utilizados en esta investigación estableció como conclusión que existen desigualdades en los territorios, como sucede a nivel nacional, lo cual requiere del desarrollo de mejores políticas públicas en todos los sectores del Estado, para que perduren en el tiempo. La importancia que tiene la investigación científica para aportar a la administración pública datos que son dados desde la evaluación, son aspectos que deben ser tenidos en cuenta para trazarse metas y objetivos a largo plazo, y generar opciones de transformación en todos los ámbitos que dinamizan al territorio, sobre todos aquellos que se asocian a la economía. En la práctica se pudo constatar que ha existido una evolución de la planificación regional y que esta ha tenido que acudir a la eficiencia de la institucionalidad, porque de ello depende su capacidad de gestión en todos los ámbitos de la administración pública, y de esa manera se generen los cambios en el territorio y la calidad de vida de sus habitantes [10].

A nivel regional, el último referente que se incorpora es el trabajo de grado de Hoyos y Mogollón [11] cuyo título es “Objetivos de desarrollo del milenio: éxito y desarrollo en el departamento de Santander, 2000-2015”, el cual se centra en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), cuyos propósitos fueron dados por los estados miembros de las Naciones Unidas para el año 2015, y de qué manera el Departamento de Santander alcanzó algún tipo de posicionamiento exitoso en el contexto nacional en términos de ejecución y alcance entre el año

2000 al 2015. Para el desarrollo de la investigación, en el aspecto metodológico se acudió a un enfoque mixto, el cual incluyó el análisis de estadísticas oficiales, así como análisis documental; en el segundo capítulo se realiza un análisis descriptivo para evidenciar los cambios del departamento de cara a los demás y en paralelo con cifras a nivel nacional. En el capítulo tercero se acude a una matriz DOFA para evidenciar aspectos relevantes de cada plan de desarrollo y las estrategias implementadas.

El desarrollo del trabajo de grado pudo establecer que el Departamento de Santander tiene problemáticas como los demás departamentos en temas sociales, económicos y culturales; si bien se fijan unos planes de desarrollo que contienen políticas, estrategias y acciones que se soportan en la normatividad vigente, y que están en constante evaluación para establecer su cumplimiento, e incluso, para tomar las medidas que correspondan, estas metas no alcanzan el nivel que pretendió las Naciones Unidas en el marco de los Objetivos del Desarrollo del Milenio, teniendo en cuenta que para el año 2000, se estableció que 189 países se comprometieron a erradicar la pobreza extrema en el 2015, trazándose metas y objetivos. Se pudo constatar que entre el año 2000 y 2015 Santander disminuyó la pobreza monetaria y multidimensional, la desigualdad, desempleo, con indicadores por encima de lo nacional, pero no se erradicó totalmente [11]

En cuanto lo económico Santander entre el 2000 al 2015 se posicionó como la cuarta economía en Colombia, lo que repercutió un mejor cumplimiento de los planes de desarrollo en cuanto a empleo, salud y educación, sin embargo, desafortunadamente hubo un aumento en la violencia sexual e intrafamiliar y en los casos de personas con VIH. En materia de acueducto y alcantarillado, en ese periodo de tiempo analizado, de acuerdo a las cifras dadas por el DNP, 17 municipios no cubrían el 50% del acueducto y 53 municipios con una cobertura de alcantarillado menor al 50%, en el sector urbano la cobertura fue el 97% y en el rural el 75%, lo que indica que

el Departamento estuvo por debajo de la media nacional y de lo proyectado en los planes de desarrollo. En ese sentido, algunos indicadores no alcanzaron la meta de cada ODM, en otros hubo avances frente a los demás departamentos y de acuerdo a las metas a nivel nacional, lo que implicó un trabajo adecuando por parte de algunos gobernadores, en unas áreas más que otras, lo que implicó un manejo adecuado de las políticas públicas y las metas trazadas en los planes de desarrollo, teniendo un éxito relativo y parcial [11].

En el contexto local se presenta como antecedente el trabajo de grado de Ríos y Suarez [12] cuyo título es “Incidencia de los Planes Municipales de Desarrollo sobre la informalidad laboral en Bucaramanga (2004-2011)” en el cual se abordan aspectos relacionados con la informalidad laboral, las políticas públicas, estas temáticas en el entorno de Bucaramanga, las perspectivas que habían antes del 2004, la manera como se abordó en los planes de desarrollo de 2004 al 2006, y de 2008 a 2011 y el análisis de dichas políticas en esos dos periodos. La metodología de esta investigación se basa en un meso análisis para analizar la política pública de informalidad laboral en Bucaramanga entre el 2004 a 2011, la cual se basa en la metodología de Parsons, siendo una evaluación cualitativa.

En el trabajo de investigación se pudo establecer que el Estado, en este caso representado en el Municipio analizado desarrolla políticas públicas que buscan solucionar los problemas que afectan a la población, y para ello diseña los planes de desarrollo. En el caso de la política pública que se implementó en la informalidad laboral del 2004 al 2011, se constató que en las tres acciones implementadas que fueron reubicación, programas de generación de empresa e incentivos tributarios, no lograron incidir en la informalidad de forma contundente, siendo pocos o nulos los resultados, lo que indica que las metas trazadas en los planes de desarrollo no fueron cumplidas. En el año 2007 hubo una baja de la informalidad debido a los incentivos tributarios y

la promoción de la formalidad. Estos resultados deben ser tenidos en cuenta en las evaluaciones que se realicen por el Municipio, esto con el fin de considerar la implementación de un programa que dirija exclusivamente a la informalidad laboral en el plan de desarrollo, porque en ese periodo de tiempo analizado se evidenció un vacío en dicha política pública [12].

De otro lado, se hace mención a la monografía de Sepúlveda [13] el cual presenta como título “Análisis del marco fiscal de mediano plazo en el Municipio de Bucaramanga 2016-2025, una propuesta de actualización”, el cual se centra el estado del marco fiscal del Municipio de Bucaramanga en el 2017 y el que se desarrollaría a mediano plazo del 2016 al 2025, aunado a los lineamientos para su actualización. La metodología que se implementó fue acudir a fuentes de información primaria y secundaria y el desarrollo de tres fases.

En la monografía se pudo identificar que el Departamento Nacional de Planeación en la planificación de las entidades territoriales tiene unos instrumentos para la gestión 2008-2001 y la Dirección General de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda a través de la aplicación de la cartilla que refiere la Ley 819 de 2003 para entes territoriales, y allí se define el marco fiscal a mediano plazo. Estos aspectos permiten determinar los recursos que tienen destinación autónoma del ente territorial, priorizándola a la inversión social, conforme a lo que dispone el plan de desarrollo municipal, siendo importante predecir los ingresos, gastos, déficit y la financiación. De esa forma es vital que las entidades territoriales evalúen múltiples metodologías para proyectar los ingresos y gastos, que en el caso del Municipio de Bucaramanga se recomienda la adopción del método directo de proyección o de evaluación directa que es el más aplicado a nivel global, en aspectos como el comportamiento por ingresos del impuesto predial unido a la actualización catastral, el reajuste del avalúo catastral, predicción del impuesto de industria y comercio, entre otros [13].

Como último antecedente local, se hace referencia al trabajo de grado de Correa [14] denominado como “Seguimiento en Ejecución del Plan de Desarrollo del Municipio de Bucaramanga en sede de un observatorio que despliegue análisis de los informes de gestión presentados por las secretarías e instituciones descentralizadas en el Municipio”. Para el desarrollo de esta investigación se propuso como metodología basado en el análisis de los derechos de petición elevados a las secretarías y entes descentralizados, de acuerdo a la práctica que se realizó en el Concejo de Bucaramanga, esto con el fin de medir el impacto del Plan de desarrollo Municipal 2016 al 2019, respecto a los punto de gobierno democrático, sostenibilidad ambiental, equidad e inclusión, infraestructura y conectividad, y producción y generación de oportunidades, y si estos si alinean con los ejes estratégicos del acuerdo municipal 006 de 2016. En los resultados se realizaron mediciones cuantitativas, basadas en la información oficial.

En trabajo de investigación se determina que una de las autoridades más importantes es el Concejo Municipal, porque se encargan de velar por el bienestar político, económico y social, realiza el control político, y se encarga del cumplimiento de las funciones y desarrollo de las actividades del Municipio, entre ellos que se cumpla lo establecido en los planes de desarrollo. En ese sentido, de acuerdo a la revisión de fuentes oficiales y los aspectos relacionados en la metodología, se puede concluir que al ordenar la información que los ítems que se evaluaron del plan de desarrollo contienen temas relacionados con el derecho al agua, ecológicos, recuperación del espacio público, entre otros, pudiendo realizar una unificación de la realidad de la ejecución del plan de desarrollo vigente al año 2019, teniendo que hubo un punto de quiebre en la administración, ya que el Municipio ostentaba una categoría especial, pero por algunos factores, bajó de categoría [14].

Teniendo en cuenta todo esto, a manera de justificación y propósito de esta investigación, se indica que los Planes de Desarrollo Territorial son instrumentos que le permiten a los entes territoriales llevar a cabo todos los propósitos y metas establecidas con el fin de cubrir necesidades insatisfechas en materia de bienes y servicios de la comunidad, basados en un proceso riguroso de planeación. En ese sentido debe contar con su respectivo seguimiento y evaluación para establecer si existe o no cumplimiento de dichos objetivos, y tomar las medidas necesarias para ajustar dichos propósitos, desde lo técnico y lo político.

El desarrollo del presente trabajo de investigación surge debido a la práctica académica que la suscrita llevó a cabo en la alcaldía municipal de Mutiscua, Norte Santander; desde dicha experiencia se pudieron identificar algunos aspectos que no seguían la rigurosidad de la planeación estratégica de los entes públicos, lo que lleva a cuestionarse sobre la aplicabilidad o no de las normas vigentes en los procesos, y para ello se establece como propósito identificar el cumplimiento o no del Plan de Desarrollo del municipio de dicho municipio en la vigencia 2016-2019.

Es evidente que en el periodo de tiempo en el que se desarrolló la práctica se constató la falta de control sobre el plan de desarrollo y los procesos que se llevan a cabo con el fin de dar cumplimiento a los componentes económicos, sociales, ambientales e institucionales allí consignados, por tal motivo como parte del conocimiento académico se propone evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo municipal acudiendo a la metodología que está establecida en el Kit de planeación territorial.

Este proyecto tiene importancia desde el ámbito de la Ingeniería Industrial, por cuanto el mismo se desarrolla en el sector público, el cual aplica modelos de estrategia y planeación como en el sector privado, pero desde luego implica la sujeción a las normas vigentes, por lo tanto

conocer el estado actual de la ejecución del plan de desarrollo municipal, su cumplimiento y los factores que requieren atención inmediata, ya sea por importancia, atraso o incumplimiento, son aspectos que enriquecen el conocimiento académico y desde luego aportan en la futura vida profesional del investigador.

Por otro lado, esta investigación servirá para la formulación de estrategias y acciones de mejora de forma continua con la alcaldía y la oficina de planeación municipal para lograr así alcanzar los objetivos planeados desde un principio, teniendo en cuenta las herramientas existentes desde la tecnología, ofrecidas en el orden nacional por el Departamento Nacional de Planeación. Con la realización del proyecto, se espera sea beneficiada la comunidad de Mutiscua, Norte de Santander, ya que se propone identificar el estado actual de los procesos en cuanto al cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal que se espera en la nueva vigencia sea acorde con los lineamientos del orden nacional.

Por último, este trabajo puede ser una herramienta de consulta para estudiantes de la carrera de ingeniería industrial o áreas afines con la administración pública, por cuanto se encontrarán aspectos relacionados con la planeación, seguimiento y evaluación de los Planes de Desarrollo sobre todo en el orden territorial y municipal.

1. Evaluación del cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo de Mutiscua, Norte de Santander

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo General. Evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo del municipio de Mutiscua Norte de Santander, a través de la estrategia del kit territorial, proponiendo alternativas de control y seguimiento, durante el periodo de mandato de 2016 a 2019.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Formular indicadores de gestión para las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas correspondientes al plan de desarrollo municipal de Mutiscua, con base a la metodología de kit territorial.
- Diagnosticar el estado de ejecución del plan de desarrollo municipal “Mutiscua, visión de cambio y desarrollo” del periodo 2016 - 2019, mediante indicadores de gestión, determinando el nivel de cumplimiento del plan.
- Analizar los resultados de los indicadores de gestión del periodo de 2016 a 2019 del plan de desarrollo del municipio de Mutiscua, identificando factores que impactan positiva y negativamente en el mismo.
- Proponer alternativas de mejora, para el control y seguimiento de la ejecución del plan de desarrollo municipal de Mutiscua para posteriores administraciones.

2. Marco referencial

2.1 Marco Teórico

2.1.1 La necesidad de evaluar el desempeño de los entes públicos. El seguimiento y la evaluación de las políticas públicas son elementos claves en el sector público, porque ello permite la retroalimentación permanente para tomar decisiones que permitan un mejor futuro para los ciudadanos [15]. De esa manera surge la necesidad de evaluar la acción gubernamental y los usos de la información que de allí se genere. De otro lado es pertinente estudiar la manera como esta actividad de carácter técnico afecta la disputa de poder y el control en el sector público, en ese sentido la evaluación se toma como un elemento útil o no para la toma de decisiones [16].

De acuerdo con Schacter [17] la evaluación de las entidades públicas importa, porque su utilidad se encuentra en el marco de justificación de la acción pública, porque a partir de datos fiables sobre los resultados surge la posibilidad de socializar y rendir cuentas a los ciudadanos sobre la utilización de los recursos y el alcance de los objetivos trazados. Asimismo, estos indicadores de gestión posibilitan la rendición de cuentas, lo cual hace parte de la gobernabilidad política [18].

La evaluación de los programas públicos se ha convertido en una herramienta de control y de retroalimentación para la gestión pública, sobre todo, la evaluación de las políticas públicas es una práctica de responsabilidad y transparencia democrática que le permite alcanzar su mayor potencial. La evaluación al ser utilizada para corregir errores y mejorar, y por supuesto como mecanismo de información a la ciudadanía, sirve para legitimar el ejercicio de la responsabilidad administrativa y la acción pública [19].

Según Bozzi [20] la evaluación de la gestión pública se incorpora como una herramienta política, por cuanto abarca los tres niveles de la acción social: El macro, el meso y el micro; y además integra la capacidad gerencial que establezca conexiones entre los niveles, lo que permite que aquellos servidores que tomen decisiones en el nivel macro en el Estado utilicen las información de los niveles inferiores, y viceversa, generando coherencia en los diversos niveles de la administración pública, y desde luego en la ejecución de políticas públicas [21].

Es clave saber cómo se comportan los factores esenciales en la ejecución de los planeado, lo cual le permite a la entidad pública, primero, saber de manera permanente el estado de su gestión; segundo, generar las acciones para reducir los riesgos que posiblemente desvíen el cumplimiento de sus metas; y tercero, al finalizar el periodo, se puede determinar si se obtuvieron los objetivos y metas previstas en determinado tiempo, si cumplieron las condiciones de cantidad y calidad, y si hubo uso óptimo de los recursos. La evaluación a su vez permite establecer los efectos de la gestión institucional en cuanto a la garantía de los derechos, satisfacción de necesidades y que se hayan resuelto los problemas en los grupos de valor [22].

Es claro que las entidades públicas inician su acción desde unas metas y objetivos en los que hacen parte unos funcionarios, quienes velan por el cumplimiento de cada uno de estos aspectos, por ello el sistema de evaluación del desempeño no impacta en la misión de las entidades ni sus objetivos estratégicos, si no hay precisión en el efecto que se pretende lograr a través del diligenciamiento y seguimiento de la evaluación del desempeño [23].

La acción de evaluar implica una intervención pública. Las instancias que se relacionan con la evaluación cuentan con las fases de la intervención pública tradicionales que son la planificación, implementación y resultados; se requiere que la evaluación en su proceso sea eficaz, transparente y responsable. La evaluación implica el uso de recursos públicos, por lo tanto debe dar cuenta de

su eficacia y resultados de la acción; la eficacia se liga a cada fase del proceso, en consecuencia debe haber una clara definición del objeto de estudio y el alcance, así como la elección de la estrategia evaluativa más eficiente para saber lo que se quiere obtener, demandando una actuación responsable y profesionalismo en el diseño metodológico, unido a una administración de recursos eficiente y evitar a toda costa el despilfarro del gasto público [19].

Los indicadores de desempeño son instrumentos que permiten evaluar y apoyar las decisiones, permitiendo medir situaciones puntuales en un tiempo determinado, de esa manera las entidades públicas buscan evaluar la gestión pública y luego de ello realizar controles que permiten evidenciar que en cierto lapso los procesos se alinean o no con la función pública. De esa forma los indicadores pretenden verificar el cumplimiento de los objetivos de forma periódica, en el entendido que es necesario identificar que los servidores públicos cumplan los fines del Estado y trabajen a favor de las entidades [21].

En el ámbito público la evaluación cobra una importancia mayor a diferencia del sector privado, porque los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requieren adecuar medidas puntuales sobre el propósito del buen desempeño. Los entes públicos no tienen una última línea de balance como las entidades privadas, en cuanto a los beneficios o pérdidas de la gestión; de hecho, la justificación de la entidad pública se basa en un mandato legal, lo que lo faculta para producir servicios o bienes a favor de la comunidad. En ese sentido las entidades públicas tienen múltiples dificultades para identificar el mandato que se les confiere, los usuarios y los parámetros que son los ítems que se utilizan para juzgar su buen o mal desempeño, por ejemplo al no tener claridad sobre quienes responden por los resultados, no hay consecuencias claras por el buen o mal desempeño, ambigüedad en los objetivos, entre otros factores [18].

Por ese motivo es necesario entender el sentido de evaluar a las entidades públicas, así lo indica Caiden y Caiden [24], la evaluación de las actividades y resultados en el sector público se visualiza como un aspecto crítico al guardar relación con los esfuerzos para adoptar una mejor capacidad institucional de los gobiernos; ayuda a obtener mayor efectividad, eficiencia, eficacia y productividad; es necesaria para mejorar la responsabilidad y la transparencia; y desde luego, para recuperar la confianza en lo público, en las instituciones estatales, y la contribución de reorientar el buen gobierno [25].

Los entes públicos pueden ser evaluados “antes de ponerse en marcha (evaluación ex ante), durante la implementación (evaluación durante o in itinere) o después de implantada para averiguar el logro de sus resultados (evaluación ex post)” [19, p. 47].

2.1.2 Plan de Desarrollo Territorial: Cumplimiento y resultados. La Organización de las Naciones Unidas [26] a través de los Estados miembros adoptaron unos Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales se enfocaron en la eliminación de la pobreza, la protección del planeta, y el aseguramiento de la paz, entre los años 2016 a 2030. Los objetivos trazados fueron diecisiete y todos ellos están integrados, porque las intervenciones en unos afectan los resultados de los demás, esto con el fin de integrar los componentes económico, social y medio ambiental.

La idea de los Objetivos de Desarrollo sostenible es que sean integrados en la planificación de cada Nación, de acuerdo con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y esto se incorpora en la Resolución 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas. En ese sentido los países otorgaron un mandato a la CEPAL, a través del Consejo Regional de Planificación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, para elaborar un plan de acción que alinear los procesos. En ese sentido la CEPAL abordó cuatro acciones prioritarias: i)

Apoyar las arquitecturas nacionales; ii) Potenciar la incorporación de los ODS en los sistemas de planificación nacional y territorial; iii) Fortalecer capacidades; iv) Desarrollar un observatorio regional de planificación de desarrollo sostenible [27].

El Estado Colombiano basado en estos lineamientos de carácter internacional, procede por medio del Congreso de la República [28] a través de la Ley 1753 de 2015 a expedir el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, el cual acoge los lineamientos dados por la Organización de las Naciones Unidas para integrarlo a las necesidades del Estado, para enfocarse en el cierre de las brechas y orientar sus esfuerzos al desarrollo económico, proponiéndose cinco estrategias transversales que son la infraestructura y competitividad, transformación del campo, movilidad social, seguridad y justicia para la construcción de la paz y buen gobierno. Por otro lado, propone una estructura territorial para el desarrollo de los pilares nacionales y estrategias transversales a nivel regional, teniendo en cuenta las diferencias y capacidades de cada territorio, todo con el fin de cumplir objetivos y orientar la gestión de resultados y metas concretas, y para ello se debe realizar su respectivo seguimiento y evaluación.

En este contexto, es importante acotar que en Colombia que para articular estas políticas públicas siguiendo la trazabilidad de la descentralización territorial, como parte de la estructura del Estado Colombiano, surgió la imperiosa necesidad de articular estas acciones por medio del Plan de Desarrollo Territorial, teniendo en cuenta que Colombia además de tener unas directrices del orden nacional dadas desde el Plan Nacional de Desarrollo, debían establecerse unos protocolos en los Departamentos y Municipios, además de incluir en dichos planes los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los Planes de Desarrollo Territorial son la guía esencial y el principal instrumento de planeación y gestión del desarrollo sistémico de los entes a nivel territorial; orienta el proceso de

cambio progresivo de las condiciones y la realidad que se presenta en el territorio buscando soluciones viables, posibles y deseadas, teniendo una visión de desarrollo socializada. Es además un instrumento político, prospectivo, técnico, participativo y democrático, en el cual el ente territorial define en concreto las decisiones, acciones, medios y recursos que serían ejecutados en un periodo de gobierno, en el cual intervienen los propósitos de la entidad territorial, sectores privados y públicos, la sociedad y la comunidad en general [29].

Asimismo, los Planes de Desarrollo Territorial tienen unos principios generales que deben ser cumplidos los cuales corresponden a coordinación, continuidad, consistencia, sostenibilidad ambiental, prioridad del gasto público social, participación, eficiencia, viabilidad, y coherencia. Entre sus características principales se encuentran la correspondencia con el programa de gobierno, es orientado a unos resultados, es evaluable, es estratégico, diferencial e incluyente, prospectivo (es decir, explora diversas alternativas o escenarios posibles a futuro), debe ser eficiente en los procesos y en la asignación de recursos, es articulador, y es promotor de equidad [29].



Figura 1. Contenido mínimo de un Plan Territorial de Desarrollo

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (s.f.) [30].

La planificación territorial tiene como finalidad corregir los desequilibrios producidos por la acción del ser humano y se expresan en desigualdades sociales, económicas, ambientales y culturales de los pobladores de determinada región. En la práctica, estos aspectos se asocian a disciplinas como el ordenamiento territorial, la cual busca minimizar los efectos de la intervención del hombre en los territorios. Por lo general los instrumentos que se utilizan tienen un alto grado de obligatoriedad en su aplicación, ya que se constituyen como normas o leyes locales, siendo imperativo su cumplimiento [31].

En cuanto al cumplimiento del Plan de Desarrollo Territorial es fundamental el principio de la eficacia, ya que este es “el grado de cumplimiento de las metas y objetivos a nivel de productos y resultados” [15, p. 50]. En la obtención de los resultados es importante que se ejecute de manera idónea el desempeño en las funciones de los servidores públicos, ya que su cumplimiento en la misión de las entidades y el logro de sus objetivos, guardan relación directa con el compromiso individual de las actividades de su empleo [23] . De esa forma, al realizar la respectiva evaluación de los Planes de Desarrollo, como lo indica Villanueva [32] los indicadores permiten medir y analizar el cumplimiento de los propósitos de la institución pública, ya que los indicadores de gestión han cobrado relevancia en las organizaciones modernas [21].

Es importante tener en cuenta que el Municipio es un ente territorial, por lo tanto, para el cumplimiento de sus fines esenciales, deben las autoridades que lo presiden desarrollar y ejecutar los Planes Municipales de Desarrollo con el esquema propio de los Planes de Desarrollo Territorial, como lo menciona la Escuela Superior de Administración Pública [33] el municipio debe prestar los servicios públicos que defina la Ley, como es el caso de construir obras, generar infraestructura social y económica, que implique acciones para el progreso local, ordenar el desarrollo del territorio, la promoción de la participación comunitaria, entre otras funciones que

satisfagan las demandas de los ciudadanos, y que no sean de competencia de la Nación. Esto indica que el municipio define concretamente la relación entre territorio y sociedad, debido a que en su espacio existen unos procesos socioambientales y económicos y políticos, porque ello incide en la relación entre Estado y ciudadanos.

En la práctica, se ha podido constatar que los planes definen unos objetivos y metas, pero aquellos que los elaboran olvidan las estrategias o estas se adecuan de manera inapropiada. Estas han sido una de las mayores debilidades del proceso de planeación y allí radica la posibilidad del deber ser o querer ser, para que lo planteado se convierta en realidad o no. En estos aspectos es pertinente tener en cuenta que el cumplimiento y resultados parten de un eficiente diseño estratégico en el que se advierta el grado de factibilidad que permitan establecer las condiciones financieras, políticas e institucionales; en este aspecto las autoridades que hacen parte del sistema de planeación y demás actores, deben tener presente estos aspectos [34]. De otra parte, Chiarella menciona:

La planificación del desarrollo territorial no está cumpliendo su rol en el país debido, principalmente, a la existencia de tres factores: a) la necesidad de una nueva epistemología que considere toda la fenomenología del desarrollo; b) la falta de institucionalidad —real— y normatividad —adecuada— de la actividad, y; c) la adopción de modelos de planificación —oriundos de la actividad privada y de campos competitivos por excelencia— y su aplicación en la actividad pública, sin una previa adecuación metodológica [35].

Por esos motivos, la evaluación del desempeño es un instrumento esencial para orientar a los servidores públicos para cumplimiento de los objetivos del Estado y las entidades que lo componen, por esa razón la nueva gestión pública ha propendido por enfocarse en los resultados,

que procure el manejo eficiente de los recursos y las consecuencias que se deriven de dicha gestión [21].

2.1.3 Kit de Planeación Territorial: Seguimiento y Evaluación al Plan de Desarrollo Territorial. El Kit de Planeación Territorial es una herramienta creada por el Departamento Nacional de Planeación para realizar un apoyo a los entes departamentales y municipales en la construcción del Plan de Desarrollo Territorial. Esta herramienta está compuesta por unas guías orientadoras, unidas a unos formatos, videos que explican el Kit, contenidos que apoyan su conocimiento y una plataforma tecnológica que permite formular los Planes de Desarrollo Territorial [36].

A continuación, se presentan algunos aspectos del Kit de Planeación territorial:

3 ¿De dónde viene el Kit de Planeación Territorial?

► Retos vs. Soluciones

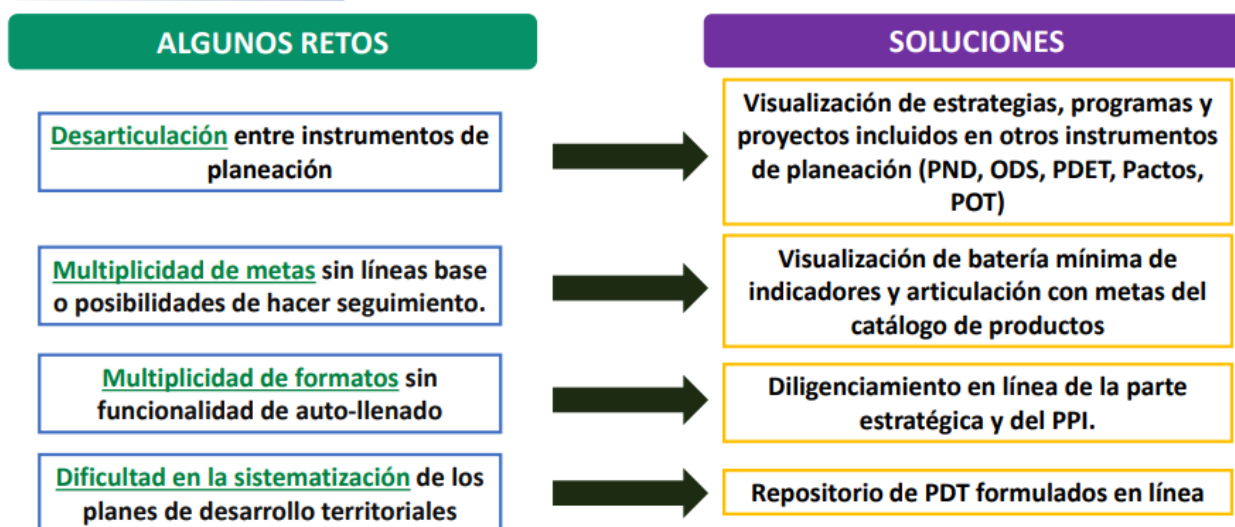


Figura 2. Soluciones que otorga el Kit de Planeación Territorial

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2019a) [37].

► ¿Qué permitirá hacer el sistema?

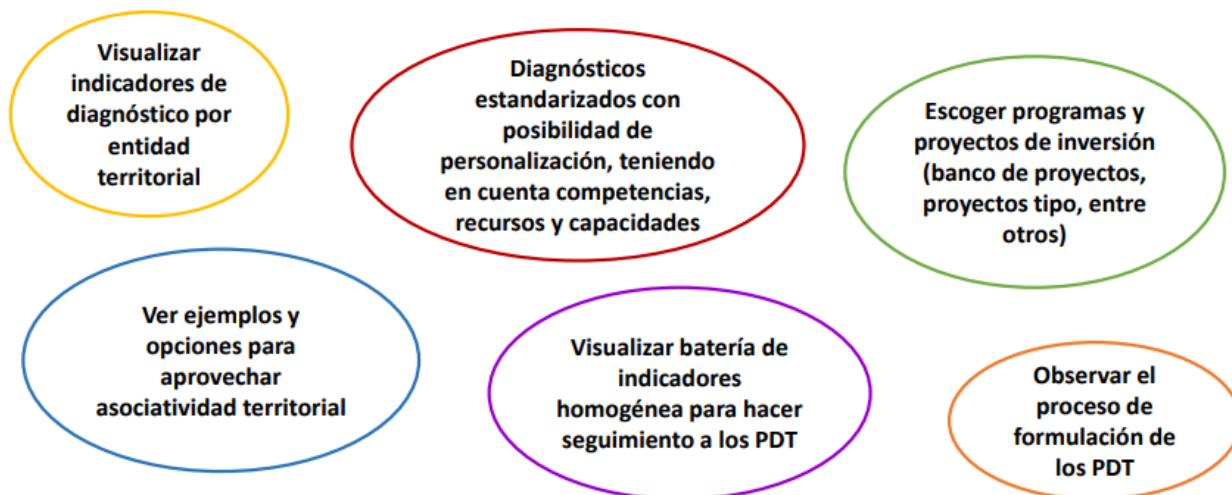


Figura 3. Funciones del Kit de Planeación Territorial
Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2019a) [37].

► ¿Cuáles son los beneficios de usar el KPT?

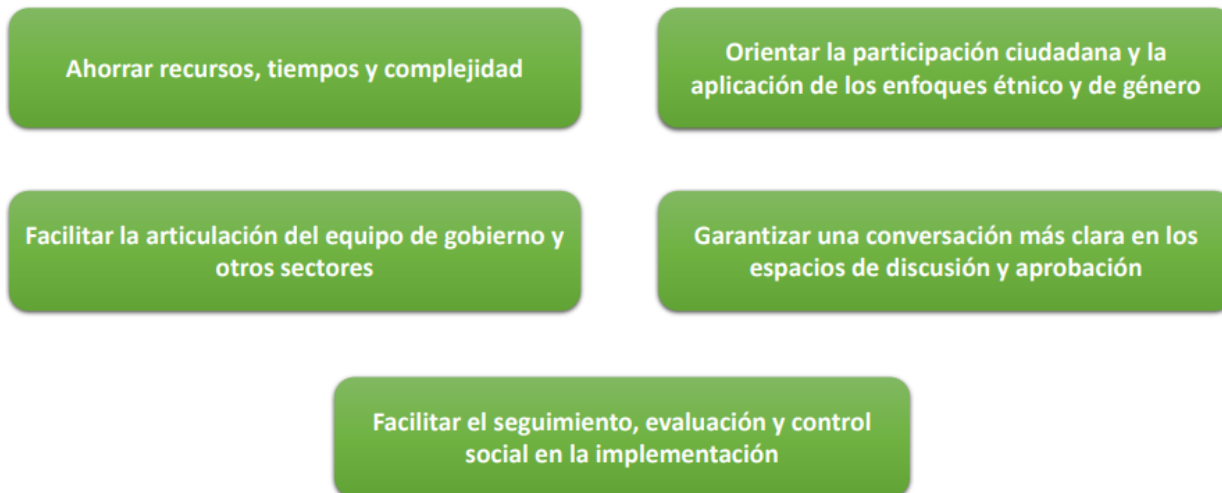


Figura 4. Beneficios del Kit de Planeación Territorial
Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2019a) [37].

Las distintas estrategias que son incorporadas en el Plan de Desarrollo Territorial son objeto de seguimiento; allí los entes territoriales recopilan, analizan y divulgan la información que se relaciona con la ejecución del Plan de Desarrollo Territorial, lo que permite al gobernador o

alcalde obtener evidencias de los avances y los retos llevados a cabo por su gestión. Para ello el Departamento Nacional de Planeación dispone de un Kit de seguimiento de dicho plan con unos manuales, formatos e instructivos con el fin de ayudar a preparar, diseñar e implementar el sistema de seguimiento que permite medir los avances para la obtención de los resultados que se previeron en el Plan de Desarrollo Territorial, lo que ayuda a consolidar una mejor gestión pública en cuanto a resultados para departamentos y municipios [38].

Respecto al seguimiento y evaluación del Plan Territorial de Desarrollo existen cuatro pasos que deben seguirse. El primero es la “verificación de condiciones técnicas para realizar seguimiento y evaluación al PDT” el cual consiste en revisar las variables que establecen si un PDT cuenta con los requisitos para el seguimiento durante el periodo de gobierno. En esta etapa el análisis se centra en la estructura de los programas incluidos en el PDT por el equipo formulador, cuya solidez técnica se verifica desde el encadenamiento lógico entre los productos y los resultados que se pretenden alcanzar. Es necesario revisar la calidad del conjunto de indicadores y la evaluación al PDT. El realizar este paso permite verificar si los productos o resultados relacionados con cada programa están bien formulados y guardan una relación causal notoria; se podrá revisar la viabilidad técnica de los indicadores y metas relacionadas con los productos y resultados del PDT; y se cuenta con un insumo esencial en la ejecución posterior de un esquema de seguimiento y evaluación del PDT [1].

El segundo es la “definición de la estructura de seguimiento y evaluación” el cual define el equipo que se encarga del seguimiento y evaluación al PDT dentro del ente municipal o departamental. Es la asignación de los responsables en el nivel estratégico y operativo del PDT, quienes son responsables de desarrollar varios productos de seguimiento y evaluación que el ente territorial quiera implementar. La realización de este paso es importante porque permite definir

los papeles que desempeñan los funcionarios y las dependencias encargadas de realizar seguimiento al PDT, en los niveles de sus ejes o dimensiones de desarrollo, y en el nivel de programas o productos que se esperan concretar [1].

El tercero es la “elección de productos de seguimiento y evaluación” consistente en las formas que utiliza el ente territorial para entregar la información de los avances del PDT, y de los resultados finales de la gestión. Los productos se pueden dirigir a varios usuarios como lo son la comunidad, la oficina de control interno, los organismos de control, los entes del orden nación dependiendo de la competencia y el reporte de la evaluación del desempeño integral al Departamento Nacional de Planeación. La necesidad de realizar esta elección le permite al ente territorial consolidar la información relacionada con los avances del plan de desarrollo en los distintos momentos del gobierno. Además, delimita los momentos de cada vigencia en los que hará el seguimiento de los distintos niveles del PDT; también la manera como se realizará la labor de evaluación cuando finaliza un periodo de gobierno [1].

El cuarto es la “redacción del capítulo de seguimiento y evaluación” el cual se realiza una vez superadas las etapas anteriores, debiéndose redactar la sección que se incluye en el proyecto de PDT desarrollado en el capítulo de seguimiento y evaluación. Este capítulo es la parte final del PDT, representando una acción que muestra interés y voluntad desde la parte política y técnica del mandatario que inicia y el equipo de gobierno designado para lograr los compromisos que adquirió con los ciudadanos, en cuanto a cumplimiento y resultados. El desarrollar este capítulo permite contar con un plan de desarrollo óptimo que tenga seguimiento y evaluación; se definen responsables de dicho seguimiento y evaluación; se proveen insumos que hacen parte del proceso de rendición de cuentas, el control político y los informes que deben ser presentados al

Concejo y el CTP; y con ello se prepara al ente territorial antes los diferentes reportes que se entregan a los órganos de control y demás entidades del orden nacional [1].

Respecto a la herramienta que se sugiere para realizar el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Territorial es necesario el desarrollo de instrumentos que ayuden a ejecutar el seguimiento en el nivel estratégico y operativo, es decir, gestión y actividades respectivamente. En ese sentido el Departamento Nacional de Planeación ha sugerido usar el plan indicativo como un instrumento de programación, ejecución y evaluación del PDT. Este instrumento posibilita seguir y evaluar el Plan de Desarrollo territorial, al facilitar la medición de los objetivos programados y las metas que corresponden a una estructura que tiene unos roles y responsabilidades dentro de la entidad territorial. Este instrumento resume y organiza año a año los compromisos que asumieron las autoridades gubernamentales en los PDT, en el que se precisan los resultados y los productos que se esperan alcanzar en la vigencia correspondiente y de las fuentes de financiación [1].

2.2 Marco Conceptual

En el desarrollo del trabajo de investigación surgen varios conceptos importantes que valen la pena conocer. Uno de ellos es la evaluación, según García [39] “es una actividad o proceso de identificación, recogida y tratamiento de datos sobre elementos y hechos educativos con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones” [40, p. 304]. La evaluación es una reflexión que analiza causas y factores que llevaron a un determinado desempeño, participación o rendimiento, ya sean o no acertados, deficientes o excelentes; su propósito no es identificar quienes fracasaron o tuvieron éxito, sino con ello se orienta o reorienta el trabajo de unos y otros. Al evaluar el análisis se hace de forma individual y grupal,

esto con el fin de analizar las estrategias que dinamicen los procesos de desarrollo, interacción y aprendizaje [41].

En el análisis de la evaluación hay tres conceptos fundamentales: La validez, la fiabilidad y la viabilidad. El primero se ocupa del marco, esto quiere decir que la prueba tiene validez al momento demostrar lo que se evalúa, lo que se debería evaluar en el contexto en cuestión. El segundo es un término técnico, sucediendo cuando se realiza la misma prueba en varios candidatos y estos arrojan distintas calificaciones y en esto es importante la precisión de las decisiones sobre el nivel de exigencia. El tercero se relaciona con la evaluación de la actuación [42].

Una de sus vertientes es la evaluación integral, que consiste en una herramienta que permite evaluar de una forma integral las áreas y los procesos de las empresas, teniendo en cuenta criterios sistemáticos y científicos, y que cuenta con un enfoque constructivo, siendo a la vez un instrumento de vigilancia, de promoción y apoyo, que permiten ayudar a incrementar los niveles de efectividad y productividad en las empresas [43]. En el contexto educativo “la evaluación integral tiene como finalidad que el alumno se haga responsable de su aprendizaje y que sea capaz de realizar una autoevaluación de los que supuestamente ha aprendido” [44, p. 25]. Esto guarda relación con la evaluación de las entidades públicas, las cuales deben interpretar sus resultados, para autoevaluar su gestión.

En el Estado se trazan unas propuestas del orden nacional y territorial, las cuales se convierten en Políticas Públicas, las cuales son las acciones de gobierno, es su actuar buscando dar respuestas a las distintas demandas de la sociedad. Es la realización de un pacto entre Estado y la sociedad. Por medio de ellas el Estado se hace más ágil y organizador; su objetivo final es el beneficio de la sociedad, porque con ellas las personas acceden a los bienes y servicios, para dar

respuesta a multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias [45]. Además de ello, las políticas públicas deben realizarse “en correspondencia con el cumplimiento de funciones públicas que son de naturaleza permanente o con la atención de problemas públicos cuya solución implica una acción sostenida” [46, p. 6].

Las políticas públicas hay que comprenderlas como el resultado de una acción colectiva que se implementa en lo público y unido a acuerdos políticos, en el cual el gobierno no tiene solo como objeto ejecutar lo planeado, sino que se debe garantizar la coordinación y cooperación de los actores necesarios; allí confluyen lo político y lo público. Es una construcción social, que implica una estrategia en la cual el gobierno coordina y articula las conductas de los actores por medio de acciones intencionales, y se representan en decisiones que inciden en el entorno colectivo, que son considerados como necesarios y deseables, al solucionar problemáticas socialmente relevantes [47].

Para la adopción de dichas políticas públicas es necesario conocer en que consiste la planeación estratégica en sector público. Para Lozano y de la Rosa (2010) la planeación estratégica en términos generales se entiende como una herramienta administrativa que apunta al establecimiento de la misión y la visión de las organizaciones, y consecuentemente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades de esta, y de amenazas y oportunidades del entorno organizacional, esto con el fin de establecer estrategias, objetivos estratégicos y metas que permitan a la entidad alcanzar lo consignado en la misión y visión.

En el caso de las entidades públicas, la planeación estratégica permite proveer información sobre lo que pretenden realizar las entidades con los recursos que les asignan y los logros que se esperan obtener, esto es productos, resultados intermedios y finales. Dicha planeación permite la identificación de los objetivos y metas, y para ello se asignan a unos responsables para dicha

gestión. La planeación estratégica en el sector público permite generar indicadores estratégicos que facilitan la transparencia interna y externa a la entidad [48]. “En la preparación del Plan Estratégico, se debe tener en cuenta y evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan o que pueden afectar a la organización y a cada una de sus unidades de gestión” [48, p. 44].

El trabajo de grado al desarrollarse en un Municipio, este se caracteriza por ser una persona jurídica de derecho público, integrado por un grupo social humano interrelacionado por razones de vecindad, teniendo en cuenta el asentamiento en un territorio, un gobierno autónomo propio y con un orden jurídico específico, todo ello para mantener el orden público, prestar los servicios públicos que sean necesarios para satisfacer las necesidades de la población y la ejecución de las obras públicas para la comunidad [49]. La Asamblea Nacional Constituyente en la Constitución Política de Colombia define al Municipio como el ente esencial de la división político-administrativa colombiana, “le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural” [50].

El Municipio hace parte de la descentralización territorial, esta consiste en la combinación de la descentralización política con la descentralización administrativa, bajo la modalidad de devolución, esto implica la duplicidad de la distribución de responsabilidades [51]. No obstante, “el Estado unitario colombiano, se colige sin mayor esfuerzo que nuestro sistema no es totalmente descentralizado, sino desconcentrado, por cuanto existen exageradas limitaciones competenciales de carácter administrativo y económico” [52].

Respecto al Plan de Desarrollo Territorial, es el instrumento que permite planificar “las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales durante un período de

gobierno. En éste se determina la visión, los programas, proyectos y metas de desarrollo asociados a los recursos públicos que ejecutarán durante los próximos 4 años” [36]. De acuerdo con la Ley 388 de 1997, “se define como el conjunto de objetivos, directrices, políticas, estrategias, metas, programas, actuaciones y normas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo” [29, p. 208].

2.3 Marco legal y normativo

El marco legal y normativo que integra el presente trabajo de investigación es el siguiente:

- Internacional

La Organización de las Naciones Unidas (2015) establece la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, la cual establece los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- Constitucional

La Constitución Política de Colombia, proferida por la Asamblea Nacional Constituyente (1991) en sus artículos 209, 287, 288 y 311.

- Legal

La Ley 152 de 1994, proferida por el Congreso de la República (1998), por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

La Ley 388 de 1997, por parte del Congreso de la República (1997), por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones.

La Ley 489 de 1998, expedida por el Congreso de la República (1998), por medio del cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones.

La Ley 715 de 2001, la cual fue establecida por el Congreso de la República (2001), por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

La Ley 1176 de 2007, se profirió por el Congreso de la República (2007), por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

La Ley 1454 de 2011, expedida por el Congreso de la República (2011a), por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones.

La Ley 1474 de 2011, del Congreso de la República (2011b), Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Estatuto anticorrupción.

La Ley 1551 de 2012, proferida por el Congreso de la República (2012), por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.

La Ley 1712 de 2014, del Congreso de la República (2014), por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.

La Ley 1753 de 2015, que expide el Congreso de la República (2015), por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.

La Ley 1955 de 2019 del Congreso de la República (2019), por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”.

- Reglamentario

La Resolución 63 de 1994, del Departamento Nacional de Planeación (1994), por el cual se organiza el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados y se establecen algunos procedimientos.

El Decreto 2482 de 2012, por parte de la Presidencia de la República (2012) por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

El Decreto 1083 de 2015, de la Presidencia de la República (2015) por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

- **Municipal**

Acuerdo No 0012, del 31 de mayo de 2016, expedido por el Municipio de Mutiscua (2016) por medio del cual se adoptó el Plan de Desarrollo del Municipio de Mutiscua “Mutiscua, Visión De Cambio Y Desarrollo” para el período 2016-2019.

2.4 Marco histórico

La evolución que ha tenido el Estado en materia de evaluación del cumplimiento de sus compromisos con los ciudadanos ha pasado por diversas fases. En Colombia iniciando los años noventa se realizaron varias reformas al Estado, las cuales fueron influenciadas por la Nueva Gestión Pública. Es importante destacar que antes de la Constitución de 1991 el Estado buscaba racionalizar su acción en los procesos de modernización y democratización, a través del manejo eficiente de recurso. En esa década iniciaron una serie de proyectos de impacto negativo o nulo sobre el desarrollo económico. En ese sentido el Banco Interamericano de Desarrollo promovió algunas metodologías para evaluar proyectos con la Universidad de los Andes, desde allí se

generaron capacidades institucionales sobre seguimiento, evaluación y producción de la información relacionada con la eficiencia y efectividad sobre el uso de recursos del Estado [53].

Desde los años 90 se introdujeron herramientas de gestión pública que se orientaron a los resultados, pero también a la observación de lo que sucedía en el marco institucional con el fin de poner a operar distintas herramientas, como parte de la toma de decisiones estratégicas del país, por cuanto en los años ochenta se establecía el Sistema de Evaluación y Seguimiento de Proyectos (SISEP), que fue una dependencia de la Dirección del Departamento Nacional de Planeación y luego se integra a la Unidad de Inversiones Públicas. Por otro lado, mediante la Ley 38 de 1989 se creó el banco de proyectos, el cual tenía el deber de evaluar todos los proyectos de inversión que se financiaban con recursos del gobierno nacional los cuales debían cumplir con criterios básicos que buscaran la rentabilidad económica y viabilidad técnica [53].

A partir de la democracia representativa y la organización del Estado, la cual procuraba un mayor acercamiento de los ciudadanos con los gobernantes, esto con el fin de generar mayor transparencia y que hubiesen procedimientos técnicos estandarizados en las decisiones, se puso presente la necesidad de determinar un instrumento que recopilara los logros de la inversión pública, y para ello se exigiría a todos los niveles del gobierno la presentación de planes de desarrollo e inversión pública, lo que repercutió en la participación de la sociedad civil en los Consejos de Planeación y la solicitud de sistemas de evaluación de gestión y resultados del sector público. Desde ese momento se profundizó la Gestión Pública Orientada a Resultados (GOPR) [53].

Desde allí se diseña la materialización de una estrategia que incorpora cambios en los conceptual y operacional. A partir de los mandatos de la Constitución de 1991 en sus artículos 343 y 344 se debía articular las soluciones a las distintas demandas de la sociedad, realizando

evaluaciones permanentes de estrategias y resultados de los programas que hicieran parte de las políticas públicas que se trazaran en los planes de desarrollo. Desde ese momento se concibió a la evaluación como el instrumento de gerencia del sector público, ya que se implementó su carácter de obligatorio, al darse bases normativas y el desarrollo de los primeros instrumentos de gestión por resultados [53].

De acuerdo con las normas expedidas, entre ellas la Ley 152 de 1994 la cual corresponde a la Ley orgánica del Presupuesto, dispuso que el Departamento Nacional de Planeación, debería diseñar y organizar los sistemas de evaluación de gestión y resultados de los entes públicos. Por ese motivo nace la Resolución 63 de 1994 en la cual el Conpes determina tales acciones con el fin de organizar el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión de Resultados (SINERGIA), con el fin de fortalecer la capacidad gerencial de la inversión pública en el manejo y promoción de la calidad y oportunidad de los resultados en cuanto a decisiones de las autoridades; se buscó analizar la eficiencia de la administración de la formulación y ejecución de políticas, proyectos y programas, desde la información dada se pretenden corregir los procesos y buscar el alcance de mejores resultados; determinar la eficiencia y eficacia del ente una vez concluidos los proyectos, lo cual otorgaría información relevante para el cumplimiento de metas; y la generación de información apropiada para tomar decisiones sobre planeación y asignación de recursos [54].

En el año 2002 a raíz de los problemas de orden público se tomaron medidas de corto, mediano y largo plazo, las cuales compilaron en el Documento Conpes 3248 de 2003, con el fin de crear una nueva cultura de gestión de lo público y modernizar los procesos de la administración pública, sobre todo en el manejo del presupuesto, activos, contratación, sistemas de información, gestión por resultados, empleo público, trámite, y demás [53].

Estas adecuaciones tuvieron un mejor impacto en materia de seguimiento y resultados de la función pública, sin embargo aún había innumerables deficiencias en tal sentido, por ello el Decreto 2189 de 2017, el cual modificó la estructura del Departamento Nacional de Planeación, establece 30 funciones de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas y tres responsabilidades fundamentales, además de las funciones del Sistema de Monitoreo, Seguimiento, Control y Evaluación del sistema de regalías [54]. En la actualidad hay dos mecanismos de evaluación, a nivel nacional es el dado por SINERGIA y en el contexto territorial con la vigencia de los Planes de Ordenamiento Territorial, por medio de la herramienta Kit de Planeación Territorial, se realiza el control de seguimiento y resultados tanto de Departamentos como de Municipios.

2.5 Estado del arte

En el caso del estado del arte o antecedentes, se hace una relación de algunas investigaciones que se han relacionado con el tema abordado en el presente trabajo de grado, en el contexto internacional, nacional y local. En el ámbito internacional se encuentra la tesis doctoral de Nazarena [3] titulada “Evaluación de políticas y programas públicos: Un aporte al fortalecimiento del Estado” hace un compendio de la evaluación de las políticas públicas en América Latina, en especial en los casos de Costa Rica, Ecuador, Colombia, Argentina, México, Chile y Brasil. No obstante, la investigación hace un profundo análisis sobre la capacidad institucional de Argentina y la evaluación de la gestión pública de ese país. Para su análisis acude a una metodología que interpreta, reconstruye y critica los datos existentes, por lo tanto, su enfoque es cualitativo y de análisis documental, así como por medio de entrevistas a expertos,

docentes e investigadores, lo que implica un estudio de caso, y posteriormente, una triangulación de datos.

La investigación determina que el caso de la evaluación de las decisiones en América Latina, esto se asocia a la toma de decisiones, si estas mejoraron las intervenciones públicas o si hubo insuficiencia de tipo administrativo. En los últimos 30 años estas intervenciones han sido cada vez más complejas, en discusiones teóricas y en la práctica de evaluación de dichas políticas y programas, ya que esto va más allá de la aplicación de una serie de metodologías sobre la realización o no de los programas públicos, sino que la evaluación desafortunadamente aún tiene relación con la política y sus decisiones. Para su realización los gobiernos implementan manuales, guías, propuestas, con su debida implementación desde las experiencias evaluativas, según la evaluación de políticas sectoriales, sistemas nacionales, de programas, de proyectos, niveles de gobierno, resultados, procesos administrativos, entre otros. Esto busca una evaluación integral de los objetivos político- estratégicos de las políticas, y esto se centra en las perspectivas de los actores involucrados [3].

En conclusión, esta tesis doctoral permitió identificar que las rendiciones de cuentas en la década de los noventa en América, como tipo de evaluación, son insuficientes para abordar el fortalecimiento de las políticas públicas y sus resultados. Es necesario analizar la relación entre el poder y la política, esto con el fin de profundizar en la institucionalidad pública para consolidar administraciones profesionales, fuertes y competitivas, sobre valores y líneas políticas estratégicas, porque la idea de la evaluación es construir mejoras en las políticas y afianzar la calidad institucional, y así conectar las capacidades de la gestión pública fortalecida. De acuerdo a todo ello, en América se percibe que la evaluación avanza lentamente, como una manera de consolidarse como parte del proceso de toma de decisiones del Estado, sin embargo, algunos

aspectos aportan en la mejora de la calidad de las instituciones públicas; no obstante, es necesario que exista posicionamiento de la evaluación integral para que ello sirva a las decisiones del gobierno [3].

De otro lado, en el artículo de Rosas, Rogel, y Colín [4] denominado como “Planeación metropolitana, políticas públicas y gobernanza territorial: Orígenes y fundamentos conceptuales en México” se aborda lo relacionado con los orígenes de la planeación en México, su desarrollo en el Estado moderno; se enfoca el análisis en la zona metropolitana de Toluca. En la investigación se hace un análisis de la red pública urbana teniendo en cuenta etapas evaluativas de las políticas públicas, que se dividen en la política gubernamental y la política pública genérica. En cuanto a las nociones conceptuales de la evaluación en México, se concibe como no solo una etapa del proceso administrativo en la elaboración de las políticas públicas, sino que integra varias disciplinas como parte de la planeación estratégica, como las ciencias exactas y las biológicas, por ello la evaluación es fundamental en el desarrollo de las ciudades.

En el estudio se pudo identificar que existen algunos tipos de evaluación teniendo en cuenta varios estudios que se han realizado en América Latina, encontrando entre ellas tipologías y su descripción, como la interna y externa, y la descripción la clase de evaluador para cada una. En síntesis, las descripciones se relacionan con la tipología, que integran la función, el contenido y la temporalidad y en todas ellas la gobernanza cumple un papel fundamental, por ser un argumento de controversia social y administrativa, sobre todo en el orden territorial, ya que en México se pretende involucrar a diversos agentes y sectores de la sociedad, a pesar de que la gobernanza es una herramienta esencial en la planificación y ordenamiento de los territorios. En conclusión, se establece que la planeación urbana y metropolitana no ha sido funcional, y que las metodologías de evaluación de los años 90 no son óptimas para las problemáticas actuales [4].

Como último referente internacional se hace alusión a la tesis doctoral de Segura [5] la cual fue titulada “Mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión de instrumentos de ordenación del territorio” esto como política pública, dentro de la ordenación del territorio, el contexto socio institucional de la ordenación del territorio. La metodología utilizada fue mixta, al realizar una revisión y estudio de literatura científica y académica, un análisis comparado de casos y la elaboración y desarrollo de entrevistas realizadas a expertos en ordenación del territorio. Este trabajo se centró en el contexto europeo y español, con referencias norteamericanas, sobre todo en el Estado de Arizona, en Estados Unidos, queriendo ello decir que se realizó un análisis comparado de la ordenación del territorio y los mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión respecto a los instrumentos de ordenación del territorio en tres ámbitos diferenciados.

En la tesis se pudo identificar que en España en materia de planificación territorial los organismos que se encargan de las tareas de evaluación, seguimiento y gestión de los instrumentos que se relaciona con la ordenación del territorio en las regiones y subregiones no tienen la capacidad suficiente para adecuar de forma óptima las exigencias que establece la norma. Al realizar el análisis comparado, se establece que es muy útil una política de ordenación del territorio, siendo esencial la evaluación, seguimiento y gestión de los instrumentos que ordenan el territorio, como parte de los nuevos modos de planificación que se basa en la gobernanza territorial y la capacidad de adaptación a los cambios. Es importante la implicación de actores territoriales en dicha evaluación, para democratizar el proceso, y a su vez, que estos mecanismos sean reforzados, lo cual repercute en mejores procesos de planificación [5].

En el contexto nacional se trae a mención el artículo de Camelo, Solarte, y López [6] cuyo título es “Evaluación y seguimiento de planes de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia” el cual se basa en la Ley 388 de 1997, que corresponde a la Ley de desarrollo

territorial, la cual en su momento transformó la planificación municipal a través de los Planes de Ordenamientos Territorial. Esta investigación en cuanto a su metodología es aplicada, al resolver un problema práctico sobre la gestión del territorio; así mismo acude al método inductivo teniendo en cuenta experiencias particulares de investigadores ubicados en Tuluá, Candelaria y Bogotá, usando el ciclo metodológico de los lineamientos del modelo tipo RDDA (research, development, dissemination and adoption), desde modelo teóricos evaluativos y gestión que fueron seleccionados, y desde experiencias del grupo de investigación hábitat y desarrollo sostenible, de la Universidad del Valle.

En la investigación se resalta la evaluación como un elemento primordial de la nueva gerencia pública, al incluir aspectos del sector privado al público, en ese sentido la evaluación de la gestión territorial se torna como un ejercicio selectivo que trata de determinar de manera sistemática y objetiva, los logros del POT hacia un efecto o impacto esperado; este no es proceso aislado, sino integra la formulación y ejecución del plan para seleccionar los aspectos que coadyuven en retroalimentar la formulación. Es necesaria la vinculación entre planificación y evaluación, porque ellas se alimentan mutuamente y ayudan al aprendizaje institucional. Es ese orden de ideas, se torna como fundamental que el modelo implementado contenga la evaluación por objetivos predeterminados (modelo clásico) y el análisis del grado de avance de los efectos e impactos que se esperan, desde el seguimiento y evaluación de los distintos niveles conceptuales que se relacionan con las distintas dimensiones del ordenamiento y gestión territorial, lo que ayuda a dar información útil a los que intervienen en los procesos [6].

Para la obtención de los resultados se tuvieron en cuenta la utilización de enfoques cuantitativos, los niveles evaluativos, los niveles conceptuales para la evaluación y seguimiento de la gestión territorial, las dimensiones estructurantes a evaluar en el ordenamiento territorial

como lo son los riesgos y amenazas, los servicios públicos, el espacio público, la movilidad, los equipamientos, la vivienda y usos de suelo; y el patrimonio. En conclusión, el modelo de evaluación se diseñó bajo los parámetros de la planificación territorial y las políticas de ordenamiento territorial, que han servido dentro de las metodologías de construcción de los POT. En suma, se tiene que uno de los principales insumos de evaluación y seguimiento es la información, en el caso concreto, del territorio, sobre todo en lo geográfico, por ello se debe contar con el oficial y que sea fiable, los cuales a la fecha de la investigación estaban siendo implementados en algunos municipios. En este aspecto son fundamentales las oficinas de planeación y que estructuras internas de los municipios, puedan hacerlo viable en su implementación y operatividad a largo plazo, pero para ello se requiere compromiso político, para garantizar procesos de evaluación y seguimiento a corto, mediano y largo plazo, y así realizar su respectiva retroalimentación [6].

De otra parte, en el ámbito nacional se menciona el trabajo de grado de Bernal [7] cuyo título es “Capacidades institucionales y planeación para el desarrollo: problemas y propuestas para los municipios colombianos” el cual busca identificar problemas y propuestas que se relacionan con la planeación como fuente de desarrollo de los Municipios. Para el desarrollo de la investigación se acudió a una metodología su enfoque fue cualitativo, al abordar la cuestión de las capacidades institucionales desde lo conceptual; las técnicas utilizadas fueron el análisis de experiencias, en que se revisaron dos iniciativas del DNP entre 2012 y 2016 que apoya los procesos de planeación del desarrollo municipal. También se acude a análisis documental de sistemas e informes oficiales que se publican en el DNP en la estrategia nuevos mandatarios y la estrategia sinergia territorial. La técnica correspondió al Sistema del Marco Lógico.

De acuerdo con el desarrollo de la investigación y a los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que a nivel institucional los procesos de planeación territorial evidencian bajo nivel de efectividad y no hay contextualización de la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, por lo tanto, se necesita de una reforma a dicho marco, sin que ello se considere como una solución integral. De otro lado la integración vertical de planeación nacional y territorial se limita en lo instrumental, como en lo sustantivo al no integrar una visión del desarrollo nacional. En el país hay grandes limitaciones frente a políticas públicas, planes y programas con enfoque territorial, esto basado en la información que se tiene para diseñar el PDT. En ese sentido, en la institucionalidad es necesaria la evaluación efectiva y su retroalimentación, dado que ello incide en las capacidades institucionales para la planeación territorial; es a su vez pertinente que se avance en la construcción de mejores estadísticas territoriales, porque en la actualidad tanto municipios y departamentos tienen limitación en información de calidad, partiendo de la evaluación de los planes de desarrollo utilizando el Índice de Desempeño integral, así como la Estrategia Sinergia Territorial, hacía parte de la iniciativa gubernamental del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados [7].

El último referente nacional es el trabajo de grado de López [8] el cual se tituló “Diseño de un modelo de evaluación de planes de desarrollo para el municipio de Marsella”. Para el desarrollo de este trabajo se acude al tipo de investigación descriptivo casual, el método de investigación de análisis y síntesis; la información primaria fue recolectada mediante visitas que fueron realizadas por funcionarios de los entes; la información secundaria fue la encontrada en el Departamento Nacional de Planeación, la Secretaria y Subsecretaría de planeación de Marsella, y la Contraloría Municipal de Risaralda. En lo documental se tuvieron en cuenta el marco jurídico y estructura de los planes de desarrollo municipales, los objetivos, su construcción, las partes que lo componen,

sus formas de evaluación, la forma como se evalúa por los entes departamentales, nacionales, órganos de control, la comunidad; y finalmente se abordan todos los aspectos relativos a la evaluación desde lo municipal; y finalmente una propuesta de un modelo de evaluación.

Teniendo en cuenta el análisis efectuado, se pudo constatar que por parte del Concejo Municipal no hay control para medir la eficiencia del plan de desarrollo y sus proyectos. En ese orden de ideas los concejales no tienen la capacidad suficiente para evaluar las funciones y la gestión de las dependencias de la alcaldía. En la oficina de planeación hay concentración de la información que no se utiliza para el ejercicio de las funciones de las diferentes dependencias; en ese sentido no se utiliza la metodología del Departamento Nacional de Planeación tanto del plan de desarrollo y de los demás proyectos; tampoco se observa la participación de la comunidad en el control, ni existe conocimiento por parte de ella para medir y evaluar la ejecución de los proyectos, por ello es indispensable que se implemente de manera continua y permanente las evaluaciones y seguimiento del plan de desarrollo, porque ello permite evidenciar los avances o retrasos del cumplimiento de las metas que establecen en dicho plan [8].

Entre tanto, en el contexto regional se hace referencia al trabajo de grado de Anaya [9] titulado “Plan de gobernabilidad de datos abiertos para entidades públicas territoriales del Área Metropolitana de Bucaramanga” en el cual se aborda la importancia de los datos públicos o abiertos como parte del acceso de la ciudadanía a las acciones de los gobiernos, como elemento de consulta. En ese sentido se estimó la importancia de abordar aspectos como la gobernabilidad de los datos y el plan de gobernabilidad.

Para el desarrollo de la investigación se implementó como metodología que es de tipo cualitativo, al comprender y profundizar los fenómenos y el contextos de las alcaldías del AMB; así mismo un diagnóstico desde la base de datos abiertos de Colombia, entidades del

Departamento de Santander y de los Municipios del AMB; basado en ello se realizó un análisis DOFA para evidenciar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, el cual se implementa en cualquier tipo de empresa, sin distinguir su naturaleza o tamaño, lo que repercute en una herramienta ideal de planeación formal; así mismo, se tuvo en cuenta la metodología implementada por el Banco Mundial para medir las capacidades de los gobiernos [9].

De acuerdo con la información recopilada y al análisis realizado, se pudo establecer en esta investigación que los datos abiertos son importantes a nivel mundial como tendencia, porque ello permite dar información de todos los sectores, permitiendo dar valor a la comunidad. En ese sentido las alcaldías del AMB requieren orientar esfuerzos para desarrollar un proceso de publicación de datos en la página web colombiana, porque ello permite una mayor participación y organización de los procesos internos que ayudan a mejorar a las entidades territoriales. De esa forma, al aplicar de manera efectiva todo lo relacionado con los datos abiertos se pueden definir políticas públicas y programas de conjuntos de datos, para darle mayor valor en sus territorios, porque en la actualidad no se cumplen con la normatividad nacional, y esto repercute en los procedimientos de auditorías, seguimiento y control de los datos, y ello no permite realización una evaluación adecuada de los planes de desarrollo de los municipios [9].

Por otro lado, en el ámbito regional, se encuentra el trabajo de grado consistente en un informe final de práctica de Díaz [10] el cual fue denominado “Práctica Empresarial: Seguimiento al Plan de Desarrollo “Somos Tejido Social 2016-2019” Para Medir Alcances en las Metas Trazadas Institucionalmente a Través de Herramientas”. En este trabajo se tuvieron en cuenta aspectos de orden normativo, también relacionados con el Municipio de Girón en su economía, infraestructura, recursos de mano de obra, recursos públicos y lo concerniente en sí con la práctica desarrollada. Para su ejecución se implementó como metodología un análisis

descriptivo de la información, acudiendo a aspectos cualitativos y cuantitativos, es decir, con un enfoque mixto, en donde se determinan aspectos positivos o negativos de la administración pública.

El análisis de los instrumentos utilizados en esta investigación estableció como conclusión que existen desigualdades en los territorios, como sucede a nivel nacional, lo cual requiere del desarrollo de mejores políticas públicas en todos los sectores del Estado, para que perduren en el tiempo. La importancia que tiene la investigación científica para aportar a la administración pública datos que son dados desde la evaluación, son aspectos que deben ser tenidos en cuenta para trazarse metas y objetivos a largo plazo, y generar opciones de transformación en todos los ámbitos que dinamizan al territorio, sobre todos aquellos que se asocian a la economía. En la práctica se pudo constatar que ha existido una evolución de la planificación regional y que esta ha tenido que acudir a la eficiencia de la institucionalidad, porque de ello depende su capacidad de gestión en todos los ámbitos de la administración pública, y de esa manera se generen los cambios en el territorio y la calidad de vida de sus habitantes [10].

A nivel regional, el último referente que se incorpora es el trabajo de grado de Hoyos y Mogollón [11] cuyo título es “Objetivos de desarrollo del milenio: éxito y desarrollo en el departamento de Santander, 2000-2015”, el cual se centra en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), cuyos propósitos fueron dados por los estados miembros de las Naciones Unidas para el año 2015, y de qué manera el Departamento de Santander alcanzó algún tipo de posicionamiento exitoso en el contexto nacional en términos de ejecución y alcance entre el año 2000 al 2015. Para el desarrollo de la investigación, en el aspecto metodológico se acudió a un enfoque mixto, el cual incluyó el análisis de estadísticas oficiales, así como análisis documental; en el segundo capítulo se realiza un análisis descriptivo para evidenciar los cambios del

departamento de cara a los demás y en paralelo con cifras a nivel nacional. En el capítulo tercero se acude a una matriz DOFA para evidenciar aspectos relevantes de cada plan de desarrollo y las estrategias implementadas.

El desarrollo del trabajo de grado pudo establecer que el Departamento de Santander tiene problemáticas como los demás departamentos en temas sociales, económicos y culturales; si bien se fijan unos planes de desarrollo que contienen políticas, estrategias y acciones que se soportan en la normatividad vigente, y que están en constante evaluación para establecer su cumplimiento, e incluso, para tomar las medidas que correspondan, estas metas no alcanzan el nivel que pretendió las Naciones Unidas en el marco de los Objetivos del Desarrollo del Milenio, teniendo en cuenta que para el año 2000, se estableció que 189 países se comprometieron a erradicar la pobreza extrema en el 2015, trazándose metas y objetivos. Se pudo constatar que entre el año 2000 y 2015 Santander disminuyó la pobreza monetaria y multidimensional, la desigualdad, desempleo, con indicadores por encima de lo nacional, pero no se erradicó totalmente [11].

En cuanto lo económico Santander entre el 2000 al 2015 se posicionó como la cuarta economía en Colombia, lo que repercutió un mejor cumplimiento de los planes de desarrollo en cuanto a empleo, salud y educación, sin embargo, desafortunadamente hubo un aumento en la violencia sexual e intrafamiliar y en los casos de personas con VIH. En materia de acueducto y alcantarillado, en ese periodo de tiempo analizado, de acuerdo a las cifras dadas por el DNP, 17 municipios no cubrían el 50% del acueducto y 53 municipios con una cobertura de alcantarillado menor al 50%, en el sector urbano la cobertura fue el 97% y en el rural el 75%, lo que indica que el Departamento estuvo por debajo de la media nacional y de lo proyectado en los planes de desarrollo. En ese sentido, algunos indicadores no alcanzaron la meta de cada ODM, en otros hubo avances frente a los demás departamentos y de acuerdo a las metas a nivel nacional, lo que

implicó un trabajo adecuando por parte de algunos gobernadores, en unas áreas más que otras, lo que implicó un manejo adecuado de las políticas públicas y las metas trazadas en los planes de desarrollo, teniendo un éxito relativo y parcial [11].

En el contexto local se presenta como antecedente el trabajo de grado de Ríos y Suarez [12] cuyo título es “Incidencia de los Planes Municipales de Desarrollo sobre la informalidad laboral en Bucaramanga (2004-2011)” en el cual se abordan aspectos relacionados con la informalidad laboral, las políticas públicas, estas temáticas en el entorno de Bucaramanga, las perspectivas que habían antes del 2004, la manera como se abordó en los planes de desarrollo de 2004 al 2006, y de 2008 a 2011 y el análisis de dichas políticas en esos dos periodos. La metodología de esta investigación se basa en un meso análisis para analizar la política pública de informalidad laboral en Bucaramanga entre el 2004 a 2011, la cual se basa en la metodología de Parsons, siendo una evaluación cualitativa.

En el trabajo de investigación se pudo establecer que el Estado, en este caso representado en el Municipio analizado desarrolla políticas públicas que buscan solucionar los problemas que afectan a la población, y para ello diseña los planes de desarrollo. En el caso de la política pública que se implementó en la informalidad laboral del 2004 al 2011, se constató que en las tres acciones implementadas que fueron reubicación, programas de generación de empresa e incentivos tributarios, no lograron incidir en la informalidad de forma contundente, siendo pocos o nulos los resultados, lo que indica que las metas trazadas en los planes de desarrollo no fueron cumplidas. En el año 2007 hubo una baja de la informalidad debido a los incentivos tributarios y la promoción de la formalidad. Estos resultados deben ser tenidos en cuenta en las evaluaciones que se realicen por el Municipio, esto con el fin de considerar la implementación de un programa

que dirija exclusivamente a la informalidad laboral en el plan de desarrollo, porque en ese periodo de tiempo analizado se evidenció un vacío en dicha política pública [12].

De otro lado, se hace mención a la monografía de Sepúlveda [13] el cual presenta como título “Análisis del marco fiscal de mediano plazo en el Municipio de Bucaramanga 2016-2025, una propuesta de actualización”, el cual se centra el estado del marco fiscal del Municipio de Bucaramanga en el 2017 y el que se desarrollaría a mediano plazo del 2016 al 2025, aunado a los lineamientos para su actualización. La metodología que se implementó fue acudir a fuentes de información primaria y secundaria y el desarrollo de tres fases.

En la monografía se pudo identificar que el Departamento Nacional de Planeación en la planificación de las entidades territoriales tiene unos instrumentos para la gestión 2008-2001 y la Dirección General de Apoyo Fiscal del Ministerio de Hacienda a través de la aplicación de la cartilla que refiere la Ley 819 de 2003 para entes territoriales, y allí se define el marco fiscal a mediano plazo. Estos aspectos permiten determinar los recursos que tienen destinación autónoma del ente territorial, priorizándola a la inversión social, conforme a lo que dispone el plan de desarrollo municipal, siendo importante predecir los ingresos, gastos, déficit y la financiación. De esa forma es vital que las entidades territoriales evalúen múltiples metodologías para proyectar los ingresos y gastos, que en el caso del Municipio de Bucaramanga se recomienda la adopción del método directo de proyección o de evaluación directa que es el más aplicado a nivel global, en aspectos como el comportamiento por ingresos del impuesto predial unido a la actualización catastral, el reajuste del avalúo catastral, predicción del impuesto de industria y comercio, entre otros [13].

Como último antecedente local, se hace referencia al trabajo de grado de Correa [14] denominado como “Seguimiento en Ejecución del Plan de Desarrollo del Municipio de

Bucaramanga en sede de un observatorio que despliegue análisis de los informes de gestión presentados por las secretarías e instituciones descentralizadas en el Municipio”. Para el desarrollo de esta investigación se propuso como metodología basado en el análisis de los derechos de petición elevados a las secretarías y entes descentralizados, de acuerdo a la práctica que se realizó en el Concejo de Bucaramanga, esto con el fin de medir el impacto del Plan de desarrollo Municipal 2016 al 2019, respecto a los punto de gobierno democrático, sostenibilidad ambiental, equidad e inclusión, infraestructura y conectividad, y producción y generación de oportunidades, y si estos si alinean con los ejes estratégicos del acuerdo municipal 006 de 2016. En los resultados se realizaron mediciones cuantitativas, basadas en la información oficial.

En trabajo de investigación se determina que una de las autoridades más importantes es el Concejo Municipal, porque se encargan de velar por el bienestar político, económico y social, realiza el control político, y se encarga del cumplimiento de las funciones y desarrollo de las actividades del Municipio, entre ellos que se cumpla lo establecido en los planes de desarrollo. En ese sentido, de acuerdo a la revisión de fuentes oficiales y los aspectos relacionados en la metodología, se puede concluir que al ordenar la información que los ítems que se evaluaron del plan de desarrollo contienen temas relacionados con el derecho al agua, ecológicos, recuperación del espacio público, entre otros, pudiendo realizar una unificación de la realidad de la ejecución del plan de desarrollo vigente al año 2019, teniendo que hubo un punto de quiebre en la administración, ya que el Municipio ostentaba una categoría especial, pero por algunos factores, bajó de categoría [14].

3. Método

3.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrollará bajo el **paradigma mixto**, teniendo en cuenta que los objetivos específicos se encuentran relacionados tanto con datos cualitativos como cuantitativos, por lo cual se menciona lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) quienes señalan que el enfoque mixto “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p.546). Esto indica que son integrados los enfoques ya que permiten analizar de manera conjunta los datos recolectados en el desarrollo del trabajo, además facilitan que en el estudio se generen conclusiones a partir de toda la información recolectada, y a su vez proporciona mayor entendimiento sobre el fenómeno estudiado al validar los datos teóricos con los resultados numéricos que arroje la investigación.

Por consiguiente para cumplir el **objetivo principal** de este trabajo de investigación en el cual se busca “Evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo del municipio de Mutiscua Norte de Santander, a través de la estrategia del kit territorial, proponiendo alternativas de control y seguimiento, durante el periodo de mandato de 2016 a 2019” es necesario como soporte documental el Plan Municipal de Desarrollo de Mutiscua de Norte de Santander y los métodos de evaluación de resultados basados en indicadores de gestión que dan a conocer los niveles de cumplimiento del plan de desarrollo municipal y hacen parte de los resultados de la investigación el análisis de los diferentes informes que evalúan cualitativamente la gestión de la administración del municipio de Mutiscua Norte de Santander en los periodos 2016 al 2019.

3.2 Actividades a desarrollar

A continuación, se encuentran cada una de las actividades que se realizarán para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos formulados:

Formulación de indicadores de gestión: Para la formulación de los indicadores de gestión según las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas correspondientes al plan de desarrollo municipal de Mutiscua, con base a la metodología de kit territorial se realiza lo siguiente:

1. Compilación del material escrito para el desarrollo del objetivo específico #1.
2. Revisión del manual suministrado por el departamento nacional de planeación para la construcción de indicadores.
3. Estudio del manual con el fin de identificar indicadores que más se acoplan al plan.
4. Descarga de información en Excel de los años 2016 al 2019 del aplicativo de Planes de Desarrollo Territoriales SIEE - Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia, siendo este el instrumento de la información para formular los indicadores de gestión.
5. Se hace un reconocimiento de los campos del archivo de Excel para la formulación de indicadores de acuerdo con los ítems que se encuentran relacionados en el kit de seguimiento de evaluación y el manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales – Unidad 4 del Departamento Nacional de Planeación (2016).
6. Se formulan los siguientes indicadores de acuerdo con la información que se encuentra en el SIEE al seleccionar la información del municipio de Mutiscua – Norte de Santander.

Tipo de Indicador	Nombre de Indicador
1. General	Número de metas de producto programadas por sector, vigencia y Dimensión
	Número de metas de producto reportadas por sector, vigencia y Dimensión
	Porcentaje de avance sobre metas evaluables por sector, vigencia y según el rango de clasificación, según las dimensiones
2. Metas y Sectores FUT^a	Indicadores de metas y ejecución presupuestal por sector FUT de los periodos 2016 al 2019 y total presupuestado gestión de igual periodo, según las dimensiones.
3. Metas y ODS^b	Indicadores de metas y presupuesto ejecutado de acuerdo a cada ODS de los periodos 2016 al 2019 y valor total presupuestado por ODS en iguales periodos. Según las dimensiones.
4. Sector e Indicador Resultado según el Rango y Año	Indicadores de Resultados por Sector - Año y Rango - Totales según las dimensiones.
	Indicadores de Resultados por Sector - Año y Rango - Detallado. según las dimensiones.
	Resultados por Sector y Año y Rango - Totales, según las dimensiones.
5. Indicadores por rangos de clasificación años	Clasificación por rangos y años 2016-2019 según las dimensiones.
	Indicadores por sector por años 2016-2019 y según el rango, según las dimensiones.

Figura 5. Indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia

7. Categorizar los indicadores de gestión de la tabla anterior según las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas.

Diagnóstico del estado de ejecución del PDM: Para diagnosticar el estado de ejecución del plan de desarrollo municipal “Mutiscua, visión de cambio y desarrollo” de los años 2016 al 2019, se requiere tomar como punto de partida los indicadores de gestión formulados en el objetivo anterior y así poder analizar su nivel de cumplimiento de acuerdo con las metas trazadas por el municipio en el plan de desarrollo, por tanto, es necesaria la observación y evaluación de dicha información. De acuerdo con lo anterior se requieren desarrollar las siguientes actividades para dar cumplimiento al objetivo específico #2.

1. Compilación del material escrito para el desarrollo de este objetivo.
2. Estudio general del plan de desarrollo “Mutiscua, visión de cambio y desarrollo”.
3. Determinación de objetivos del plan de desarrollo.
4. Análisis del nivel de cumplimiento de las metas trazadas por el municipio de los resultados obtenidos de los indicadores de gestión formulados.
5. Diagnosticar el estado de ejecución del PDM con base a todas las actividades anteriores

Análisis de resultados de indicadores del PDM: Posteriormente a la observación y la evaluación realizada en el diagnóstico se procede a analizar los resultados de los indicadores de gestión del periodo de 2016 a 2019 del plan de desarrollo del municipio de Mutiscua, identificando aquellos factores que impactan de manera positiva y negativa en el mismo, toda vez que los planes de desarrollo territorial cuentan con una serie de ítems y factores que contienen cada uno unas metas a cumplir, por lo tanto, de acuerdo a lo establecido por Kit Territorial se establecerá el grado de cumplimiento en las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas. De acuerdo con lo anterior se requieren desarrollar las siguientes actividades para dar cumplimiento al objetivo específico #3.

1. Compilación del material escrito para el desarrollo de este objetivo.
2. Comprobación de resultados de acuerdo con los estándares de la metodología Kit Territorial.
3. Identificación del grado de cumplimiento en las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas.
4. Identificación de factores que impactan positiva y negativamente en el PDM.

Propuesta de alternativas de mejora para control y seguimiento de la ejecución del PDM: De acuerdo a todo lo anterior se procede a realizar la propuesta que contendrá las

alternativas de mejora, para el control y seguimiento de la ejecución del plan de desarrollo municipal de Mutiscua durante el 2019 y posteriores administraciones, ya que la administración municipal puede tener en cuenta el análisis realizado para identificar los aspectos a mejorar en aquellos indicadores que no obtuvieron los resultados esperados y así poder determinar los elementos necesarios para dar cumplimiento a dichos indicadores y por ende a sus metas trazadas. De acuerdo con lo anterior se requieren desarrollar las siguientes actividades para dar cumplimiento al objetivo específico #4.

1. Creación de estrategias de mejoramiento de los indicadores.
2. Realización de propuesta con alternativas de mejora para control y seguimiento.

3.3 Método de la investigación

Hace parte del método de investigación la identificación de todas las estrategias, programas, proyectos incluidos como instrumentos de planeación (PND, ODS, PDET, Pactos, PDT) dado que deben cumplir parámetros establecidos y objetivos formulados en el plan de desarrollo territorial, además se contemplarán indicadores que están articulados en las metas definidas para hacer seguimiento a dichos planes.

3.4 Tipo de Investigación

En este estudio se identificarán todos los elementos que deben cumplirse en el plan de desarrollo del municipio de Mutiscua Norte de Santander, por tanto, se considera que es tipo de investigación descriptiva.

3.5 Instrumentos de recopilación de la información

Para esta investigación es necesario contemplar como parte de los instrumentos de recopilación de la información, lo relacionado con el kit de seguimiento de evaluación y el manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales – Unidad 4 donde se especifican los pasos que se deben seguir para el seguimiento y evaluación al PDT.

Adicionalmente se hace indispensable conocer e identificar todas las herramientas tecnológicas que ofrece el portal territorial del DNP en lo referente al Kit de Planeación Territorial y al Kit de Seguimiento, necesarias para la formulación de los Planes de Desarrollo Territorial y revisar los manuales, formatos, guías orientadoras, videos que explican el contenido de la plataforma tecnológica mediante la cual se formulan los Planes de Desarrollo Territorial, siendo estos instrumentos que contribuyen al alistamiento e implementación del sistema de seguimiento y resultados al Plan de Desarrollo.

Entre otras fuentes de información se encuentra la plataforma Terridata del Departamento Territorial de Planeación – DNP, siendo este el principal repositorio, buscador y herramienta de visualización de datos a nivel municipal, departamental y regional del país, cuyo objetivo es suministrar los indicadores estandarizados y resultados comparables de cada dimensión socioeconómica de las entidades territoriales de Colombia.

4. Formulación de Indicadores de Gestión

Este apartado tiene como finalidad cumplir el primer objetivo específico de esta investigación que está enfocado en formular los indicadores de gestión para las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas correspondientes al plan de desarrollo municipal de

Mutiscua, con base a la metodología de kit territorial. Para ello es primordial dar a conocer los indicadores generales, metas y sectores FUT - Formulario Único Territorial, las Metas por sectores según el ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible y posteriormente se encuentran los indicadores generados por sector, dimensión, rango y vigencia. Se finaliza con los indicadores por rangos de clasificación años 2016-2019.

Es fundamental mencionar que el Plan de Desarrollo requiere la ejecución del seguimiento a nivel estratégico (gestión) y operativo (actividades), es por ello que con la información de los indicadores se tiene una herramienta de medición que determina su cumplimiento, que conlleva a evaluar, controlar y tomar decisiones a la administración municipal.

4.1 Indicadores Generales

Los indicadores generales muestran la cantidad de metas programadas por la administración municipal para los años 2016 al 2019 por sector y así mismo clasificadas por dimensión, donde se identifica claramente que en el 2016 se definieron 116 metas, en el año 2017 aumentaron a 187 metas, en el año siguiente se establecieron 158 metas y para el año final de periodo de gobierno se proyectaron 129 metas. Adicionalmente se puede determinar visual y gráficamente la ejecución de metas tanto por sector como por dimensión, junto con el porcentaje de avance obtenido sobre las metas evaluables por vigencia, sector y según la dimensión. Es claro que los rangos se encuentran clasificados y marcados en color para que sea fácil establecer su nivel de avance en cada periodo, sector y dimensión.

4.1.1 Número de metas de producto programadas por vigencia por sector

Sector	Metas programadas 2016	Metas programadas 2017	Metas programadas 2018	Metas programadas 2019	Dimensiones
A.1. Educación	10	14	14	12	Social
A.2. Salud	30	28	29	28	Social
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico	3	6	3	3	Ambiental
A.4. Deporte y Recreación	7	9	12	9	Social
A.5. Cultura	6	15	11	11	Social
A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueductos	1	3	1	1	Económico
A.7. Vivienda	5	6	6	6	Social
A.8. Agropecuario	14	18	16	14	Económico
A.9. Transporte	2	7	5	3	Económico
A.10. Ambiental	6	14	10	9	Ambiental
A.12. Prevención y Atención de Desastres	2	10	4	2	Institucional
A.13. Promoción del Desarrollo	2	6	4	2	Institucional
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Protección Social	17	30	25	18	Social
A.15. Equipamiento	2	5	3	2	Institucional
A.17. Fortalecimiento Institucional	7	13	9	7	Institucional
A.18. Justicia y Seguridad	2	3	6	2	Institucional
Total	116	187	158	129	

Figura 6. Número de metas de producto programadas por vigencia por sector

4.1.2 Número de metas de producto programadas por vigencia según la dimensión

Dimensión	Metas programadas 2016	Metas programadas 2017	Metas programadas 2018	Metas programadas 2019
Ambiental	9	20	13	12
Económico	17	28	22	18
Institucional	15	37	26	15
Social	75	102	97	84
Total general	116	187	158	129

Figura 7. Número de metas de producto programadas por vigencia según la dimensión

4.1.3 Número de metas de producto reportadas por vigencia y sector

Sector	Metas Reportadas 2016	Metas Reportadas 2017	Metas Reportadas 2018	Metas Reportadas 2019	Dimensiones
A.1. Educación	7	8	14	11	Social
A.2. Salud	15	26	29	28	Social
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico	3	4	3	3	Ambiental
A.4. Deporte y Recreación	3	8	12	9	Social
A.5. Cultura	6	8	11	11	Social
A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto	1	2	1	1	Económico
A.7. Vivienda	0	2	6	6	Social
A.8. Agropecuario	3	18	16	14	Económico
A.9. Transporte	2	7	5	3	Económico
A.10. Ambiental	3	10	10	9	Ambiental
A.12. Prevención y Atención de Desastres	0	10	4	2	Institucional
A.13. Promoción del Desarrollo	1	6	4	2	Institucional
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Protección Social	2	30	25	18	Social
A.15. Equipamiento	1	4	3	2	Institucional
A.17. Fortalecimiento Institucional	1	13	9	7	Institucional
A.18. Justicia y Seguridad	1	3	6	2	Institucional
Total	49	159	158	128	
% Participación	42%	85%	100%	99%	

Figura 8. Número de metas de producto reportadas por vigencia y sector

4.1.4 Número de metas de producto reportadas según la dimensión

Dimensión	Metas Report	Metas Reportadas	Metas Reportadas	Metas Reportadas
Ambiental	6	14	13	12
Económico	6	27	22	18
Institucional	4	36	26	15
Social	33	82	97	83
Total general	49	159	158	128
% Participación	42%	85%	100%	99%

Figura 9. Número de metas de producto reportadas según la dimensión

4.1.5 Porcentaje de avance sobre metas evaluables por vigencia y sector

Porcentaje de avance sobre metas evaluables por vigencia					
Sector	Avance 2016 (%)	Avance 2017 (%)	Avance 2018 (%)	Avance 2019 (%)	Dimensiones
A.1. Educación	58,3	52,3	92,9	55,6	Social
A.2. Salud	48,3	92,9	100,0	98,2	Social
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico	39,3	66,7	100,0	100,0	Ambiental
A.4. Deporte y Recreación	42,9	88,9	83,3	72,2	Social
A.5. Cultura	100,0	53,3	77,3	98,5	Social
A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarado	80,0	66,7	100,0	100,0	Económico
A.7. Vivienda	0,0	29,0	50,0	66,7	Social
A.8. Agropecuario	21,4	100,0	53,1	64,3	Económico
A.9. Transporte	100,0	100,0	40,0	66,7	Económico
A.10. Ambiental	28,3	71,4	60,0	81,5	Ambiental
A.12. Prevención y Atención de Desastres	0,0	100,0	100,0	0,0	Institucional
A.13. Promoción del Desarrollo	50,0	100,0	100,0	0,0	Institucional
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	7,1	100,0	80,0	66,2	Social
A.15. Equipamiento	20,8	80,0	33,3	100,0	Institucional
A.17. Fortalecimiento Institucional	14,3	100,0	77,8	100,0	Institucional
A.18. Justicia y Seguridad	50,0	100,0	50,0	100,0	Institucional
Total	36,8	84,5	77,4	78,1	
Rango	Crítico	Sobresaliente	Satisfactorio	Satisfactorio	

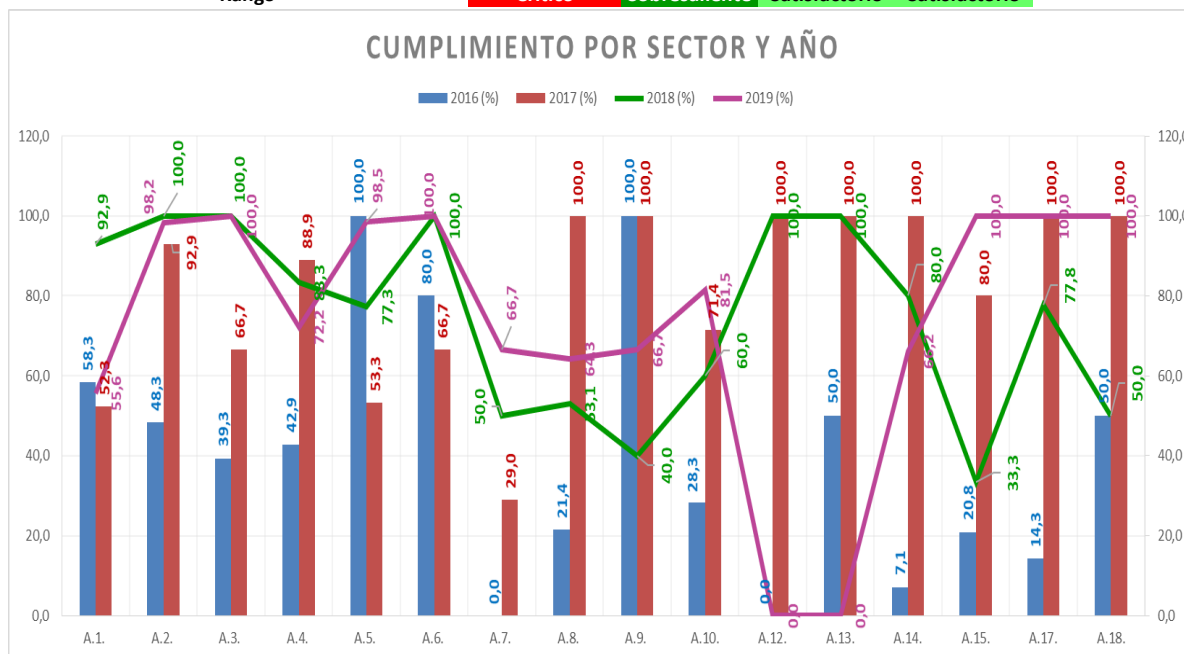


Figura 10. Porcentaje de avance sobre metas evaluables por vigencia y sector

4.1.6 Porcentaje de avance sobre metas evaluables según la dimensión

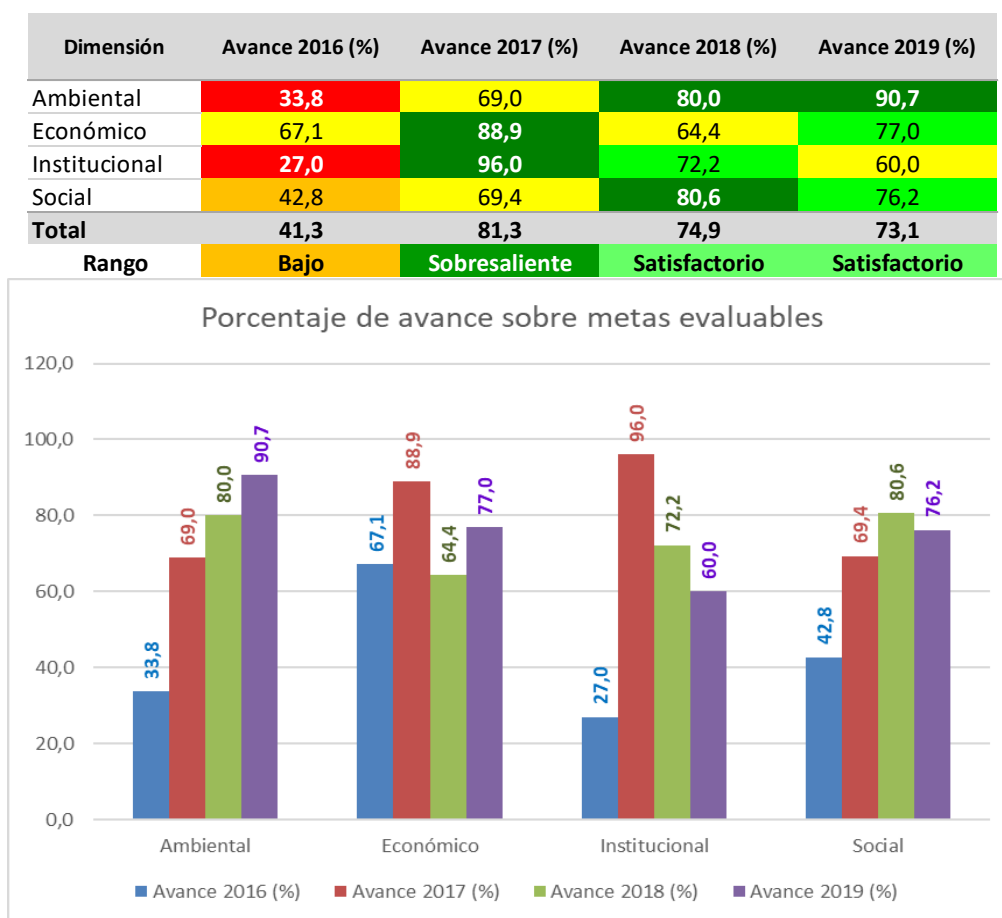


Figura 11. Porcentaje de avance sobre metas evaluables según la dimensión

4.2 Metas y Sectores FUT

Este subcapítulo da a conocer la ejecución presupuestal de acuerdo con el sector, vigencia y dimensión de cada una de las metas definidas por la administración municipal en los periodos 2016-2019 mediante el Formulario Único Territorial – FUT, de acuerdo a lo establecido por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y las directrices del Plan de Desarrollo Territorial.

4.2.1 Indicadores de metas de ejecución presupuestal según el sector por vigencia

Sector	Meta	Ejecución 2016	Ejecución 2017	Ejecución 2018	Ejecución 2019	Total	Dimensiones
A.1. Educación	17	\$ 646.520.700	\$ 625.353.684	\$ 415.654.171	\$ 418.445.251	\$ 2.105.973.806	Social
A.2. Salud	34	\$ 3.861.067.000	\$ 2.238.436.316	\$ 2.747.880.614	\$ 2.135.791.396	\$ 10.983.175.326	Social
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico	7	\$ 41.708.000	\$ 145.827.979	\$ 817.547.601	\$ 192.297.475	\$ 1.197.381.055	Ambiental
A.4. Deporte y Recreación	14	\$ 754.198.000	\$ 122.764.943	\$ 286.942.522	\$ 167.303.843	\$ 1.331.209.308	Social
A.5. Cultura	19	\$ 114.071.000	\$ 217.034.000	\$ 181.045.230	\$ 1.735.454.902	\$ 2.247.605.132	Social
A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarillado y Aseo	3	\$ 24.000.000	\$ 19.699.000	\$ 40.789.000	\$ 109.659.826	\$ 194.147.826	Económico
A.7. Vivienda	7	\$ 0	\$ 99.967.895	\$ 3.000.000	\$ 277.344.136	\$ 380.312.031	Social
A.8. Agropecuario	19	\$ 53.990.000	\$ 306.607.346	\$ 61.258.000	\$ 60.136.000	\$ 481.991.346	Económico
A.9. Transporte	7	\$ 267.996.000	\$ 1.023.810.186	\$ 272.141.288	\$ 539.480.087	\$ 2.103.427.561	Económico
A.10. Ambiental	15	\$ 34.240.000	\$ 52.733.400	\$ 44.832.000	\$ 52.775.877	\$ 184.581.277	Ambiental
A.12. Prevención y Atención de Desastre	11	\$ 0	\$ 74.701.322	\$ 477.907.074	\$ 0	\$ 552.608.396	Institucional
A.13. Promoción del Desarrollo	8	\$ 5.000.000	\$ 66.300.000	\$ 7.200.000	\$ 0	\$ 78.500.000	Institucional
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	40	\$ 5.000.000	\$ 240.953.477	\$ 607.682.243	\$ 69.038.480	\$ 922.674.200	Social
A.15. Equipamiento	5	\$ 10.000.000	\$ 137.102.317	\$ 3.500.000	\$ 67.268.902	\$ 217.871.219	Institucional
A.17. Fortalecimiento Institucional	14	\$ 12.900.000	\$ 339.800.000	\$ 153.153.000	\$ 134.666.000	\$ 640.519.000	Institucional
A.18. Justicia y Seguridad	8	\$ 81.607.000	\$ 162.919.082	\$ 94.367.199	\$ 526.847.899	\$ 865.741.180	Institucional
Total	228	\$ 5.912.297.700	\$ 5.874.010.947	\$ 6.214.899.942	\$ 6.486.510.074	\$ 24.487.718.663	
% Participación		24%	24%	25%	26%	100%	

Figura 12. Indicadores de metas de ejecución presupuestal según el sector por vigencia

4.2.2 Indicadores de metas de ejecución presupuestal según la dimensión por vigencia

Dimensión	Metas	Presupuesto 2016	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Total
Ambiental	22	\$ 75.948	\$ 198.561	\$ 862.380	\$ 245.073	\$ 1.381.962
Económico	29	\$ 345.986	\$ 1.350.117	\$ 374.188	\$ 709.276	\$ 2.779.567
Institucional	46	\$ 109.507	\$ 780.823	\$ 736.127	\$ 728.783	\$ 2.355.240
Social	131	\$ 5.380.857	\$ 3.544.510	\$ 4.242.205	\$ 4.803.378	\$ 17.970.950
Total	228	\$ 5.912.298	\$ 5.874.011	\$ 6.214.900	\$ 6.486.510	\$ 24.487.719
% Participación		24%	24%	25%	26%	100%

Figura 13. Indicadores de metas de ejecución presupuestal según la dimensión por vigencia

4.3 Metas por sectores según el ODS

Se puede identificar en la primera tabla de este apartado las metas ejecutadas por sectores según los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, en los periodos de administración 2016 – 2019, en el sentido que en el ODS 3. Buena Salud se encuentran 75 metas definidas y equivale a un 62% del presupuesto distribuido en cada año con un porcentaje diferente, ya que este objetivo en el 2016 participa en un 80% equivalente a 4.726 millones de pesos del valor presupuestado para

ese periodo, en el 2017 fue del 46% es decir 2.713 millones de pesos, en el año 2018 fue del 59% esto indica 3.651 millones de pesos y en el 2019 fue del 62% con 4.028 millones de pesos. Un segundo objetivo con mayor participación presupuestal se observa que corresponde al llamado ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles, donde se proyectaron 38 metas y con un presupuesto del 12% del valor total es decir que suma 3.058 millones de pesos del valor total presupuestado que suma \$24.487 millones.

4.3.1 Indicadores de metas de ejecución presupuestal según el ODS por vigencia

ODS	Metas	Presupuesto 2016	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Total
1. Poner fin a la pobreza	6	\$ 0	\$ 102.967.895	\$ 11.062.060	\$ 258.794.600	\$ 372.824.555
3. Buena salud	75	\$ 4.726.336.000	\$ 2.713.262.206	\$ 3.651.162.815	\$ 4.028.746.141	\$ 15.119.507.162
4. Educación de calidad	16	\$ 584.537.700	\$ 617.538.394	\$ 415.654.171	\$ 418.445.251	\$ 2.036.175.516
6. Agua limpia y saneamiento	7	\$ 41.708.000	\$ 145.827.979	\$ 817.547.601	\$ 192.297.475	\$ 1.197.381.055
7. Energía asequible y sostenible	3	\$ 24.000.000	\$ 19.699.000	\$ 40.789.000	\$ 109.659.826	\$ 194.147.826
8. Trabajo decente y crecimiento económico	8	\$ 5.000.000	\$ 66.300.000	\$ 7.200.000	\$ 0	\$ 78.500.000
10. Reducir inequidades	21	\$ 62.983.000	\$ 79.015.290	\$ 130.485.604	\$ 43.704.016	\$ 316.187.910
11. Ciudades y comunidades sostenibles	38	\$ 312.236.000	\$ 1.288.347.225	\$ 798.380.362	\$ 659.524.866	\$ 3.058.488.453
12. Producción y consumo Responsable	22	\$ 53.990.000	\$ 312.407.346	\$ 63.217.984	\$ 65.272.000	\$ 494.887.330
13. Acción por el clima	1	\$ 3.000.000	\$ 750.000	\$ 6.022.087	\$ 23.500.000	\$ 33.272.087
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	25	\$ 94.507.000	\$ 506.719.082	\$ 261.551.229	\$ 686.565.899	\$ 1.549.343.210
17. Alianzas para lograr los objetivos	6	\$ 4.000.000	\$ 21.176.530	\$ 11.827.030	\$ 0	\$ 37.003.560
Total	228	\$ 5.912.297.700	\$ 5.874.010.947	\$ 6.214.899.942	\$ 6.486.510.074	\$ 24.487.718.663
% Participación		24%	24%	25%	26%	100%

Figura 14. Indicadores de metas de ejecución presupuestal según el ODS por vigencia

4.4 Indicador resultado según el sector, dimensión y rango

Las siguientes tablas dan a conocer los indicadores del resultado obtenido por dimensión, sector y rango de cumplimiento de las metas para cada año, teniendo en cuenta que en cada periodo se programaron la ejecución de 228 metas reportadas en la base de datos SIEE, indicando que por los cuatro periodos de gobierno equivale a 912 metas, dato sobre el cual se hace el análisis de las tablas de esta sección. De acuerdo con lo anterior en la primera tabla muestra la clasificación del rango obtenido en las 912 metas durante el periodo de la administración municipal analizada por

dimensión, pudiendo observar que el 84% de las 912 se ubican en sobresaliente y el 76% de las metas no fueron programadas. A su vez se puede mencionar que los resultados obtenidos de acuerdo con la clasificación de bajo, crítico, medio, satisfactorio y sobresaliente, tiene un mayor grado de participación el rango sobresaliente, ya que su resultado es del 84%, seguido del rango crítico con el 13%.

Asimismo, se analizan los indicadores de resultados por sector y rango, donde se puede observar que el sector A2. Salud tiene 93 en rango sobresaliente esto corresponde al 23% de las metas que se encuentran en este rango y 21 no fueron programadas es decir el 7% de las metas no programadas. Se encuentran destacando su resultado sobresaliente los sectores A14. Atención a grupos vulnerables con 61 metas que muestran sobresaliente y 70 no programadas, seguido de A8. Agropecuario con 38 en sobresaliente y 14 no programadas. El sector A5. Cultura con 33 metas con resultado sobresaliente y 33 no programadas, finalmente A1. Educación que obtuvo 31 metas en sobresaliente y 18 no programadas.

4.4.1 Indicadores de resultados según la dimensión y rango

Dimensión	Bajo	Crítico	Medio	Satisfactorio	Sobresaliente	No Ejecutada	No Evaluada	No Programada	Total
Ambiental	1	8	2	0	34	9	0	34	88
Económico	1	16	0	0	56	12	0	31	116
Institucional	1	11	0	0	69	12	0	91	184
Social	6	29	2	2	253	63	3	166	524
Total	9	64	4	2	412	96	3	322	912
% de participación	2%	13%	1%	0%	84%	23%	1%	76%	
Porcentaje de participación % Total					54%	No Aplica		46%	100%

Figura 15. Indicadores de resultados según la dimensión y rango

4.4.2 Indicadores de resultados por sector y rango

Sector y Rango	Bajo	Crítico	Medio	Satisfactorio	Sobresaliente	No Ejecutada	No Evaluada	No Programada	Total
A.1. Educación	1	7	1		31	10		18	68
A.10. Ambiental	1	6	2		23	7		21	60
A.12. Prevención y Atención de Desastres		2			14	2		26	44
A.13. Promoción del Desarrollo		2			11	1		18	32
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	1	11	1	1	61	15		70	160
A.15. Equipamiento	1	2			7	2		8	20
A.17. Fortalecimiento Institucional		2			28	6		20	56
A.18. Justicia y Seguridad		3			9	1		19	32
A.2. Salud	2				93	17	3	21	136
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico		2			11	2		13	28
A.4. Deporte y Recreación	1	4			27	5		19	56
A.5. Cultura	1	2			33	7		33	76
A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarillado y Aseo					5	1		6	12
A.7. Vivienda		5		1	8	9		5	28
A.8. Agropecuario	1	12			38	11		14	76
A.9. Transporte		4			13			11	28
Total	9	64	4	2	412	96	3	322	912
Porcentaje de participación %	2%	13%	1%	0%	84%	23%	1%	76%	
Porcentaje de participación % Total					54%	No Aplica		46%	100%

Figura 16. Indicadores de resultados por sector y rango

4.5 Indicadores por rangos de clasificación años 2016-2019

En esta sección se muestran los indicadores de los resultados obtenidos por la administración municipal igual que lo anterior, clasificados por rangos, dimensión y año, pero se diferencian de las tablas anteriores por que se encuentran los datos obtenidos y su participación en cada año.

4.5.1 Clasificación por rangos de los años 2016 – 2019

Calificación	2016	2017	2018	2019	Total	Clasificación	2016	2017	2018	2019
Crítico	5	1	34	24	64	Crítico	2%	0%	15%	11%
Bajo	4		2	3	9	Bajo	2%	0%	1%	1%
Medio				4	4	Medio	0%	0%	0%	2%
Satisfactorio		1		1	2	Satisfactorio	0%	0%	0%	0%
Sobresaliente	40	157	119	96	412	Sobresaliente	18%	69%	52%	42%
No Ejecutada	67	28		1	96	No Ejecutada	29%	12%	0%	0%
No Evaluada			3		3	No Evaluada	0%	0%	1%	0%
No Programada	112	41	70	99	322	No Programada	49%	18%	31%	43%
Total rangos	49	159	155	128	491	Total general	100%	100%	100%	100%
Total	228	228	228	228	912					
% de participación	10%	32%	32%	26%	100%					

Clasificación	2016	2017	2018	2019
Crítico	10%	1%	22%	19%
Bajo	8%	0%	1%	2%
Medio	0%	0%	0%	3%
Satisfactorio	0%	1%	0%	1%
Sobresaliente	82%	99%	77%	75%
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 17. Clasificación por rangos de los años 2016 – 2019

4.5.2 Cumplimiento de metas de acuerdo con el rango por años y dimensión

Dimensión	Bajo			Total Bajo
	2016	2018	2019	
Ambiental	1	0	0	1
Económico	0	1	0	1
Institucional	1	0	0	1
Social	2	1	3	6
Total	4	2	3	9
% de participación	44%	22%	33%	1,8%

Dimensión	Crítico				Total Crítico
	2016	2017	2018	2019	
Ambiental	3	0	4	1	8
Económico	0	0	10	6	16
Institucional	0	0	7	4	11
Social	2	1	13	13	29
Total	5	1	34	24	64
% de participació	8%	2%	53%	38%	13,0%

Dimensión	Medio 2019	Total Medio
Ambiental	2	2
Económico	0	0
Institucional	0	0
Social	2	2
Total	4	4
% de participación	100%	0,8%

Dimensión	Satisfactorio		Total Satisfactorio
	2017	2019	
Ambiental	0	0	0
Económico	0	0	0
Institucional	0	0	0
Social	1	1	2
Total	1	1	2
% de participación	50%	50%	0,4%

Dimensión	Sobresaliente				Total Sobresaliente
	2016	2017	2018	2019	
Ambiental	2	14	9	9	34
Económico	6	27	11	12	56
Institucional	3	36	19	11	69
Social	29	80	80	64	253
Total	40	157	119	96	412
% de participación	10%	38%	29%	23%	83,9%

Figura 18. Cumplimiento de metas de acuerdo con el rango por años y dimensión

4.5.3 Indicadores por sector y rangos de clasificación años 2016-2019

Indicadores por sector por años 2016-2019 y según el rango										
Sector	2016			Total 2016	2017			Total 2017		
	Crítico	Bajo	Sobresaliente		Crítico	Satisfactorio	Sobresaliente			
A.1. Educación	1	1	5	7	1		7	8		
A.10. Ambiental	1	1	1	3			10	10		
A.12. Prevención y Atención de Desastres							10	10		
A.13. Promoción del Desarrollo			1	1			6	6		
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Pro	1		1	2			30	30		
A.15. Equipamiento		1		1			4	4		
A.17. Fortalecimiento Institucional			1	1			13	13		
A.18. Justicia y Seguridad			1	1			3	3		
A.2. Salud		1	14	15			26	26		
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico	2		1	3			4	4		
A.4. Deporte y Recreación			3	3			8	8		
A.5. Cultura			6	6			8	8		
A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarillado			1	1			2	2		
A.7. Vivienda						1	1	2		
A.8. Agropecuario			3	3			18	18		
A.9. Transporte			2	2			7	7		
Total	5	4	40	49	1	1	157	159		
Sector	2018			Total 2018	2019					Total 2019
	Crítico	Bajo	Sobresaliente		Crítico	Bajo	Medio	Satisfactorio	Sobresaliente	
A.1. Educación	1		13	14	4		1		6	11
A.10. Ambiental	4		6	10	1		2		6	9
A.12. Prevención y Atención de Desastres			4	4	2					2
A.13. Promoción del Desarrollo			4	4	2					2
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Pro	5		20	25	5	1	1	1	10	18
A.15. Equipamiento	2		1	3					2	2
A.17. Fortalecimiento Institucional	2		7	9					7	7
A.18. Justicia y Seguridad	3		3	6					2	2
A.2. Salud			26	26		1			27	28
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico			3	3					3	3
A.4. Deporte y Recreación	2		10	12	2	1			6	9
A.5. Cultura	2	1	8	11					11	11
A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarillado y			1	1					1	1
A.7. Vivienda	3		3	6	2				4	6
A.8. Agropecuario	7	1	8	16	5				9	14
A.9. Transporte	3		2	5	1				2	3
Total	34	2	119	155	24	3	4	1	96	128

Figura 19. Indicadores por sector y rangos de clasificación años 2016-2019

Teniendo en cuenta que en este apartado se dio cumplimiento al primer objetivo específico, que es formular los indicadores de gestión para las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas correspondientes al plan de desarrollo municipal de Mutiscua, con base a la metodología de kit territorial, su respectivo análisis detallado se desarrolla en los siguientes capítulos.

5. Diagnóstico del Estado de Ejecución del PDM

De acuerdo con lo consignado en el Plan de Desarrollo Municipal de Mutiscua (Norte de Santander), para los años 2016 a 2019, se establece que este documento es un instrumento de gestión pública y permite la planificación de las acciones del Municipio en dicho periodo de gobierno. Este plan se formuló y construyó teniendo en cuenta los lineamientos, metodologías y herramientas del Plan Nacional de Planeación, usando la herramienta del Kit Territorial [55]. El Objetivo general que plantea es el siguiente:

Promover el Plan de Desarrollo 2016-2019 “Mutiscua, visión de cambio y desarrollo”, el cual busca consolidar una estrategia sólida que permita la transformación en un contexto de oportunidades, desarrollo integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general, logrando de esta manera proyectar un territorio emprendedor, sostenible, competitivo, innovador y humano [55, p. p. 22].

A partir de los elementos que son parte de los indicadores de gestión, se realiza un diagnóstico que integra los componentes que hacen parte del Kit Territorial en las dimensiones social, ambiental, institucional y económica, que fueron obtenidos del aplicativo de Planes de Desarrollo Territoriales SIEE - Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia, para cotejar dicha información con lo dispuesto en el Plan de Desarrollo Municipal de Mutiscua en los periodos de 2016 a 2019, esto con el fin de cumplir el objetivo específico dos.

Por lo anterior, es necesario aclarar que en la sección actividades a desarrollar del apartado método de este documento se detallan los pasos que se realizaron para obtener la información del aplicativo «Sistema de información para la evaluación de la eficacia - SIEE» establecido por el Departamento Nacional de Planeación [56], ya que a partir de esta se realiza el diagnóstico del Estado de Ejecución del PDM, junto con las conclusiones y resultados obtenidos que se

encuentra desarrollados en este capítulo, relacionados directamente con los objetivos formulados en esta investigación, adicionalmente esto se puede evidenciar en la información publicada por Rozo [57].

Es importante aclarar que si bien el Kit territorial establece en su metodología de evaluación su propio protocolo de diagnóstico, en el presente trabajo de investigación las características propias de la academia imposibilitan seguir los seis (6) pasos correspondientes, por cuanto para ello se requiere de la intervención de un equipo multidisciplinario que tiene como responsables del mismo el alcalde, su equipo técnico de formulación del Plan de Desarrollo, las secretarías de despacho sobre todo hacienda y planeación, así como el Consejo Territorial de Planeación y demás integrantes de la comunidad; esto implica necesariamente acudir a unos insumos básicos importantes y la presencia en el mismo municipio con trabajo de campo para constatar que efectivamente se cumplieron o no con las metas establecidas.

A partir de los indicadores de gestión formulados en el capítulo anterior se realiza el diagnóstico del estado de ejecución del plan de desarrollo municipal “Mutiscua, visión de cambio y desarrollo” de los años 2016 al 2019, determinando su nivel de cumplimiento.

Finalmente, vale mencionar que para desarrollar este apartado se contemplaron de manera general las modificaciones al plan de desarrollo municipal del Acuerdo No. 0012 del 2016 [58], teniendo en cuenta que el PDM inicial relaciona las metas conforme a las reportadas en el SIEE y la modificación en algunos ítems reporta su cumplimiento a nivel global por subprograma. Esto indica que el PDM inicial utilizado permite comparar los datos con los del SIEE en el diagnóstico del estado de ejecución del PDM.

5.1 Ejecución de metas evaluadas por sector

La siguiente tabla muestra las metas programadas y ejecutadas en cada periodo en el que se pueden identificar los porcentajes de cumplimiento y avance, lo que permite ubicar cada uno de estos aspectos en un rango que ha sido establecido por el SIEE - Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia –, dependiendo del porcentaje de avance se cataloga como crítico, bajo, medio, satisfactorio y sobresaliente, como se muestra en la siguiente imagen.

Rangos de la clasificación		
	Crítico	< 40
	Bajo	>= 40, < 60
	Medio	>=60, < 70
	Satisfactorio	<=70, < 80
	Sobresaliente	>= 80

Figura 20. Rangos de Clasificación

Fuente: SIEE - Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia.

Mediante este diagnóstico se evidencia que el primer año de gobierno no obtuvieron buenos resultados, producto de la transición de un gobierno a otro, dado que hasta ese primer año se están haciendo las adecuaciones que provenían de la administración anterior. No obstante, conforme pasaron los años este indicador mejora, quedando en los dos últimos años como satisfactorio. En la base de datos SIEE se encuentran reportadas 228 metas y a partir de estas se realiza el diagnóstico.

Metas				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	116	187	158	129
Ejecutado	49	159	158	128
% Cumplimiento	42%	85%	100%	99%
% Avance	36,8	84,5	77,4	78,1
Rango	Crítico	Sobresaliente	Satisfactorio	Satisfactorio

Figura 21. Indicadores de cumplimiento y avance de metas programadas - ejecutadas

A.1. Educación				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	10	14	14	12
Ejecutado	7	8	14	11
% Cumplimiento	70%	57%	100%	92%
% Avance	58,3	52,3	92,9	55,6
Rango	Bajo	Bajo	Sobresaliente	Bajo

Figura 22. Indicadores de cumplimiento sector A.1. Educación

Respecto al sector educación se identifica un porcentaje de avance alto en el 2018 indicando un resultado de rango sobresaliente y el restante de los periodos el rango fue bajo. Respecto a los porcentajes de cumplimiento se observan que son altos en los dos últimos años.

Meta Prodi	Indicador Producto	Rango Calificación 2016	Rango Calificación 2017	Rango Calificación 2018	Rango Calificación 2019
100	% de NNA con gratuidad escolar	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# programas de educación y/o capacitación impartidos por el SENA gestionados	No Programada	No Ejecutada	Sobresaliente	No Programada
2	# dotaciones cofinanciadas para instrumentos de enseñanza y aprendizaje.	No Programada	No Ejecutada	Sobresaliente	No Programada
4	# sedes educativas con espacios mejorados (baterías sanitarias, aulas, restaurantes, escenarios de	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
16	# restaurantes escolares dotados con mobiliario y/o menaje	Bajo	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente
100	# tabletas gestionadas y/o cofinanciadas para los NNA escolarizados	No Ejecutada	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# ferias de la creatividad apoyadas	No Ejecutada	No Ejecutada	Sobresaliente	No Ejecutada
1	# Mesa de TICS en el municipio	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
1	# punto vive digital gestionado con apoyo del nivel Departamental y Nacional	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
2	# capacitaciones dirigidas a la comunidad en general para que se apropien de las nuevas tecnologías	No Programada	No Programada	Sobresaliente	Crítico
12	# becas de hasta el 50% del valor de la matrícula dirigidas a jóvenes para el acceso a la educación su	Crítico	Sobresaliente	Sobresaliente	Medio
2	# convenios firmados con Universidades y/o Institutos de Educación para el acceso a programas de	No Programada	No Programada	Sobresaliente	Crítico
300	# NNA vinculados al programa de alimentación escolar	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# contratos para la atención de transporte escolar en el municipio	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
150	# estudiantes de básica primaria y secundaria capacitados, para pruebas saber y/o icfes	No Ejecutada	Crítico	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# quioscos vive digital adecuados y/o construidos con apoyo del nivel Departamental y/o Nacional	No Programada	No Ejecutada	No Programada	Crítico
2	# de profesionales en la comisaría de familia para la atención integral	Sobresaliente	Sobresaliente	No Programada	No Programada

Figura 23. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector educación

Al observar cada uno de los indicadores que se encontraron en la base de datos del SIEE puede constatar que en los dos primeros años hay un número importante de metas no programadas y no ejecutadas, situaciones que varió para el año 2018 y aumentó un poco para el año 2019. Entre la información descargada se constata que se adicionó una meta que no corresponde al sector educación, por lo tanto, será tomada en cuenta en su respectivo análisis de resultados.

Para el diagnóstico de la dimensión social, sector educación, es importante tener en cuenta las modificaciones al plan de desarrollo municipal por medio del Acuerdo No. 0012 del 2016 (Ver Anexo 1). En este aspecto se contempló un programa, tres subprogramas, ocho acciones y 16 metas, de las cuales la meta que corresponde a las 100 tabletas gestionadas y/o cofinanciadas para los NNA escolarizados se eliminó porque se cumple con la meta 118316 del PI. Es importante acotar que en la tabla 3, este indicador en el año 2016 y 2017 se encuentra no ejecutado, sin embargo, en los años 2018 y 2019 su rango es sobresaliente.

Por otro lado, el programa educación para la paz y productividad se fijaron 2 metas, que tuvieron algunos ajustes; la primera que corresponde a la meta de 16 restaurantes dotados con mobiliario y/o menaje, pero se disminuyó la meta a 8; así mismo, la meta de 4 sedes educativas con espacios mejorados (baterías sanitarias, aulas, restaurantes, escenarios deportivos, entre otros) fue aumentado a 8 sedes educativas.

A.2. Salud				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	30	28	29	28
Ejecutado	15	26	29	28
% Cumplimiento	50%	93%	100%	100%
% Avance	48,3	92,9	100,0	98,2
Rango	Bajo	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente

Figura 24. Indicadores de cumplimiento sector A.2. Salud

Los indicadores de cumplimiento del sector salud muestran porcentajes de avances de rango sobresaliente en los años 2017 al 2019, tan solo se presenta en rango bajo el primer periodo de gobierno y su porcentaje de cumplimiento es del 50%.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
4	# campañas sobre la prevención y detección de enfermedades crónicas prevalentes	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
8	# actividades físicas para promover estilos de vida saludable.	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
8	# ciclo rutas o ciclopaseos realizados como estrategia de hábitos de vida saludable y/o Ocho (8) paseos ecológicos.	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Bajo
4	# estrategia de IEC para prevenir intentos de suicidio en la juventud.	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# plan para la prevención y/o reducción de consumo de sustancias psicoactivas.	No Ejecutada	No Programada	No Programada	No Programada
4	# Estrategias para garantizar el aseguramiento y provisión adecuada de los servicios de salud	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# Estrategias para garantizar el aseguramiento y provisión adecuada de los servicios de salud	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# mapa de riesgo de calidad de agua para consumo humano.	Sobresaliente	No Programada	No Programada	No Programada
4	# campañas de autocuidado para prevención y manejo de las ENT	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# campaña de Movilidad para la prevención de la morbilidad, discapacidad y mortalidad evitable	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# política Integral de Salud Ambiental - PISA implementada	No Ejecutada	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# estrategia para proteger la salud de la población y el bienestar humano asociado a los contaminantes presentes en el ambiente.	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# estrategia para fortalecer grupos de apoyo para el control de las Enfermedades Crónicas Prevalentes.	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# Campañas de IEC en establecimientos públicos y educativos para prevenir el consumo de tabaco y alcohol en adolescentes.	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# programa aplicando la política del plan de seguridad alimentaria y nutricional.	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# sistema de vigilancia nutricional operativizado.	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# línea de base de Mal nutrición (Obesidad y Desnutrición) en los ciclos vitales de primera infancia, infancia y adolescencia.	Sobresaliente	No Programada	No Programada	No Programada
1	# programa para fortalecer la gestión del riesgo	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# seguimiento y evaluación de la implementación del Plan Municipal de Gestión Integral del Riesgo de desastres.	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# reuniones para apoyo, implementación, seguimiento de las políticas públicas de	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# reuniones para apoyar el Registro, localización y caracterización de las Personas con	No Ejecutada	Sobresaliente	No Evaluada	Sobresaliente
1	# centro de salud del casco urbano Mejorado, rehabilitado y/o dotado	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
2	# dispensarios mejorados, adecuados y/o dotados	No Programada	No Programada	No Programada	No Programada
1	# ambulancia para fortalecer la red de urgencias del municipio	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
4	# campañas dirigidas a padres y madres de familia sobre la importancia de la vacunación en NNA, adulto mayor, madres gestantes	No Ejecutada	Sobresaliente	No Evaluada	Sobresaliente
4	# campañas de capacitación en hábitos saludables de higiene oral dirigidas a docentes de preescolar, madres comunitarias, adultos mayores y población infantil del municipio	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# estrategias de control para la prevención de la rabia transmitida por felinos y caninos.	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# capacitaciones de promoción de la salud y prevención de riesgos laborales en la población del sector informal de la economía.	Bajo	No Ejecutada	No Evaluada	Sobresaliente
1	# plan de gestión integral en salud y seguridad en riesgos laborales para el sector informal.	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# programas para garantizar los derechos sexuales y los derechos reproductivos.	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# capacitaciones dirigida a estudiantes para prevenir embarazos en adolescentes	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# campañas de prevención en enfermedades de transmisión sexual	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# campañas de prevención de cuello uterino.	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Sobresaliente
1	# Socialización de la Ruta de Atención Integral con Enfoque Intersectorial y Comunitario, hacia el logro de cambios conductuales, culturales y prácticas adecuadas en salud sexual y reproductivas	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente

Figura 25. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector salud

En la base de datos de SIEE se encuentran 34 metas (Ver tabla 5) y en el plan de desarrollo municipal se identificaron 38, ello indica que en el SIEE no se incorporaron esas 4 metas, que corresponden a:

- Cuatro (4) campañas de vigilancia y control de la gestión integral de los residuos químicos peligrosos
- Dos (2) capacitaciones dirigidas a la comunidad en general sobre manipulación de alimentos
- Cuatro (4) acciones intersectoriales a favor de los niños, niñas y adolescentes
- Mantener el 90% o más de cobertura en todos los biológicos que hacen parte del esquema nacional, en las poblaciones objeto del programa.

Se pudo evidenciar que de las 34 metas reportadas al SIEE en el 2016 el 55% corresponden a no programadas y no ejecutadas. En el 2017 este porcentaje disminuyó al 24%, igual participación se obtuvo en el 2018, pero corresponde a no evaluada y no programada las metas y en el 2019 no se programaron el 18%.

A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	3	6	3	3
Ejecutado	3	4	3	3
% Cumplimiento	100%	67%	100%	100%
% Avance	39,3	66,7	100,0	100,0
Rango	Crítico	Medio	Sobresaliente	Sobresaliente

Figura 26. Indicadores de cumplimiento sector A.3. Agua potable y saneamiento básico

En el sector de Agua potable y saneamiento básico se reconoce cumplimiento del 100% en los años 2016, 2018 y 2019, sin embargo, para el año 2016 se ubica en rango crítico con un porcentaje de avance de 39,3, mejorando dicho indicador para los siguientes años, finalizando el periodo de gestión en un rango sobresaliente.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
35	% de la red de acueducto en el casco urbano optimizada	Crítico	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# línea de conducción del acueducto del centro poblado la laguna y la caldera	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
50	% Redefinir el funcionamiento del alcantarillado del casco urbano	Crítico	No Programada	Sobresaliente	No Programada
	% Ampliación y mantenimiento de redes de alcantarillado urbanas y de los				
50	centros poblados	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Sobresaliente
1	# plan de gestión integral de residuos sólido PGIRS actualizado	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# asociación, microempresa y/o cooperativa de reciclaje apoyada	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
4	# capacitaciones en el manejo de residuos sólidos dirigido a la comunidad en general	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
900	# casas con electrificación rural	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# Repotenciación de Sistema eléctricos mediante convenios con CENS	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
1	# proyecto de mejoramiento, adecuación del alumbrado público	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada

Figura 27. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Agua potable y saneamiento básico y servicios públicos diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo

De otra parte, se identifica en la tabla 7 que las metas del sector agua potable y saneamiento básico en los cuatro años existen en la mayoría de estos rangos clasificados como no programados y en menor proporción no ejecutados. Por otro lado, al revisar el plan de desarrollo municipal, dos de los indicadores (marcadas en rojo en la tabla 7) que se encuentran en el SIEE no estaban en este documento.

Se logró establecer en la base de datos de SIEE que se registraron 7 metas del plan de desarrollo municipal en el sector de servicios públicos diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo, perteneciendo estas metas del sector agua potable y saneamiento básico, adicional a estas metas en la tabla 7 se resaltan en color amarillo las tres metas que corresponden a servicios públicos diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo. En el plan de desarrollo municipal se estipuló un apartado referente al tema puntual de saneamiento de agua potable y saneamiento básico, que trato de temas diversos en el municipio al respeto, pero no se incorporó dentro de ninguna dimensión, ni tampoco se fijaron metas.

A.4. Deporte y Recreación				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	7	9	12	9
Ejecutado	3	8	12	9
% Cumplimiento	43%	89%	100%	100%
% Avance	42,9	88,9	83,3	72,2
Rango	Bajo	Sobresaliente	Sobresaliente	Satisfactorio

Figura 28. Indicadores de cumplimiento sector A.4. Deporte y Recreación

Los indicadores de cumplimiento del sector deporte y recreación muestran un cumplimiento alto en la mayoría de los periodos, con rangos sobresalientes en el 2017 y 2018; satisfactorio el año 2019. Se ubicó en rango bajo el año 2016 al presentar un porcentaje de avance del 42,9%. De las 14 metas que reporta en el SIEE se identifican 12 en el 2018, es decir que dos metas no quedaron programadas, esto se puede observar en la tabla 9.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
2	# programas de hábitos y estilos de vida saludable fortalecidos	No Ejecutada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
3	# festivales y juegos "Supérate" intercolegiados	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# encuentro deportivo y recreativo veredal	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# parques biosaludables con enfoque diferencial construidos, adecuados y /o mejorados	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
4	# escenarios deportivos y/o recreativos mejorados, mantenidos y/o adecuados	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# construcción del CIC con apoyo del nivel nacional y/o departamental	No Programada	No Programada	Crítico	No Programada
4	# parques de juegos infantiles construidos y/o mejorados	No Ejecutada	No Ejecutada	Crítico	Crítico
1	# semilleros deportivo apoyado	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
5	# escuelas deportivas por categorías (futbol / básquetbol) fortalecidas	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Bajo
3	# escuelas deportivas dotadas con elementos deportivos	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
1	# programas de deporte comunitario con enfoque diferencial	No Programada	No Programada	No Programada	No Programada
5	# campeonatos interveredales y/o interbarrios por año apoyados y/o	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# participaciones en campeonato departamental	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# escenarios deportivos Construidos	No Programada	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente

Figura 29. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector Deporte y Recreación

Al constatar la información que reposa en el SIEE con el plan de desarrollo municipal se evidencian que las 14 metas reportadas coinciden en su totalidad. En este aspecto se observa que en el año 2016 tan solo tres metas fueron sobresalientes, las demás se circunscriben a no

programadas y no ejecutadas. Para el año 2017, ocho metas se ubican en rango sobresaliente; en el año 2018, el rango sobresaliente tiene mayor participación, surgiendo entre ellos dos críticos y dos no programados.

Se puede evidenciar en la tabla 9 que para el 2019 hay cinco metas no programadas, dos en rango crítico y una baja. En este diagnóstico se identificó que dos de las metas no fueron cumplidas durante todo el periodo de gobierno.

A.5. Cultura				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	6	15	11	11
Ejecutado	6	8	11	11
% Cumplimiento	100%	53%	100%	100%
% Avance	100,0	53,3	77,3	98,5
Rango	Sobresaliente	Bajo	Satisfactorio	Sobresaliente

Figura 30. Indicadores de cumplimiento sector A.5. Cultura

El sector cultura reporta un porcentaje de cumplimiento del 100% para los años 2016, 2018 y 2019, tan solo en el año 2017 se ejecuta el 53,3%. Los rangos muestran que tanto al inicio como al final de la administración el indicador fue sobresaliente, en el 2018 se ubicó en satisfactorio.

Las 19 metas reportadas en el SIEE coinciden con las del PDM; encontrando que en el primer año de gobierno la mayoría de las metas fueron no programadas y tan solo 6 fueron sobresalientes. En los demás años existe una variación entre no programada y no ejecutada, destacando en el año 2019 que 8 no se programaron y las demás fueron sobresalientes.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
1	# Comité municipal de cultura reactivado y operativizado	Sobresaliente	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# Capacitaciones dirigidos al comité municipal de cultura	No Programada	No Ejecutada	Sobresaliente	No Programada
2	# Escuelas de formación artística y/o cultural funcionando y por acuerdo municipal	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Sobresaliente
200	# Niños, niñas, adolescentes y jóvenes beneficiarios de las escuelas de formación artística y cultural	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# Dotaciones y/o mantenimiento de instrumentos vestuarios, mobiliario,	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Sobresaliente
10000	# ejemplares para dar a conocer la cultura y arte del municipio	Sobresaliente	No Ejecutada	Bajo	Sobresaliente
1	# Mantenimiento, adecuación y dotación de infraestructura cultural	No Programada	No Programada	Crítico	No Programada
1	# Programa apoyado de promoción de lectura para la biblioteca pública.	No Programada	No Programada	No Programada	Sobresaliente
1	Construcción, adecuación y/o dotación de la ludoteca municipal	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
1	# Capacitaciones dirigidas a bibliotecarios, promotores de lectura y/o ludotecarios	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
2	# Capacitaciones dirigidas a los formadores, docentes, y/o talleristas de las escuelas de formación	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Sobresaliente
4	# Apoyo logísticos para los grupos culturales y/o musicales	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# Acuerdo municipal para institucionalizar las ferias y fiestas Municipales	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
4	# actividades culturales, encuentros, celebraciones, festivales, ferias y fiestas artísticas y culturales del Municipio con fines turísticos	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# Celebraciones del día del campesino en el municipio	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# de Participaciones en eventos nacionales, departamentales y/o regionales artísticos y/o culturales	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Sobresaliente
1	# Programa cultural implementado en la emisora comunitaria	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
1	# Proyecto diseñado y ejecutado para la identificación e investigación del Patrimonio Cultural material e inmaterial en el municipio	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
2	# Declaratorias del Patrimonio Cultural según normatividad	No Programada	No Ejecutada	Crítico	No Programada

Figura 31. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector Cultura

A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarillado y Aseo				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	1	3	1	1
Ejecutado	1	2	1	1
% Cumplimiento	100%	67%	100%	100%
% Avance	80,0	66,7	100,0	100,0
Rango	Sobresaliente	Medio	Sobresaliente	Sobresaliente

Figura 32. Indicadores de cumplimiento sector A.6. Servicios públicos diferentes a Acueducto, Alcantarillado y Aseo

Los indicadores de cumplimiento del sector denominado servicios públicos diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo arrojan indicadores de cumplimiento y de avance significativos, ya que en tres periodos el rango se ubicó en sobresaliente. De las 3 metas que reporta en el SIEE

se identifican que fueron programadas en su totalidad en el 2017, sin embargo, 2 se ejecutaron, por tanto, el rango de calificación resulta ser medio.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
900	# casas con electrificación rural	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# Repotenciación de Sistema eléctricos mediante convenios con CENS	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
1	# proyecto de mejoramiento, adecuación del alumbrado público	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada

Figura 33. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 - Sector Servicios públicos diferentes a Acueducto, Alcantarillado y Aseo

Se identifica que las 3 metas del Sector Servicios públicos diferentes a Acueducto, Alcantarillado y Aseo, en el PDM se encuentran clasificadas en Servicios Públicos en el subprograma “Hágase la luz” dentro de las acciones “ampliación de la electrificación rural” y “mejoramiento del alumbrado público en la cabecera municipal”. De otra parte, vale mencionar que en el SIEE se encuentran reportadas 900 casas con electrificación rural y en el PDM se reportan 20, posiblemente siendo un error el registro de 900 casas, ya que este un valor muy alto para cubrir en un municipio de esta categoría. Sin embargo, se observa en el SIEE que el valor esperado en los cuatro años fue de 5 casas con electrificación rural por año y la meta ejecutada se registra en igual proporción para los años 2017 al 2019, tan solo el año 2016 muestra una ejecución de 4 casas es decir que el porcentaje de avance logrado fue del 80% para este año, por tanto, el rango de calificación obtenido para los cuatro años fue sobresaliente, como se muestra en la tabla 13.

A.7. Vivienda				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	5	6	6	6
Ejecutado	0	2	6	6
% Cumplimiento	0%	33%	100%	100%
% Avance	0,0	29,0	50,0	66,7
Rango	Crítico	Crítico	Bajo	Medio

Figura 34. Indicadores de cumplimiento sector A.7. Vivienda

El sector vivienda registra en el SIEE rangos críticos y tan solo alcanzó a finalizar el periodo 2019 en un rango medio con el 66,7% de avance. De 7 metas que reporta la base de datos SIEE, se identifican 6 programadas en los tres últimos periodos y a su vez, igual meta no fue programada durante todo el periodo de gobierno, esto se puede observar en la siguiente tabla.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
200	# Mejoramientos de vivienda en la modalidad de cocinas y/o estufas reguladoras de humo construídas, gestionadas y/o cofinanciadas	No Ejecutada	Satisfactorio	Sobresaliente	Sobresaliente
20	# Viviendas con electrificación rural	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
50	# Mejoramientos de vivienda en la modalidad de techos y/o paredes construídos, mejorados, gestionados y/o cofinanciadas	No Ejecutada	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente
50	# Mejoramientos de vivienda rural y/o urbana en la modalidad de Construcción de Unidades Sanitarias	No Ejecutada	No Ejecutada	Crítico	Sobresaliente
5	# Viviendas del sector rural y/o urbano mejoradas, construídas, gestionadas y/o cofinanciadas dirigidas a la población víctima del conflicto armado	No Programada	No Ejecutada	Crítico	Crítico
40	# Viviendas nuevas en el sector rural y/o urbano a través del programa comunidad - gobierno gestionadas y/o cofinanciadas	No Programada	No Programada	No Programada	No Programada
20	# Subsidios para la construcción y/o adquisición de vivienda nueva rural y/o urbana	No Ejecutada	No Ejecutada	Crítico	Sobresaliente

Figura 35. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Vivienda

De otra parte, se identifica en la tabla 15 que las metas del sector vivienda en los cuatro años reporta como meta no programada las Cuarenta (40) viviendas nuevas en el sector rural y/o urbano a través del programa comunidad – gobierno. En el año 2016 la mayoría se encuentran no ejecutadas y 2 no programadas. Por otro lado, al revisar el plan de desarrollo municipal, se encuentran 8 metas relacionadas y el sistema SIEE reporta 7 metas (Ver tabla 15). Es importante mencionar que en el PDM se encuentran trescientos (300) mejoramientos de vivienda en la

modalidad de cocinas y/o estufas reguladoras de humo construidas, gestionadas y/o cofinanciadas y en el SIEE se encuentran registrados 200 (marcadas en color amarillo en la tabla 15).

A.8. Agropecuario				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	14	18	16	14
Ejecutado	3	18	16	14
% Cumplimiento	21%	100%	100%	100%
% Avance	21,4	100,0	53,1	64,3
Rango	Crítico	Sobresaliente	Bajo	Medio

Figura 36. Indicadores de cumplimiento sector A.8. Agropecuario

Los indicadores del sector agropecuario muestran un cumplimiento del 100% para los periodos 2017 al 2019, aunque tan solo se obtuvo un rango sobresaliente para el año 2017, donde se programaron 18 metas y todas se ejecutaron. La base de datos SIEE reporta 19 metas en el 2017 y 1 meta se encuentra como no programada. El sector agropecuario al iniciar el periodo de gobierno registra el 21% de cumplimiento y el rango del avance es calificado como crítico.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
1	# plan de ordenamiento social y productivo del territorio	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
4	# proyectos de producción bovina de leche y/o carne y/o especies menores apoyados con enfoque diferencial	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# proyectos de producción piscícola apoyados con enfoque diferencial	No Ejecutada	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente
4	# proyectos de producción agrícola con enfoque diferencial apoyados	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
10	# asociaciones de productores creadas y/o fortalecidas	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# proyectos de alianzas productivas apoyados en formulación y/o cofinanciación	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# dotación de maquinaria y/o equipos para la prestación del servicio de asistencia técnica	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
300	# productores con asistencia técnica rural	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
300	# productores apoyados con semillas certificados y/o insumos agropecuarios	Sobresaliente	Sobresaliente	Bajo	Sobresaliente
1	# proyecto de mejoramiento genético apoyado, cofinanciado y/o gestionado	No Programada	No Programada	No Programada	Crítico
10	# fincas con procesos de certificación de buenas prácticas	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
10	# eventos de participación de mercados campesinos regionales	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
8	# mercados campesino municipales con enfoque diferencial	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
2	# proyectos agroindustriales apoyados	No Programada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
30	# reservorios para producción agropecuaria construidos y/o	No Ejecutada	Sobresaliente	Crítico	Crítico
2	# infraestructuras para riego construidas, rehabilitadas y/o mejoradas	No Programada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
5	# equipos y/o maquinaria para la producción pecuaria	No Ejecutada	Sobresaliente	Crítico	Crítico
3	# equipos y/o maquinaria para la producción acuícola y/o forestal	No Ejecutada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
5	# equipos y/o maquinaria para la producción agrícola	No Ejecutada	Sobresaliente	Crítico	Crítico

Figura 37. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Agropecuario

El SIEE reporta 19 metas en el sector agropecuario, siendo igual a las registradas en el PDM. Se identifica en el 2016, de las 19 metas únicamente se ejecutan 3 y todas tienen como resultado el rango sobresaliente. En cambio, en el 2017, tan solo una meta quedó como no programada y las demás arrojan un indicador sobresaliente. En el periodo 2018 ya se encuentran 7 metas con rango crítico y para una meta el rango es bajo, aunque también se observan 8 metas con rango sobresaliente.

A.9. Transporte				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	2	7	5	3
Ejecutado	2	7	5	3
% Cumplimiento	100%	100%	100%	100%
% Avance	100,0	100,0	40,0	66,7
Rango	Sobresaliente	Sobresaliente	Bajo	Medio

Figura 38. Indicadores de cumplimiento sector A.9. Transporte

Se observa que el sector transporte en todos los periodos registra un cumplimiento del 100%, aunque igual indicador se encuentra para el porcentaje de avance de los años 2016 y 2017; luego se presenta una caída al 40%, ubicándose en rango bajo en el 2018 y al siguiente año este indicador alcanzó a encontrarse en rango medio con el 66,7%. El sector transporte reporta en el SIEE 7 metas, de las cuales, se identifican que fueron programadas en su totalidad en el año 2017.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
1000	# metros lineales de construcción, rehabilitación y/o adecuación de vías urbanas	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente
2	# kilómetros de vías terciarias rehabilitadas, adecuadas y/o mejoradas	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	No Programada
50	% de vías con señalización	No Programada	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente
2	# vías nuevas terciarias (legalización y/o apertura)	No Programada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
1	# kilómetro de placa huella	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
3	# kilómetros de vías terciarias con mantenimiento preventivo	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	No Programada
2	# puentes hamacas y/o puentes construidos, rehabilitados, y/o con mantenimiento preventivo	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Crítico

Figura 39. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Transporte

El PDM de Mutiscua relaciona 7 metas en el sector infraestructura vial, dato que coincide con el sector transporte del SIEE. Se puede reconocer que el rango de calificación para el 2017, todos resultan sobresalientes; este indicador disminuye en el 2018 y 2019 en 2 metas. Igualmente, en el año 2019 se encuentran 4 metas no programadas.

A.10. Ambiental				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	6	14	10	9
Ejecutado	3	10	10	9
% Cumplimiento	50%	71%	100%	100%
% Avance	28,3	71,4	60,0	81,5
Rango	Crítico	Satisfactorio	Medio	Sobresaliente

Figura 40. Indicadores de cumplimiento sector A.10. Ambiental

Los indicadores de cumplimiento del sector ambiental arrojan en los últimos dos años de administración municipal el 100% de cumplimiento, iniciando el primer año de gestión al 50% de cumplimiento y mejorando dicho indicador en los siguientes años de gobierno. En cuanto a los rangos obtenidos de acuerdo con el porcentaje de avance se ubican en crítico en el 2016, mejorando este indicador en el 2017 obteniendo un rango satisfactorio con el 71,4% de avance. Este indicador presenta una reducción ubicando el rango en medio posteriormente y termina el periodo de gobierno con un rango sobresaliente.

El sector ambiental en el SIEE registra 15 metas y el PDM reporta 19, de las cuales 8 coinciden con el SIEE y 11 se ubican en A.12., que corresponden al sector prevención y atención de desastres, como subprograma del sector ambiental. Hay 7 metas del PDM que se encuentran en el sector crecimiento y desarrollo territorial (resaltadas en amarillo) y que para el SIEE este pertenece al sector ambiental.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
100	% del Plan Básico de Ordenamiento Territorial revisado y ajustado	No Ejecutada	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# Esquema de Ordenamiento Territorial de segunda generación realizado	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
1	# Proyectos gestionados para la actualización catastral urbana y rural	No Programada	No Programada	Crítico	No Programada
5	# predios de carácter público del municipio legalizados	No Programada	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente
5	# predios de carácter privado (sucesiones, herencias, divorcios, derechos y acciones, etc.) con apoyo jurídico para la legalización	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# proyecto gestionado para la estratificación municipal	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
500	# metros lineales de espacio público recuperado (andenes)	No Ejecutada	No Ejecutada	Crítico	Sobresaliente
2	# estrategias de prácticas ambientales adecuadas	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	No Programada
4	# campañas de preservación del medio ambiente dirigidas a la comunidad en general	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
10	# jornadas de educación ambiental en instituciones educativas y/o dirigidas a la comunidad en general	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Medio
11	# de cuencas y microcuencas con campañas de limpieza y reforestación	Bajo	Sobresaliente	Sobresaliente	Medio
1	# proyecto gestionado interinstitucionalmente para implementar zonas de reserva	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# estudio para la viabilización de la adquisición de las áreas estratégicas	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1000	# metros lineales de encerramiento de nacimientos y/o áreas estratégicas gestionados, apoyados y/o cofinanciados	Crítico	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente
2	# guardabosques para la protección 900 has de áreas estratégicas	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Crítico

Figura 41. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Ambiental

De las 15 metas del sector ambiental en el 2016 relacionadas en la tabla 21, se encuentran 3 metas ejecutadas y el 60% de las restantes metas quedaron como no programadas y 3 metas no ejecutadas. Este indicador cambia en el año 2017, ya que el 67% se encuentra en sobresaliente., resultado obtenido al identificar diez metas en rango sobresaliente sobre el total que suman quince metas.

A.12. Prevención y Atención de Desastres				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	2	10	4	2
Ejecutado	0	10	4	2
% Cumplimiento	0%	100%	100%	100%
% Avance	0,0	100,0	100,0	0,0
Rango	Crítico	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico

Figura 42. Indicadores de cumplimiento sector A.12. Prevención y Atención de desastres

El sector prevención y atención de desastres presenta un comportamiento que vale la pena destacar al mostrar el primer y último periodo un porcentaje de avance del 0%, por tanto, su rango se califica como crítico, y en los años 2017 y 2018 este indicador es sobresaliente. Se puede observar en la siguiente tabla que la base de datos SIEE reporta 11 metas y 10 de estas fueron ejecutadas, tan solo 1 se encuentra como no programada, aunque al año siguiente de las 11 metas, 7 se registran como no programadas, ya que las 4 restantes fueron ejecutadas en su totalidad.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
100	% de funcionamiento y operativización del comité municipal de desastres	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
2	# capacitaciones dirigidas al comité municipal de desastres	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	No Programada
1	# Dotación de elementos necesarios para el comité municipal de desastres	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# Plan Municipal para la Gestión del Riesgo de Desastres diseñado	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# proyecto apoyado, cofinanciado y/o gestionado para el pago de arriendos, albergues temporales, entre otros, a personas afectadas en situaciones declaradas como desastres	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# convenios de cooperación y apoyo para el fortalecimiento de la Defensa Civil Municipal	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# talleres de gestión del riesgo dirigido a estudiantes	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# talleres de gestión del riesgo dirigido a comunidad	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# simulacros de evacuación realizados.	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
1	# bancos de maquinaria fortalecido con herramientas y/o equipos	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
5	# obras de rehabilitación y reconstrucción en zonas afectadas por emergencias o desastres	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico

Figura 43. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Prevención y Atención de desastres

Al validar las 11 metas de producto SIEE del Sector Prevención y Atención de desastres reportadas con las del PDM, se evidencia que estas coinciden en su totalidad, sin embargo, se encuentran en el PDM clasificadas en el sector medio ambiente.

A.13. Promoción del Desarrollo				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	2	6	4	2
Ejecutado	1	6	4	2
% Cumplimiento	50%	100%	100%	100%
% Avance	50,0	100,0	100,0	0,0
Rango	Bajo	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico

Figura 44. Indicadores de cumplimiento sector A.13. Promoción del desarrollo

Los indicadores del sector promoción del desarrollo, en el primer periodo de gobierno su indicador de rango fue bajo, dado su porcentaje de avance y de cumplimiento en un 50%. Este indicador mejora notablemente en el 2017 y 2018, obteniendo un rango sobresaliente, presentando un comportamiento negativo en el 2019 quedando en rango crítico este indicador. De las 8 metas reportadas en el SIEE se identifican programadas 6 en el periodo 2017.

En el PDM este sector es denominado como desarrollo turístico y empresarial e igualmente reporta 8 metas como se encuentra en el Sistema SIEE.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
1	# comités para el desarrollo turístico del municipio creados	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# marca regional para Mutiscua diseñada	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# inventario de los sitios turísticos del municipio	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
3	# de eventos de promoción turística regionales, departamentales y/o nacionales en que se participa	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
1	# proyecto de señalización de sitios turísticos en el Municipio	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# oferta turística establecida y operativizada	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
4	# capacitaciones dirigidas a prestadores de servicios turísticos en Mutiscua	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
2	# senderos agroecológicos y/o ecoturísticos adecuados, diseñados y promocionados	No Ejecutada	No Programada	Sobresaliente	No Programada

Figura 45. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Promoción del desarrollo

Para el año 2016 la mayoría de las metas no se programaron, tan solo 1 fue sobresaliente y otra no fue ejecutada. En el año 2017 hubo un cambio significativo al sobresalir la mayoría de las metas y de ellas 2 no se programaron. En el año 2018, la mitad de las metas fueron sobresalientes

y la otra fueron no programadas; y en el año 2019 hubo un cambio significativo al no programarse la mayoría de las metas y 2 de ellas quedaron en rango crítico.

El sector atención a grupos vulnerables – Promoción social presenta indicadores de cumplimiento del 100% en los años 2017 al 2019. El primer año de gestión registra un avance del 7,1% ubicándolo en un rango crítico. En los años 2017 y 2018 este indicador se ubica en sobresaliente, finalizando el periodo de gobierno arroja un rango medio. Se puede observar en la siguiente tabla que la base de datos SIEE reporta 48 metas y el año que registra más metas programadas es el 2017 con 30, y todas fueron ejecutadas.

A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	17	30	25	18
Ejecutado	2	30	25	18
% Cumplimiento	12%	100%	100%	100%
% Avance	7,1	100,0	80,0	66,2
Rango	Crítico	Sobresaliente	Sobresaliente	Medio

Figura 46. Indicadores de cumplimiento sector A.14. Atención a grupos vulnerables – Promoción social

En la base de datos SIEE se encuentran 40 metas del sector atención a grupos vulnerables – Promoción social, relacionadas en la tabla 27 y el plan de desarrollo municipal reporta 57 metas. Esto indica que el PDM registra 17 metas adicionales, distribuidas en los subprogramas “Mujer sin límites” con 5 acciones y 5 metas, el subprograma “Mutiscua te acoge” tiene 3 acciones y 11 metas, para un total de 16 metas. Dentro de las 40 metas del SIEE, la última que se encuentra en la tabla 27, en el PDM pertenece al sector crecimiento y desarrollo social.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
1	# comités para el desarrollo turístico del municipio creados	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# marca regional para Mutiscua diseñada	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# inventario de los sitios turísticos del municipio	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
3	# de eventos de promoción turística regionales, departamentales y/o nacionales en que se participa	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
1	# proyecto de señalización de sitios turísticos en el Municipio	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# oferta turística establecida y operativizada	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
4	# capacitaciones dirigidas a prestadores de servicios turísticos en Mutiscua	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
2	# senderos agroecológicos y/o ecoturísticos adecuados, diseñados y promocionados	No Ejecutada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
1	# plan de acción para la atención integral de NNAJ	No Ejecutada	No Programada	No Programada	No Programada
1	# programa de atención integral a la primera infancia	Sobresaliente	No Programada	No Programada	No Programada
50	# personas de los servicios de la primera infancia capacitados	No Ejecutada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# espacio lúdico adecuado, construido y/o mejorado para la atención	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# capacitaciones sobre la importancia del registro civil para los niños y niñas	No Ejecutada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
3	# campañas de registro civil y tarjeta de identidad en la zona rural	No Ejecutada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
1	# Acuerdo Municipal para la institucionalización del día de la niñez	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
1	# diagnóstico actualizado sobre primera infancia, infancia, Adolescencia	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# Actualización de la política pública de primera infancia, infancia y adolescencia de municipio	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# comité de erradicación de trabajo infantil operando con su respectivo plan de acción elaborado	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
16	# Consejos de Política Social - COMPOS en el año, con la participación activa de NNA's	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Bajo
3	# estrategias para la promoción de los derechos de los NNA	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
15	# campañas de prevención de abuso sexual, violencia intrafamiliar, trata de personas, ESCNNA, consumo de sustancias psicoactivas, embarazos en adolescentes, y/o otras problemáticas	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Satisfactorio
8	# socializaciones de la ruta de atención para víctimas de violencia intrafamiliar y abuso sexual	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
100	% procesos de restablecimiento de derechos de NNA apoyados con recursos físicos, profesionales, financieros y logísticos.	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
100	# cogestores de paz formados	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# convenio para la resocialización de adolescentes infractores, en el marco del Sistema Nacional de Responsabilidad Penal para Adolescentes	No Programada	No Programada	Crítico	No Programada
1	# hogares juveniles campesinos apoyados	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# comité de juventud activo, fortalecido y con plan de acción	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# Política Pública de Juventud Municipal diseñada	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
3	# proyectos de emprendimiento de jóvenes cofinanciados y/o apoyados	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# Política Pública de Envejecimiento y Vejez diseñada	No Ejecutada	No Programada	No Programada	No Programada
150	# adultos mayores atendidos jurídicamente, nutricionalmente y/o psicosocialmente	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
50	# ayudas técnicas para los adultos mayores cofinanciadas y/o gestionadas	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
3	# programas para mejorar la salud visual, auditiva y/o bucal de los adultos mayores	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
7	# capacitaciones sobre derechos y deberes de los adultos mayores dirigidos a la comunidad general y a los adultos mayores	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# caracterización de adulto mayor, que permita priorizar la entrega de subsidios del programa de adulto mayor	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
2	# programas de recreación y/o hábitos y estilos de vida saludable	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Crítico
2	# programas de arte y cultura apoyados y dirigidos a los adultos mayores	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Crítico
2	# programas de capacitación	No Programada	Sobresaliente	No Programada	Crítico
3	# proyectos productivos y/o empresariales dirigidos al adulto mayor	No Programada	Sobresaliente	Crítico	Crítico
1	# centro vida y/o día para la atención del adulto mayor construido, mejorado y/o adecuado	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
1	# Dotación, fortalecimiento y/o puesta en marcha del centro vida y/o centro día para la atención integral del adulto mayor	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
1	# caracterización de la población en situación de discapacidad del municipio	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# Comité Municipal de Discapacidad operativizado con plan de acción	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
2	# proyectos de emprendimientos agropecuarios y/o empresariales dirigidos a personas en situación de discapacidad	No Programada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
1	# programa de atención integral dirigido a personas en situación de discapacidad	No Programada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
100	% de las solicitudes recibidas por parte de las personas en situación de discapacidad orientadas	Crítico	Sobresaliente	Sobresaliente	Crítico
4	# talleres/capitaciones dirigidos a la población general y estudiantes sobre los derechos y deberes de las personas en situación de discapacidad	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
600	# Fichas actualizadas en el sistema del SISBEN	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Medio

Figura 47. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Atención a grupos vulnerables – Promoción social

En el SIEE se relacionan una capacitación sobre la importancia del registro civil para los niños y niñas, pero el PDM registra 6. De las 40 metas hay un registro de 16 Consejos de Política Social - COMPOS en el año, con la participación de niños, niñas, adolescentes y en el PDM se encuentran 4, es decir 12 menos. (Ver tabla 27 las resaltadas en amarillo).

El comportamiento que registran los indicadores del sector equipamiento del municipio de Mutiscua es inusual, ya que inicia con un rango crítico, luego éste mejora alcanzando el rango sobresaliente; en el 2018 vuelve a ubicarse en estado crítico con un 33% de avance y finaliza el gobierno con un indicador sobresaliente destacando su cumplimiento y avance en el 100%. De las 5 metas que reporta la base de datos SIEE, se encuentran programadas en su totalidad únicamente en el año 2017 y 4 fueron ejecutadas.

A.15. Equipamiento				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	2	5	3	2
Ejecutado	1	4	3	2
% Cumplimiento	50%	80%	100%	100%
% Avance	20,8	80,0	33,3	100,0
Rango	Crítico	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente

Figura 48. Indicadores de cumplimiento sector A.15. Equipamiento

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
1	# plaza de mercado Construida, adecuada y/o mejorada	No Programada	No Ejecutada	No Programada	No Programada
4	# eventos de alumbrado navideño municipal gestionados y/o cofinanciados	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	% Operatividad del BPP	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
2	# obras públicas del municipio de infraestructura y equipamiento gestionadas y/o cofinanciadas	No Programada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
300	# metros lineales de andenes del casco urbano y/o de los corregimientos recuperados, mejorados y/o con mantenimiento preventivo.	Bajo	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente

Figura 49. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Sector Atención a grupos vulnerables – Promoción social

En este sector para el año 2016 el rango fue crítico porque las metas en su mayoría no se programaron, una no se ejecutó y la otra fue baja. En el año 2017 del total de las metas, 4 fueron

sobresalientes y una no se ejecutó, lo que implica un cambio de un año a otro. No obstante, en el año 2018, tan solo una de las metas fue sobresaliente, 2 de ellas fueron críticas y 2 no programadas. Para el año 2019, 3 metas fueron no programadas y 2 sobresalientes.

En todo el periodo de gobierno, la meta correspondiente a la “plaza de mercado Construida, adecuada y/o mejorada” tuvo el rango no programada y una sola vez no ejecutada. Las metas del sector equipamiento en el SIEE se ubican en el PDM en el sector denominado “administración eficiente y equipamiento moderno”, dentro del subprograma construcción/adequación de nuevos equipamientos municipales.

A.17. Fortalecimiento Institucional				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	7	13	9	7
Ejecutado	1	13	9	7
% Cumplimiento	14%	100%	100%	100%
% Avance	14,3	100,0	77,8	100,0
Rango	Crítico	Sobresaliente	Satisfactorio	Sobresaliente

Figura 50. Indicadores de cumplimiento sector A.17. Fortalecimiento institucional

Los indicadores del sector fortalecimiento institucional inicia periodo de gobierno con un rango crítico y mejora el año posterior, quedando el indicador en sobresaliente con el 100% de cumplimiento y avance. En el 2018 este indicador se encuentra en satisfactorio y finalmente en el 2019 nuevamente es sobresaliente. De las 14 metas reportadas en el SIEE se encuentran programadas 13 en el año 2017.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
1	# equipos tecnológicos, mobiliario y/o sistemas necesarios según inventario dotados	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# estudio de rediseño institucional elaborado	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
8	# capacitaciones a los funcionarios en la implementación de sistema de gestión de calidad	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
6	# acciones que fortalezcan el sistema de gestión administrativa y financiera a través del FUT, SIGEP, SICEP, SIGA, GEL	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# plan de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo y del EOT diseñado	No Programada	No Programada	Crítico	No Programada
4	# procesos de rendición pública de cuentas	No Ejecutada	Sobresaliente	Crítico	Sobresaliente
1	# modelo estándar de control interno implementado y/o actualizado	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
4	# estrategias desarrolladas para la socialización y ejecución de modelo	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
20	# de presidentes de juntas y/o líderes comunales capacitados en formulación y presentación de proyectos	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
20	# presidentes de juntas y/o líderes comunales capacitados en	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
4	# capacitaciones a la comunidad sobre mecanismos de participación	No Ejecutada	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
1	# dotación de equipos y/o material de oficina para el servicio de líderes	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
1	# sede comunal mejorada y/o adecuada	No Programada	Sobresaliente	No Programada	No Programada
2	# proyectos productivos apoyados para líderes comunales y/o presidentes de junta.	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	No Programada

Figura 51. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Fortalecimiento institucional

En el sector de fortalecimiento institucional de las 14 metas, en el año 2016 solo una fue sobresaliente y las demás se ubican entre no programadas y no ejecutadas. En el año 2017, el cambio fue significativo ya que una sola no se programó y las demás se ubican como sobresalientes. En el año 2018, hubo una reducción en las metas sobresalientes porque 7 de ellas se ubicaron en este rango y surgen 2 metas en estado crítico; las demás no programadas. Por último, en el 2019, hay 7 metas en rango sobresaliente y las restantes quedaron no programadas. Se destaca que la única meta que siempre obtuvo un rango sobresaliente en todo el periodo de gobierno fue la participación de 20 presidentes de juntas y/o líderes comunales capacitados en emprendimiento, gestores de paz y resolución pacífica de conflictos, entre otros; además desde el 2017 de las metas establecidas 6 de ellas mantuvieron un rango sobresaliente.

A.18. Justicia y Seguridad				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Programado	2	3	6	2
Ejecutado	1	3	6	2
% Cumplimiento	50%	100%	100%	100%
% Avance	50,0	100,0	50,0	100,0
Rango	Bajo	Sobresaliente	Bajo	Sobresaliente

Figura 52. Indicadores de cumplimiento sector A.18. Justicia y seguridad

Los indicadores del sector justicia y seguridad muestran porcentajes de avance del 50% en los periodos 2016 y 2018, esto indica que su rango es bajo, y sobresaliente para los años 2017 y 2019, con un porcentaje de cumplimiento y avance del 100%. De las 8 metas que reporta la base de datos SIEE, el año 2018 registra 6 metas programadas, sin embargo, el porcentaje de avance para ese año es del 50%.

Meta Produ	Indicador Producto	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20	Rango Calificación 20
1	# de espacios para la resolución de conflictos, reconciliación ciudadana y fortalecimiento del sector justicia	No Programada	Sobresaliente	Sobresaliente	No Programada
2	# de Campañas de promoción y respeto por los derechos humanos	No Programada	No Programada	No Programada	No Programada
1	# Catedra de paz establecida en las instituciones educativas y a la comunidad en general	No Programada	No Programada	Crítico	No Programada
1	# plan integral para la convivencia y seguridad ciudadana diseñado e implementado	No Programada	No Programada	Crítico	No Programada
2	# campañas dirigidas a estudiantes y comunidad en general sobre cultura de la legalidad	No Ejecutada	No Programada	Sobresaliente	No Programada
4	# de Apoyos a los Organismos de Seguridad del Estado	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente	Sobresaliente
2	# de Inspecciones de policía construídas, mejoradas y/o dotadas	No Programada	Sobresaliente	Crítico	No Programada
1	# Estaciones de policía construídas, mejoradas y/o dotadas	No Programada	No Programada	No Programada	Sobresaliente

Figura 53. Meta producto por rango de calificación años 2016 al 2019 – Justicia y seguridad

Para el inicio de periodo de gobierno una sola meta fue sobresaliente, primando el rango no programada y una no ejecutada. En el año 2017 no se presentaron cambios significativos porque solo 3 metas fueron sobresalientes. En el periodo 2018 tan solo 3 metas fueron sobresalientes y surgen 3 en rango crítico; las otras 2 no se programaron. En el último año de gobierno 6 metas no se programaron y 2 se ubicaron en el rango sobresaliente. La única meta que mantuvo el rango sobresaliente en todo el periodo de gobierno fue apoyo a 4 (cuatro) organismos de seguridad del

Estado y en el caso de la meta de 2 campañas de promoción y respeto por los derechos humanos esta se mantuvo como no programada.

5.2 Ejecución de metas evaluadas por dimensiones

En esta sección se hace el análisis de ejecución de metas evaluadas según las dimensiones definidas como ambiental, económico, institucional y social. Se observa que los indicadores de los años 2017 al 2019, se ubican en los rangos más altos que corresponden a satisfactorio y sobresaliente; estos resultados son acordes a la clasificación del kit territorial y el SIEE, de las 228 metas reportadas por el municipio de Mutiscua.

Avance sobre metas evaluables por vigencia				
Dimensión	Avance 2016 (%)	Avance 2017 (%)	Avance 2018 (%)	Avance 2019 (%)
Ambiental	33,8	69,0	80,0	90,7
Económico	67,1	88,9	64,4	77,0
Institucional	27,0	96,0	72,2	60,0
Social	42,8	69,4	80,6	76,2
Total	41,3	81,3	74,9	73,1
Rango	Bajo	Sobresaliente	Satisfactorio	Satisfactorio
No Ejecutada	67	28	0	1
No Evaluada	0	0	3	0
No Programada	112	41	70	99
Ejecutadas	49	159	155	128
Metas Reportadas	228	228	228	228

Figura 54. Indicadores de cumplimiento de metas por dimensiones

Se observa en la tabla 34 que los rangos con mayor frecuencia corresponden al rango medio y sobresaliente; cada uno representa el 31% de los 16 resultados del porcentaje de avance por los periodos 2016 – 2019 y dimensión; luego se encuentra en un 19% el rango satisfactorio. Esto indica que tienen mayor incidencia los de mejor rango a nivel de porcentaje de avance anual y

por dimensión. Respecto a los rangos que se ubican como críticos, se identifican las dimensiones ambiental e institucional.

A continuación, se encuentran los indicadores de cumplimiento según las cuatro dimensiones analizadas, donde se puede observar la cantidad de metas reportadas y ejecutadas por año, teniendo en cuenta que no todas las metas reportadas se encuentran ejecutadas, y estas son clasificadas por el SIEE como metas no ejecutadas y no programadas.

Ambiental				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Reportadas	22	22	22	22
Ejecutado	6	14	13	12
% Cumplimiento	27%	64%	59%	55%
% Avance	33,8	69,0	80,0	90,7
Rango	Crítico	Medio	Sobresaliente	Sobresaliente
No Ejecutada	3	6	0	0
No Programada	13	2	9	10
Total	22	22	22	22

Figura 55. Indicadores de cumplimiento dimensión ambiental

Se puede observar en la tabla 35, el reporte de 22 metas en la dimensión ambiental en cada periodo de gobierno, sin embargo, en el primer año se ejecutaron 6 metas, esto indica un cumplimiento del 27%, en el 2017 su ejecución se hizo sobre 14 metas es decir que tuvo un cumplimiento del 64%, en el 2018 se ejecutaron 13 metas con el 59% realizado y finalmente en el 2019 se ejecutaron 12 metas, esto indica que se cumplió en un 55%. Asimismo, se encuentra el porcentaje de avance en cada año y el resultado del nivel obtenido.

Los datos de la dimensión ambiental muestran un comportamiento sobresaliente en los dos últimos periodos del mandato municipal; se identifica que el inicio de gobierno obtuvo un rango

crítico, pero posteriormente mejora pasando a rango medio. Se identifica en la tabla 35 la cantidad de metas ejecutadas, no ejecutadas, ni programadas en cada año para esta dimensión.

Económico				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Reportadas	29	29	29	29
Ejecutado	6	27	22	18
% Cumplimiento	21%	93%	76%	62%
% Avance	67,1	88,9	64,4	77,0
Rango	Medio	Sobresaliente	Medio	Satisfactorio
No Ejecutada	11	1	0	0
No Programada	12	1	7	11
Total	29	29	29	29

Figura 56. Indicadores de cumplimiento dimensión económica

Se puede observar en la tabla 36, el reporte de 29 metas en la dimensión económica en cada periodo de gobierno, sin embargo, en el primer año se ejecutaron 6 metas, esto indica un cumplimiento del 21%, en el 2017 se logró ejecución de 27 metas es decir que el 93% fueron cumplidas, en el 2018 se ejecutaron 22 metas con el 76% realizadas y finalmente en el 2019 se ejecutaron 18 metas, esto indica que se cumplió en un 62%. Asimismo, se encuentra el porcentaje de avance en cada año y el resultado del nivel obtenido.

Los indicadores de la dimensión económica arrojan rango medio para los periodos 2016 y 2018, y en los años 2017 y 2019 este rango es sobresaliente y satisfactorio, respectivamente. En total se registran en esta dimensión 29 metas, de las cuales en el año 2017 se reporta la ejecución de 27 metas y el primer año muestra la menor cantidad de metas ejecutadas.

Institucional				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Reportadas	46	46	46	46
Ejecutado	4	36	26	15
% Cumplimiento	9%	78%	57%	33%
% Avance	27,0	96,0	72,2	60,0
Rango	Crítico	Sobresaliente	Satisfactorio	Medio
No Ejecutada	11	1	0	0
No Programada	31	9	20	31
Total	46	46	46	46

Figura 57. Indicadores de cumplimiento dimensión institucional

En la tabla 37 se encuentran reportadas 46 de metas por la administración municipal en la dimensión institucional en cada periodo de gobierno, de las cuales en el año 2016 se ejecutaron 4 metas, con un cumplimiento del 9%, en el 2017 se logró ejecución de 36 metas es decir que el 78% fueron cumplidas, en el 2018 se ejecutaron 26 metas con el 57% realizadas y finalmente en el 2019 se ejecutaron 15 metas, esto indica que se cumplió en un 33%. Asimismo, se encuentra el porcentaje de avance en cada año y el resultado del nivel obtenido.

En la dimensión institucional se logran identificar 4 rangos por cada periodo, iniciando en rango crítico, presentando una mejora significativa ya que se ubica en rango sobresaliente en el 2017. En el siguiente año este indicador presenta una pequeña reducción quedando en rango satisfactorio y finalmente en el último año de periodo de gobierno este indicador obtiene en rango medio, con un porcentaje de avance del 60%. De las 46 metas de la dimensión institucional, se ejecutan 36 en el 2017, siendo este el año con mayor cantidad de metas ejecutadas.

Social				
Descripción	2016	2017	2018	2019
Reportadas	131	131	131	131
Ejecutado	33	82	94	83
% Cumplimiento	25%	63%	72%	63%
% Avance	42,8	69,4	80,6	76,2
Rango	Bajo	Medio	Sobresaliente	Satisfactorio
No Ejecutada	42	20	0	1
No Evaluada	0	0	3	0
No Programada	56	29	34	47
Total	131	131	131	131

Figura 58. Indicadores de cumplimiento dimensión social

En la tabla 35 se muestra el reporte de 131 metas en la dimensión social en cada periodo de gobierno, de las cuales, en el año 2016 se ejecutaron 33 metas, esto indica un cumplimiento del 25%, en el 2017 su ejecución se hizo sobre 82 metas, es decir que tuvo un cumplimiento del 63%, en el 2018 se ejecutaron 94 metas con el 72% realizado y finalmente en el 2019 se ejecutaron 83 metas, esto indica que se cumplió en un 63%. Asimismo, se encuentra el porcentaje de avance en cada año y el resultado del nivel obtenido.

Los indicadores de cumplimiento de la dimensión social son relativamente buenos, en el sentido que inicia el gobierno territorial con un porcentaje de avance del 42,8% ubicando dicho indicador en un rango bajo. En el año 2017 este indicador presenta una mejora al pasar al 69,4% que corresponde a un rango medio, situación que mejora en el 2018, al ser sobresaliente. Finalmente, esta dimensión logra un rango satisfactorio al culminar el periodo de gobierno. De las 131 metas de la dimensión social, se identifican que 94 fueron ejecutadas en el 2018, es decir el 72%.

5.3 Ejecución de metas por Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS y Sector

La base de datos SIEE registra 228 metas para el municipio de Mutiscua, de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS para cada sector. En el caso del ODS 1, que corresponde a Poner fin a la pobreza en los sectores A.7 y A.14 se establecieron 6 metas, identificando un porcentaje de cumplimiento del 0% que ubica en rango crítico el año 2016, superando este indicador al año siguiente con un 50% de cumplimiento. En los años 2018 y 2019 arroja un resultado con un rango sobresaliente.

ODS	Meta	Sector	Rango	2016		% Cump.	2017		% Cump.	2018		% Cump.	2019		% Cump.
				Ejec	% Avance		Ejec	% Avance		Ejec	% Avance		Ejec	% Avance	
1. Poner fin a la pobreza	6	A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	Bajo	0	0	0%	0	0	50%	0	0	100%	1	50	83%
			Sobresaliente	0	0		1	100		2	100		0	0	
		A.7. Vivienda	Crítico	0	0		0	0		1	0		1	0	
			Satisfactorio	0	0		1	74		0	0		0	0	
			Sobresaliente	0	0		1	100		3	100		3	100	
				1. Poner fin a la pobreza			0	0		3	91		6	83	
3. Buena salud	75	A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	Crítico	0	0	31%	0	0	61%	0	0	73%	1	0	69%
			Sobresaliente	0	0		5	100		7	100		4	100	
		A.2. Salud	Bajo	1	50		0	0		0	0		1	50	
			Sobresaliente	13	100		25	100		25	100		26	100	
		A.4. Deporte y Recreación	Crítico	0	0		0	0		2	0		2	0	
			Bajo	0	0		0	0		0	0		1	50	
			Sobresaliente	3	100		8	100		10	100		6	100	
		A.5. Cultura	Crítico	0	0		0	0		2	0		0	0	
			Bajo	0	0		0	0		1	50		0	0	
			Sobresaliente	6	100		8	100		8	100		11	98	
3. Buena salud				23	98	46	100	55	92	52	92				
4. Educación de calidad	16	A.1. Educación	Crítico	1	33	38%	1	32	44%	1	0	88%	4	0	69%
			Bajo	1	50		0	0		0	0		0	0	
			Medio	0	0		0	0		0	0		1	67	
			Sobresaliente	4	100		6	100		13	100		6	100	
				4. Educación de calidad			6	81		7	90		14	93	

Figura 59. Ejecución de metas por ODS – primera parte

El ODS 3, que se denomina Buena salud, desagregado en los sectores de salud, deporte y recreación, cultura y atención a grupos vulnerables – promoción social, se identifica que los años 2018 y 2019 el rango obtenido es medio y en el 2017 alcanzó el mayor rango con el 73%, ubicándose en satisfactorio.

Los datos de la tabla 40 muestra el comportamiento del ODS titulado Agua limpia y saneamiento, el ODS 7. que corresponde a Energía asequible y sostenible, el ODS 8. que es el Trabajo decente y crecimiento económico, el ODS 10. nominado como Reducir inequidades. Se identifica que en el primer ODS hay 7 metas, de las cuales se ejecutan 3 en el 2016, 2018 y 2019. Tan solo presenta una meta adicional en el 2017, lo que conlleva a mantenerse un rango bajo en el ODS 6, que corresponde a Agua limpia y saneamiento.

ODS	Meta	Sector	Rango	2016		% Cump.	2017		% Cump.	2018		% Cump.	2019		% Cump.
				Ejec	% Avance		Ejec	% Avance		Ejec	% Avance		Ejec	% Avance	
6. Agua limpia y saneamiento	7	A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico	Crítico	2	9	43%	0	0	57%	0	0	43%	0	0	43%
			Sobresaliente	1	100		4	100		3	100		3	100	
			6. Agua limpia y saneamiento				3	39		4	100		3	100	
7. Energía asequible y sostenible	3	A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarillado y Aseo	Sobresaliente	1	80	33%	2	100	67%	1	100	33%	1	100	33%
			7. Energía asequible y sostenible				1	80		2	100		1	100	
8. Trabajo decente y crecimiento económico	8	A.13. Promoción del Desarrollo	Crítico	0	0	13%	0	0	75%	0	0	50%	2	0	25%
			Sobresaliente	1	100		6	100		4	100		0	0	
			8. Trabajo decente y crecimiento económico				1	100		6	100		4	100	
10. Reducir inequidades	21	A.1. Educación	Sobresaliente	1	100	10%	1	100	71%	0	0	43%	0	0	43%
		A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	Crítico	0	0		0	0		1	0		2	0	
			Medio	0	0		0	0		0	0		1	67	
			Satisfactorio	0	0		0	0		0	0		1	75	
			Sobresaliente	1	100		14	100		6	100		3	100	
		A.7. Vivienda	Crítico	0	0		0	0		2	0		1	0	
			Sobresaliente	0	0		0	0		0	0		1	100	
10. Reducir inequidades				2	100		15	100		9	67		9	60	

Figura 60. Ejecución de metas por ODS – segunda parte

En lo referente al ODS 7. Energía asequible y sostenible, se tienen 3 metas, de las cuales en los periodos 2016, 2018 y 2019 se ejecuta una meta, arrojando un rango crítico para estos años. Este indicador solo presentó mayor ejecución en el año 2017, quedando en rango medio con un 67% de avance.

Se presenta un comportamiento similar en las ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico y la ODS 10. Reducir inequidades, al coincidir en los tres primeros años, 2016 al 2018 el rango obtenido, siendo crítico, satisfactorio, medio, respectivamente. Únicamente se

diferencian el rango en el 2019, ya que para el ODS 8, resultó ser crítico y en el ODS 10., se ubicó en rango bajo.

De otra parte, en lo relacionado con las ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles, ODS 12. Producción y consumo Responsable, ODS 13. Acción por el clima, ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas y el ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos, se destaca en el primer año de gobierno que el 80% de los objetivos de desarrollo sostenible ocuparon un rango crítico que posteriormente se observa un cambio significativo ya que se obtiene en 4 de los 5 ODS rango sobresaliente y un ODS se ubica como satisfactorio.

ODS	Meta	Sector	Rango	2016		% Cump.	2017		% Cump.	2018		% Cump.	2019		% Cump.
				Ejec	% Avance		Ejec	% Avance		Ejec	% Avance		Ejec	% Avance	
11. Ciudades y comunidades sostenibles	38	A.10. Ambiental	Crítico	1	20	16%	0	0	82%	4	0	58%	1	0	42%
			Bajo	1	50		0	0		0	0		0	0	
			Medio	0	0		0	0		0	0		2	67	
			Sobresaliente	1	100		10	100		6	100		6	100	
		A.12. Prevención y Atención de Desastres	Crítico	0	0		0	0		0	0		2	0	
			Sobresaliente	0	0		10	100		4	100		0	0	
			Crítico	0	0		0	0		2	0		0	0	
		A.15. Equipamiento	Bajo	1	42		0	0		0	0		0	0	
			Sobresaliente	0	0		4	100		1	100		2	100	
		A.9. Transporte	Crítico	0	0		0	0		3	0		1	0	
Sobresaliente	2		100	7	100	2	100	2	100						
11. Ciudades y comunidades sostenibles				6	69		31	100		22	59		16	71	
12. Producción y consumo Responsable	22	A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	Crítico	0	0	14%	0	0	95%	2	0	86%	1	0	73%
			Sobresaliente	0	0		3	100		1	100		1	100	
		A.8. Agropecuario	Crítico	0	0		0	0		7	0		5	0	
			Bajo	0	0		0	0		1	50		0	0	
			Sobresaliente	3	100		18	100		8	100		9	100	
12. Producción y consumo Responsable				3	100		21	100		19	50		16	63	
13. Acción por el clima	1	A.2. Salud	Sobresaliente	1	100	100%	1	100	100%	1	100	100%	1	100	100%
13. Acción por el clima				1	100		1	100		1	100		1	100	
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	25	A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	Crítico	0	0	8%	0	0	72%	1	0	72%	0	0	44%
			Sobresaliente	0	0		2	100		2	100		2	100	
		A.17. Fortalecimiento Institucional	Crítico	0	0		0	0		2	0		0	0	
			Sobresaliente	1	100		13	100		7	100		7	100	
		A.18. Justicia y Seguridad	Crítico	0	0		0	0		3	0		0	0	
			Sobresaliente	1	100		3	100		3	100		2	100	
16. Paz, justicia e instituciones sólidas				2	100		18	100		18	67		11	100	
17. Alianzas para lograr los objetivos	6	A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	Crítico	1	20	17%	0	0	83%	1	0	50%	1	0	17%
			Sobresaliente	0	0		5	100		2	100		0	0	
17. Alianzas para lograr los objetivos				1	20		5	100		3	67		1	0	

Figura 61. Ejecución de metas por ODS – tercera parte

Ya en el 2018 se presentan una disminución notable en 2 ODS al obtener un rango bajo, después de haber estado el año inmediatamente anterior en el mejor rango que es sobresaliente. En el último año de gobierno, los resultados obtenidos tan solo revelan 2 ODS de las 5 evaluadas en esta sección en rangos satisfactorio y sobresaliente, también se encuentran 2 ODS en nivel bajo y 1 ODS se ubica en condición crítica, coincidiendo el porcentaje de cumplimiento con el primer de año de gobierno y este indicador pertenece al ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos.

5.4 Diagnóstico comparativo de metas reportadas en el SIEE y PDM

Sector SIEE	Metas		Sector PDM	Diferencia
	SIEE	PDM		
A.1. Educación	17	16	Educación	1
A.2. Salud	34	38	Salud y Salud Pública	-4
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico	7	0	Servicios Públicos	7
A.4. Deporte y Recreación	14	14	Recreación y deporte	0
A.5. Cultura	19	19	Arte y Cultura	0
A.6. Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarillado y Aseo	3	8	Servicios Públicos	-5
A.7. Vivienda	7	8	Vivienda	-1
A.8. Agropecuario	19	19	Agropecuario	0
A.9. Transporte	7	7	Infraestructura vial	0
A.10. Ambiental	15	10	Desarrollo Turístico y Empresarial	-3
		8	Crecimiento y desarrollo territorial	
		19	Medio ambiente	
A.12. Prevención y Atención de Desastre	11	58	Atención a grupos vulnerables	-18
A.13. Promoción del Desarrollo	8			
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	40			
A.15. Equipamiento	5	19	Admon eficiente y equipamiento moderno	0
A.17. Fortalecimiento Institucional	14			
A.18. Justicia y Seguridad	8	8	Justicia	0
Total de Metas	228	251	Diferencia de Metas	-23

Figura 62. Metas comparativas por sector SIEE y sector PDM

Hace parte del análisis del diagnóstico de ejecución del PDM precisar la cantidad de metas reportadas en el SIEE y las del plan de desarrollo municipal de Mutiscua de los periodos 2016-2019. Esto se puede observar en la tabla 42 donde se encuentran las 228 metas reportadas por el SIEE y 251 por el PDM, encontrando algunas diferencias entre las metas de ciertos sectores. En el caso del sector A.10. Ambiental del sistema SIEE, estas corresponden a los sectores del PDM denominado desarrollo turístico empresarial, crecimiento y desarrollo territorial y medio ambiente que a su vez hacen parte del SIEE a los sectores A.12. Prevención y atención de desastres y A.13. Promoción al desarrollo.

1. En el sector educación en el SIEE se registra de más la meta de 2 profesionales en la comisaría de familia para la atención integral.

2. En el sector salud del sistema SIEE se identifica que la meta “4 estrategias para garantizar el aseguramiento y provisión adecuada de los servicios de salud”, esta se encuentra repetida en dos ocasiones. En el PDM se encuentran 5 metas adicionales relacionadas a continuación:

- 90% de aseguramiento en el sistema general de seguridad social en salud.
- Cuatro (4) acciones intersectoriales a favor de los niños, niñas y adolescentes.
- Cuatro (4) campañas de vigilancia y control de la gestión integral de los residuos químicos peligrosos.
- Dos (2) capacitaciones dirigidas a la comunidad en general sobre manipulación de alimentos.
- Mantener en el 90% o más de cobertura en todos los biológicos que hacen parte del esquema nacional, en las poblaciones objeto del programa.

3. Las 7 metas que reporta el sistema SIEE en el sector A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico, como ya fue mencionado en el apartado anterior, en el PDM se encuentran 5 metas en el

sector servicios públicos, por ello la diferencia que se observa en la tabla 42, quedando pendientes en la relación del PDM.

- % Redefinir el funcionamiento del alcantarillado del casco urbano.
- % Ampliación y mantenimiento de redes de alcantarillado urbanas y de los centros

poblados.

4. En el sector vivienda del PDM se encuentra una meta adicional a las 7 reportadas en el SIEE, relacionada a continuación:

- Estudio de viabilidad para la compra de lote para la construcción de unidades de vivienda nueva en la Zona Urbana.

5. En el sistema SIEE se registran 15 metas en el sector A.10 Ambiental, 11 metas en A.12 Prevención y atención de desastres y 8 en A.13. Promoción del desarrollo, es decir, que en total estos tres sectores suman 34 metas. Es importante esta aclaración, dado que, en el PDM se encuentran distribuidas dichas metas en los sectores denominados; desarrollo Turístico y Empresarial (10), Crecimiento y desarrollo territorial (8) y Medio ambiente (19), para un total de 37 metas en el PDM, esto indica que se presenta una diferencia de 3 metas adicionales en el PDM, las cuales se relacionan a continuación:

- 600 fichas actualizadas en el sistema del SISBEN.
- Apoyo a dos (2) iniciativas empresariales alrededor del turismo.
- Apoyo a un (1) proyecto de los artesanos del municipio.

6. En el SIEE se encuentran registradas 40 metas en el sector A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social y en el PDM se registran 58. Cabe mencionar que de las 40 metas del SIEE registradas en este sector, hay una que pertenece al sector crecimiento y desarrollo territorial en el PDM, esto indica que hay una diferencia de 19 metas, relacionadas a

continuación:

- 100% de apoyo y asistencia alimentaria, sanitaria, funeraria y humanitaria a víctimas del conflicto armado.
- 100% de garantía de cumplimiento y/o seguimiento de las ordenes proferidas por jueces o magistrados de restitución de tierras y vivienda a cargo de la administración local, según las capacidades presupuestales del ente territorial.
- 100% de participación de los representantes y voceros de las víctimas en el proceso de implementación, seguimiento y evaluación de los mecanismos de reparación y atención integral conforme a la Ley.
- 100% de recursos garantizados durante los cuatro años de administración, para que la mesa de participación de víctimas del municipio pueda ejecutar el Plan Operativo de Trabajo.
- 100% de recursos garantizados para complementar y subsidiar los procesos de retornos y reubicaciones.
- Adecuar y/o construir un (1) espacio para la memoria histórica y cultural de las víctimas
- Cuatro (4) campañas de prevención de alcoholismo, consumo de sustancias psicoactivas, educación sexual y reproductiva dirigida a jóvenes
- Cuatro (4) capacitaciones dirigidas a las víctimas en temas de emprendimiento, liderazgo, entre otros
- Cuatro (4) capacitaciones sobre violencia de género y socialización de la ruta de atención.
- Dos (2) capacitaciones para apoyo psicosocial a familias víctimas
- Dos (2) proyectos productivos dirigidos a mujeres y/o asociaciones de mujeres
- Fortalecimiento de la comisaría de familia con dos (2) profesionales para la atención integral

- Levantamiento de la línea base de NNA en situación de trabajo infantil
- Ocho (8) capacitaciones dirigidas a mujeres sobre emprendimiento, empoderamiento, resolución pacífica de conflictos y/o liderazgo
- Ocho (8) escuelas - talleres de padres de familia para fortalecer las pautas de crianza positivas
- Un (1) plan de acción para la atención integral de mujeres
- Una (1) caracterización de las víctimas del conflicto armado y hechos victimizantes en el Municipio apoyado
- Una (1) mesa municipal de víctimas operando y con plan de acción definido
- Una (1) participación en los comités subregionales de Paz y Post Conflicto

Finalmente, en la siguiente figura se puede observar el comportamiento de los rangos obtenidos en cada periodo de gobierno del municipio de Mutiscua entre los años 2016 al 2019.

Rango calificado	2016	% Part. Programadas	2017	% Part. Programadas	2018	% Part. Programadas	2019	% Part. Programadas	Total Metas	% Part. Programadas	% Part. Metas
Bajo	4	8%		0%	2	1%	3	2%	9	2%	1%
Crítico	5	10%	1	1%	34	22%	24	19%	64	13%	7%
Medio		0%		0%		0%	4	3%	4	1%	0%
Satisfactorio		0%	1	1%		0%	1	1%	2	0%	0%
Sobresaliente	40	82%	157	99%	119	77%	96	75%	412	84%	45%
Metas programadas	49	21%	159	70%	155	68%	128	56%	491	54%	54%
No Ejecutada	67	29%	28	12%		0%	1	0%	96	11%	11%
No Evaluada		0%		0%	3	1%		0%	3	0%	0%
No Programada	112	49%	41	18%	70	31%	99	43%	322	35%	35%
Total Metas	228	100%	228	100%	228	100%	228	100%	912	100%	100%

Figura 63. Rangos obtenidos de las metas reportadas en el SIEE

De las 228 metas se encuentran que el 54% fueron ejecutadas y el 11% corresponden a las metas no ejecutadas y el 35% a no programadas. Al evaluar los indicadores únicamente con las metas ejecutadas se obtienen resultados de rango sobresaliente del 82% para el primer año de gobierno. En el 2017 este indicador aumenta al 99%; en el año siguiente disminuye este porcentaje al 77% equivalente a 119 metas ejecutadas y con rango sobresaliente, el 22% se ubican en crítico. En el último año de gestión administrativa se mantiene un porcentaje alto del 75% en rango sobresaliente y el 19% se ubica en categoría crítica. A nivel general de todos los periodos el estado sobresaliente de las metas ejecutadas tiene una participación del 84% y a nivel de la totalidad de las 228 metas reportadas en el sistema SIEE corresponde al 45% de las metas ejecutadas y en rango sobresaliente.

6. Análisis de Resultados de Indicadores del PDM

Antes de iniciar el análisis de resultados de los indicadores de gestión del periodo de 2016 a 2019 del plan de desarrollo del municipio de Mutiscua, se debe mencionar y puntualizar que el Kit territorial establece su protocolo de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Territorial, el cual contempla entre sus pasos “la verificación de condiciones técnicas para realizar seguimiento y evaluación al PDT”, “la Definición de la estructura de seguimiento y evaluación”, la “Elección de productos de seguimiento y evaluación” y “Redacción del capítulo de seguimiento y evaluación”; esto como parte de las buenas prácticas en gestión pública que se quieren implementar mediante al seguimiento al PDT, para que sea una actividad estratégica, transversal y recurrente, lo que permite un mejor nivel de cumplimiento de metas y compromisos del ente municipal [1].

Entendiendo que se trata de un proceso en el que se involucran varios actores y procedimientos, entre los cuales se destacan los esquemas que hacen parte de esta etapa:

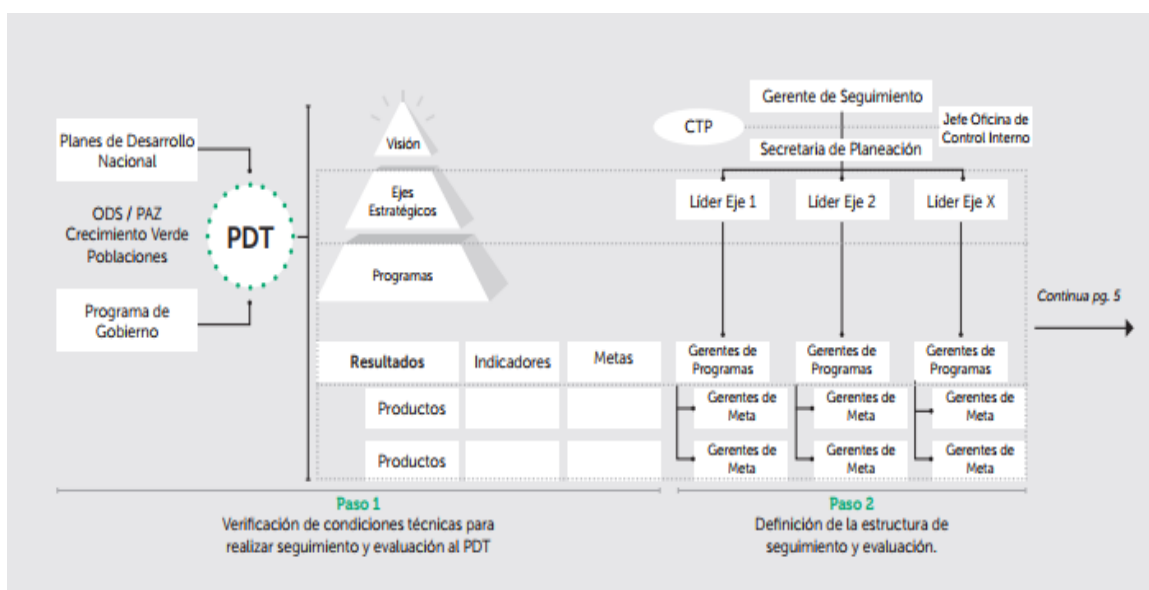


Figura 64. Esquema parte A

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2016a) [1, p. 4].

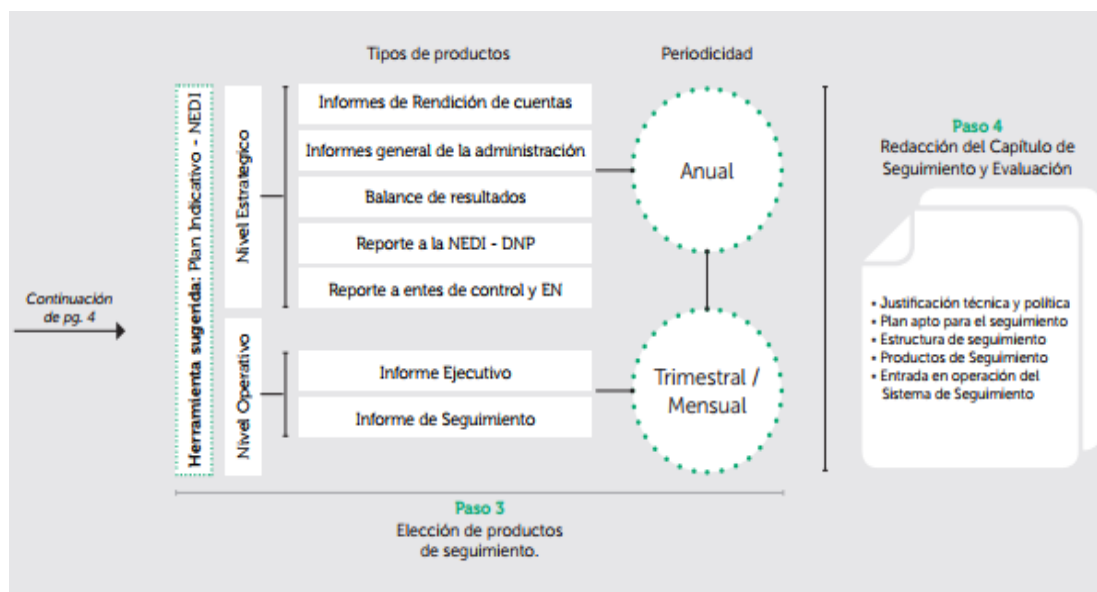


Figura 65. Esquema parte B

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2016a) [1, p. 5].

Debido al esquema del Kit Territorial se determinan unas reglas generales, en cuanto al alcance y a la estructura que se prevé para que la revisión de esta etapa sea sistemática, de calidad y continua; se puede establecer que el Plan de Desarrollo Territorial tiene unas metas y estas son objeto de revisión por las autoridades designadas para tal fin, quienes efectúan la planeación y un riguroso proceso de seguimiento, pueden definir si las metas fueron o no cumplidas.

Este capítulo, al igual que el anterior, se desarrolla de manera similar, por cuanto la presentación de los resultados como lo establece la metodología del Kit Territorial reviste de una serie de esfuerzos de tipo logístico, que implica la acción de varios responsables, así como la ejecución de un presupuesto para tal fin, porque se analiza desde la perspectiva territorial todo el ámbito socio-espacial, y en el caso puntual del Kit Territorial, las dimensiones social, ambiental, institucional y económica.

En tal sentido, para cumplir el objetivo específico número tres de esta investigación, consistente en “Analizar los resultados de los indicadores de gestión del periodo de 2016 a 2019 del plan de desarrollo del municipio de Mutiscua, identificando factores que impactan positiva y negativamente en el mismo” se tendrá en cuenta el diagnóstico ejecutado en el capítulo anterior, por cuanto otorga los insumos suficientes para presentar los resultados alcanzados frente la obtención de las metas que se propusieron en el PDM.

Es necesario establecer las áreas de impacto en los distintos componentes del Plan, con el fin de realizar su respectiva evaluación. El ideal es que lo realice una entidad externa para que analice el cumplimiento de la administración, pero a su vez éstas deben hacer seguimiento y evaluación de sus resultados. En ese sentido cada unidad que hace parte de la administración municipal es responsable de su propia planificación, para contribuir al cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo, e incluso exista vinculación de la comunidad [6].

De esa manera, se reitera que cumplir el protocolo de evaluación de resultados que exige el Kit Territorial no es posible, por las exigencias que esta demanda, sin embargo, se hace una revisión a la página del SIIE el cual visualiza la estructura del plan indicativo, que fue el insumo de partida para obtener la información necesaria que reúne los resultados obtenidos por parte del Municipio de Mutiscua de los periodos de 2016 a 2019, que fueron base para formular los indicadores de gestión por cada una de las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas.

6.1 Comprobación de resultados

Es claro que no es posible seguir todo el protocolo que atribuye la herramienta Kit Territorial, sin embargo, con el fin de realizar una aproximación a la herramienta del plan indicativo que se genera de manera automática en los códigos producto, se realiza la redacción del capítulo de seguimiento y evaluación, conforme lo determina el paso cuatro, esto con el fin de determinar si el gobierno municipal cumplió o no con la ciudadanía, de forma eficaz, transparente y eficiente. Esto se realiza a partir de un plan indicativo, en el cual se sigue un “armador de indicadores” que está integrado de esta manera:

Código	Sector
A.1	Educación
A.2	Salud
A.3	APSB
A.4	Deporte y Recreación
A.5	Cultura
A.6	Servicios Públicos
A.7	Vivienda
A.8	Agropecuario
A.9	Transporte
A.10	Ambiental
A.11	Centros de Reclusión
A.12	Prevención y atención de desastres
A.13	Promoción del desarrollo
A.14	Atención a grupos vulnerables - promoción social
A.15	Equipamiento
A.16	Desarrollo comunitario
A.17	Fortalecimiento institucional
A.18	Justicia y seguridad

Figura 66. Códigos por sectores

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2016) [1].

Entre los aspectos que se deben tener en cuenta del Kit Territorial son los relacionados con el programa, la descripción del meta resultado, el indicador de resultado, la línea base de resultado, la descripción de la meta producto, el indicador de producto (cuatrienio), el indicador de

producto (cuatrienio), la línea de base producto, el tipo de meta, el sector y el ODS de producto [1]. Estos elementos fueron tenidos en cuenta para el desarrollo de los objetivos específicos uno y dos, y son lo que permiten realizar el presente análisis de resultados.

Sector	Total Metas	Metas programadas				Metas ejecutadas				Porcentaje de ejecución				Eficiencia de Ejecución (% Avance)				Metas Programadas cuatrienio	% de Ejecución cuatrienio
		2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019		
A.1. Educación	17	10	14	14	12	7	8	14	11	70%	57%	100%	92%	58,3	52,3	92,9	55,6	50	80%
A.2. Salud	34	30	28	29	28	15	26	26	28	50%	93%	90%	100%	48,3	92,9	100,0	98,2	115	83%
A.3. Agua Potable y Saneamiento Básico	7	3	6	3	3	3	4	3	3	100%	67%	100%	100%	39,3	66,7	100,0	100,0	15	87%
A.4. Deporte y Recreación	14	7	9	12	9	3	8	12	9	43%	89%	100%	100%	42,9	88,9	83,3	72,2	37	86%
A.5. Cultura	19	6	15	11	11	6	8	11	11	100%	53%	100%	100%	100,0	53,3	77,3	98,5	43	84%
A.6. Servicios Públicos Diferentes a AAA	3	1	3	1	1	1	2	1	1	100%	67%	100%	100%	80,0	66,7	100,0	100,0	6	83%
A.7. Vivienda	7	5	6	6	6	0	2	6	6	0%	33%	100%	100%	0,0	29,0	50,0	66,7	23	61%
A.8. Agropecuario	19	14	18	16	14	3	18	16	14	21%	100%	100%	100%	21,4	100,0	53,1	64,3	62	82%
A.9. Transporte	7	2	7	5	3	2	7	5	3	100%	100%	100%	100%	100,0	100,0	40,0	66,7	17	100%
A.10. Ambiental	15	6	14	10	9	3	10	10	9	50%	71%	100%	100%	28,3	71,4	60,0	81,5	39	82%
A.12. Prevención y Atención de Desastres	11	2	10	4	2	0	10	4	2	0%	100%	100%	100%	0,0	100,0	100,0	0,0	18	89%
A.13. Promoción del Desarrollo	8	2	6	4	2	1	6	4	2	50%	100%	100%	100%	50,0	100,0	100,0	0,0	14	93%
A.14. Atención a Grupos Vulnerables - Promoción Social	40	17	30	25	18	2	30	25	18	12%	100%	100%	100%	7,1	100,0	80,0	66,2	90	83%
A.15. Equipamiento	5	2	5	3	2	1	4	3	2	50%	80%	100%	100%	20,8	80,0	33,3	100,0	12	83%
A.17. Fortalecimiento Institucional	14	7	13	9	7	1	13	9	7	14%	100%	100%	100%	14,3	100,0	77,8	100,0	36	83%
A.18. Justicia y Seguridad	8	2	3	6	2	1	3	6	2	50%	100%	100%	100%	50,0	100,0	50,0	100,0	13	92%
Total	228	116	187	158	129	49	159	155	128	42%	85%	98%	99%	36,8	84,5	77,4	78,1	590	83%
Ejecución porcentual		51% 82% 69% 57%				21% 70% 68% 56%				42% 85% 98% 99%				Crítico Sobresaliente Satisfactorio				491	54%
No Ejecutada		67 28 0 1				0 0 3 0				29% 12% 0% 0%				No Ejecutada				96	11%
No Evaluada		0 0 3 0				0 0 3 0				0% 0% 1% 0%				No Evaluada				3	0%
No Programada		112 41 70 99				112 41 70 99				49% 18% 31% 43%				No Programada				322	35%
Total Metas		228 228 228 228				228 228 228 228				100% 100% 100% 100%				Total Metas				912	100%

Figura 67. Porcentajes de avances por sectores para el cuatrienio 2016 a 2019

En la anterior tabla se encuentran las 228 metas reportadas al sistema SIEE por sector, donde se observa que se encuentran 16 de las 18 que establece el Kit Territorial sin incluir lo correspondiente a A.11 relacionado con centros de reclusión y A.16 que establece lo referente a desarrollo comunitario. En los datos se encuentran la ejecución porcentual de las metas programadas y las ejecutadas anualmente y por sector, también se identifica la eficiencia de ejecución en cuanto al porcentaje de avance obtenido en las metas ejecutadas con su respectiva clasificación de rangos. En la gestión de la administración municipal se evidencia que el año 2017 obtuvo un porcentaje alto superando el 80% estableciendo un nivel sobresaliente, mientras que en los dos últimos años de gobierno el nivel fue satisfactorio ya que se encuentra entre el 70% y 80% el grado de avance. El año 2016 su nivel se valora como crítico posiblemente como efecto del inicio del periodo de gobierno.

De las 228 metas reportadas al SIEE por año, en el 2016 se ejecutaron el 21%. En el siguiente año este indicador mejora notablemente al registrar un porcentaje del 70%. En el 2018 presenta una leve reducción al 68% y en el último periodo de gobierno disminuye hasta el 56%. Esto indica que el año 2017 fue el periodo que registro un mayor porcentaje de metas ejecutadas y programadas; se presentaron 28 metas no ejecutadas y 41 no programadas, esto corresponde al 30% restante de las 228 metas. Este porcentaje aumenta en el 2018 a 32% y 2019 al 44%, es decir, que en los años siguientes incrementa la cantidad de metas no ejecutadas. Respecto al porcentaje de ejecución de las metas ejecutadas sobre las programadas por año se evidencia el cumplimiento significativo desde el segundo periodo de gobierno hasta su culminación, ya que el último año obtuvo un 99% de ejecución.

En cuanto a las metas programadas en el cuatrienio se registran 590 metas y su ejecución es del 83%. El 11% de las 912 metas reportadas al sistema SIEE no fueron ejecutadas y el 35%

quedaron como no programadas, queriendo esto decir que en todo el periodo del gobierno se ejecutaron el 54% de las 912 metas, situación que implica que a nivel general la eficiencia de ejecución es decir el porcentaje de avance se encuentra en promedio en un nivel medio del 69,2% según el rango de clasificación que se establece entre los valores del 60% y 70%.

6.2 Grado de cumplimiento en las dimensiones del kit territorial

Dimensiones	Total Metas	Metas programadas				Metas ejecutadas				Porcentaje de ejecución				Eficiencia de Ejecución (% Avance)				Resultados por Dimensión	Metas Programadas Cuatrienio	% de Ejecución Cuatrienio
		2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019			
Ambiental	22	9	20	13	12	6	14	13	12	67%	70%	100%	100%	33,8	69,0	80,0	90,7	68,4	54	83%
Económico	29	17	28	22	18	6	27	22	18	35%	96%	100%	100%	67,1	88,9	64,4	77,0	74,4	85	86%
Institucional	46	15	37	26	15	4	36	26	15	27%	97%	100%	100%	27,0	96,0	72,2	60,0	63,8	93	87%
Social	131	75	102	97	84	33	82	94	83	44%	80%	97%	99%	42,8	69,4	80,6	76,2	67,3	358	82%
Total	228	116	187	158	129	49	159	155	128	42%	85%	98%	99%	41,3	81,3	74,9	73,1	68,4	590	83%
Ejecución porcentual		51%	82%	69%	57%	21%	70%	68%	56%					Bajo	Sobresaliente	Satisfactorio	Satisfactorio	Medio		

Figura 68. Porcentajes de avances por dimensiones para el cuatrienio 2016 a 2019

Los resultados analizados por dimensiones tal como lo establece el kit territorial para el análisis del seguimiento y resultados de las administraciones territoriales muestran en la eficiencia de ejecución un rango bajo para el año 2016, dado que las dimensiones ambiental e institucional obtienen resultado crítico, la dimensión económica se ubica en nivel medio y la dimensión social en rango bajo. Entre tanto, al realizar el análisis de los demás años puede establecerse que hay coincidencia en los rangos obtenidos por sectores. Asimismo, se evidencia que el resultado a nivel general, por dimensiones se obtiene un rango medio, ya que tan solo la dimensión económica logró ubicarse en nivel satisfactorio con un promedio del 74,4% de porcentaje de avance.

Por otro lado, lo correspondiente a la ejecución del cuatrienio, las dimensiones institucional y económica obtienen una ejecución del 87% y el 86%, respectivamente, lo que implica un

resultado altamente positivo para las metas programadas, ya que se puede observar que se mantuvo el promedio durante todo el periodo de gobierno.

6.3 Factores que impactan positiva y negativamente en el PDM

Dentro de los sectores que arrojaron resultados positivos se encuentran el de **salud, servicios públicos** ya que en tres periodos obtuvieron un indicador con rango sobresaliente; de igual manera los sectores de **agua potable y saneamiento básico como servicios diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo** obtuvieron rangos sobresalientes en los dos últimos periodos de gobierno. Vale la pena mencionar que el sector de agua potable y saneamiento básico, el inicio del periodo de gobierno reflejaba un estado crítico, pasando luego por un nivel medio y culminando en resultado mencionado. Respecto al **sector deporte y recreación** se resalta que logró un resultado favorable toda vez que en los años 2017 y 2018 el rango fue alto y finalizó el 2019 con un nivel satisfactorio. Entre los sectores que se destacan en el cuatrienio se encuentra el **fortalecimiento institucional**, ya que inicio el año de periodo de gobierno en un rango crítico los siguientes años este obtuvo una eficiencia de ejecución del 100% y el 2018 fue satisfactorio.

El sector cultura se desataca por iniciar el 2016 con un indicador sobresaliente del 100% y finaliza con igual indicador con un 98,5%, sin embargo, en los años 2017 su nivel fue bajo y el año 2018 aumenta el nivel a satisfactorio.

De otra parte, en el caso del sector ambiental tuvo una evolución positiva, porque en el 2016 el nivel era crítico, sin embargo, en el 2017 este indicador incremento hacia un porcentaje satisfactorio, disminuyendo un poco en el 2018 ubicándolo en medio, pero finalmente en el 2019 culminó el periodo de gobierno en un nivel alto.

Unos sectores presentaron aspectos tanto positivos como negativos durante el cuatrienio, es el caso del sector transporte que obtuvo un rango sobresaliente los dos primeros periodos y el año 2018 presenta un decremento a nivel bajo que posteriormente se ubica en rango medio, al finalizar el periodo de gobierno. En cuanto al sector de atención a grupos vulnerables – promoción social, se identifica que inicia año 2016 con un rango crítico de 7,1% y da un sobresalto al pasar a rango sobresaliente con un porcentaje de avance del 100% para el año 2018, manteniendo la eficiencia de ejecución en cuanto el rango, pero con un 80% de avance; finalmente este sector culmina el periodo del gobierno con un nivel medio ubicándose con el 66.2% de eficiencia en la ejecución.

Dentro de los sectores que tuvieron un comportamiento regular, se encuentra el agropecuario, dado que inicia el año 2016 con nivel crítico y el 2017 tiene un impacto positivo quedando al 100% su indicador de avance y ubicándose en rango sobresaliente, posteriormente para el año 2018, su clasificación es bajo y finaliza con rango medio. Respecto al sector educación este obtiene un rango medio acumulado del 64,8% de eficiencia de ejecución, siendo que el año 2018 logra un nivel sobresaliente y los demás años un nivel bajo. Lo relacionado al sector justicia y seguridad se obtienen un rango es bajo en el 2016 y 2018 y un resultado sobresaliente para los años 2017 y 2019. Por último, en esta escala se ubica el sector de promoción del desarrollo, que arroja resultados de eficiencia de ejecución del 50% para el primer año de gobierno con un rango bajo y posteriormente obtuvo el 100% en los años 2017 y 2018, obteniendo un nivel sobresaliente, sin embargo, en el 2019 finalizó con 0% quedando crítico en su clasificación, esto indica que el SIEE reporta cero ejecución.

Dentro de los aspectos negativos que se pueden evidenciar en el plan de desarrollo municipal, de cara a los resultados que arroja el sistema SIEE, se encuentran el sector de equipamiento, el

cual inicia el año 2016 en un rango crítico, para el año 2017 se incrementa un rango sobresaliente con un 80% pero nuevamente en el 2018 se ubica en un rango crítico y para el año 2019 se destaca como sobresaliente con un 100%, no obstante, en el último periodo el rango sobresaliente durante el cuatrienio este sector tuvo una inestabilidad, ya que oscilaba entre lo mínimo y lo máximo, esto debido a que no había regularidad en las metas ejecutadas y programadas. El sector prevención y atención de desastres presenta un comportamiento irregular ya que el año inicial y final su eficiencia de ejecución es del 0% y en los años 2017 y 2018 se obtuvo el mayor rango que según la clasificación es sobresaliente; esto se debe a que de las 11 metas reportadas en el SIEE el primer año no fue ejecutada ninguna meta y en el 2019 se ejecutaron tan solo 2 metas.

Finalmente, el sector con mayores dificultades es el de vivienda porque en ningún momento obtuvo un rango alto, todo lo contrario, los dos primeros años fueron críticos, el tercer año fue medio y finaliza periodo de gobierno en bajo, ya que en estos periodos se ejecutaron tan solo 2 metas de las 7 reportadas al sistema SIEE en el año 2017.

En conclusión, siete sectores alcanzan resultados positivos equivalente al 44% de los dieciséis sectores reportados al SIEE, en lo referente al efecto en nivel medio se encuentran seis sectores correspondientes al 38% y solo tres sectores se consideran con factores negativos con el 19% de participación del total de los sectores.

7. Propuesta de Alternativas de Mejora para Control y Seguimiento de la Ejecución del PDM

La Unidad 4. Seguimiento y Evaluación al PDT del Kit Territorial establecido por el Departamento Nacional de Planeación define los pasos a seguir para realizar el seguimiento y

evaluación de la ejecución de las metas fijadas en el PDM para que sean implementadas en el periodo de gobierno de la administración territorial. Por tanto, es necesario el diligenciamiento del formato 03 “Productos de seguimiento y evaluación”, el cual es muy útil para elaborar el Informe Final de Gestión además de ser de cumplimiento obligatorio para las entidades municipales en cuanto la ejecución del PDT.

Como propuesta de alternativa de mejora para el control y seguimiento de la ejecución del PDM se considera fundamental que la administración municipal implemente en su plan de acción la herramienta metodológica 5W2H a manera de complemento del formato 03 “Productos de seguimiento y evaluación” en lo referente al nivel operativo del informe de seguimiento que debe presentar al DNP. Esta metodología es bastante útil para ejecutar el plan de acción definido en cualquier organización empresarial y contribuye de manera óptima en los resultados, logrando el éxito en el control y seguimiento de la ejecución del PDM.

La metodología 5W2H es utilizada por diferentes gobiernos, entre ellos Perú, el cuál según la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros en Perú (2015) está consiste en una herramienta de planeación, donde su funcionalidad está ligada al cumplimiento de unos objetivos que permitan disminuir las probabilidades de caer en errores y confusiones en la ejecución de los planes de acción y los proyectos donde se definen las metas a alcanzar. El objetivo principal es lograr el desarrollo de una planificación mediante el uso de una herramienta útil, fácil, con acciones concretas y claras, que permitan hacer control y seguimiento, ayudando a que los responsables de un equipo de trabajo coordinen sus labores mediante actividades que conlleven a cumplir las metas establecidas [59].

De otra parte, esta herramienta también fue utilizada por la Alcaldía de El Retiro en Antioquía en el informe de gestión 2016-2019 “Cierre Exitoso de Gobierno” en la formulación del plan de trabajo, facilitando la implementación y seguimiento del Código de Integridad [60].

En este orden de ideas la metodología 5W2H se presenta en el siguiente formato para que sea implementada por el municipio de Mutiscua, Santander, que busca responder seis preguntas que son: Qué, Cómo, Quién, Cuándo, Porqué y Cuánto, adicionando a esta plantilla dos elementos necesarios para el control y seguimiento que son el porcentaje de cumplimiento bimensual, para lograr conocer el avance que cada una de las actividades y metas que se tienen para cada año de gobierno y finalmente se encuentra un espacio para dar explicación del avance, cuando este es del 0%.

Aunque se debe a lo máximo establecer que todas las actividades deben tener un avance moderado como mínimo del 17% por bimestre y así lograr cumplir el 100% de la meta programada para el año. Estos parámetros se encuentran en el formato y debe ser diligenciado la dimensión y sector definido en el Plan de Desarrollo Municipal de acuerdo a cada una de las metas reportadas al Sistema SIEE.

Se adiciona en la plantilla los valores y colores de acuerdo a los rangos de clasificación que en el transcurso de este documento se han contemplado y que permiten visualizar el grado de avance que tiene cada meta y actividad ejecutada, esto con el fin de poder tener disponible un tablero de control para que los responsables de seguimiento y evaluación asignados por la administración territorial den prioridad a los resultados que se encuentren en niveles crítico, bajo y medio.

Control y Seguimiento de la Ejecución del PDM - Metodología 5W2H

Unidad 4. Seguimiento y evaluación al PDT -- Formato 03: Productos de seguimiento y evaluación - NIVEL Operativo - PRODUCTO: Informe de Seguimiento

Departamento: _____

Municipio: _____

Responsable de seguimiento y evaluación: _____

DIMENSIÓN													
SECTOR:													
Programa	Subprograma	Acción	# Meta	Qué ¹ Meta	Cómo ² Actividades	Quién ³ Cargo persona	Cuándo ⁴ Inicio Fin	Por qué ⁵ Justificación	Cuánto ⁶ Costo \$	% de Cumplimiento ⁷ B1 B2 B3 B4 B5 B6	Avance Acumulado %	Rango de Clasificación %	Explicación del Avance
										17% 17% 17% 17% 17% 17%	100%	Sobresaliente	
										0% 5% 17% 17% 17% 17%	73%	Satisfactorio	
										0% 0% 10% 17% 17% 17%	61%	Medio	
										0% 0% 0% 17% 17% 17%	51%	Bajo	
										0% 0% 0% 0% 15% 20%	35%	Crítico	
1. QUÉ?: Lo que se quiere hacer. Meta Producto.													
2. CÓMO?: De qué forma se va hacer, qué procedimientos se van a aplicar, cómo se pretende conseguir la meta. Desglosar las actividades del «qué».													
3. QUIÉN?: Se describe el cargo del responsable de asegurar la ejecución de la Meta producto.													
4. CUÁNDO?: En qué momento se va hacer lo enunciado. Fecha de inicio de actividades programadas para cumplir la meta y fecha final.													
5. POR QUÉ?: La razón por la cual se quiere hacer lo enunciado. ¿Qué justificación o motivo nos hace definir este plan de acción?.													
6. CUÁNTO?: Cuánto va a costar en Pesos Colombianos. Por lo general se desarrolla después del cómo, pues este paso es más claro si se especifica «cuánto» por cada una de las actividades del plan de acción.													
7. CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL: Definir el cumplimiento de la ejecución porcentual bimensual para cada año.													

Figura 69. Plantilla de control y seguimiento - Metodología 5W2H

Los planes de desarrollo territorial requieren no solo de la disposición por parte de los funcionarios competentes para su efectiva ejecución, sino que dentro de un ámbito democrático y participativo como el existente en Colombia, es necesario que exista un debido control y seguimiento por parte de la comunidad y de los entes de control. Por ese motivo, entre las propuestas de mejora se encuentra la vinculación de la ciudadanía activa como parte esencial de las buenas prácticas en la gestión pública.

Mapa Conceptual de la Ciudadanía activa

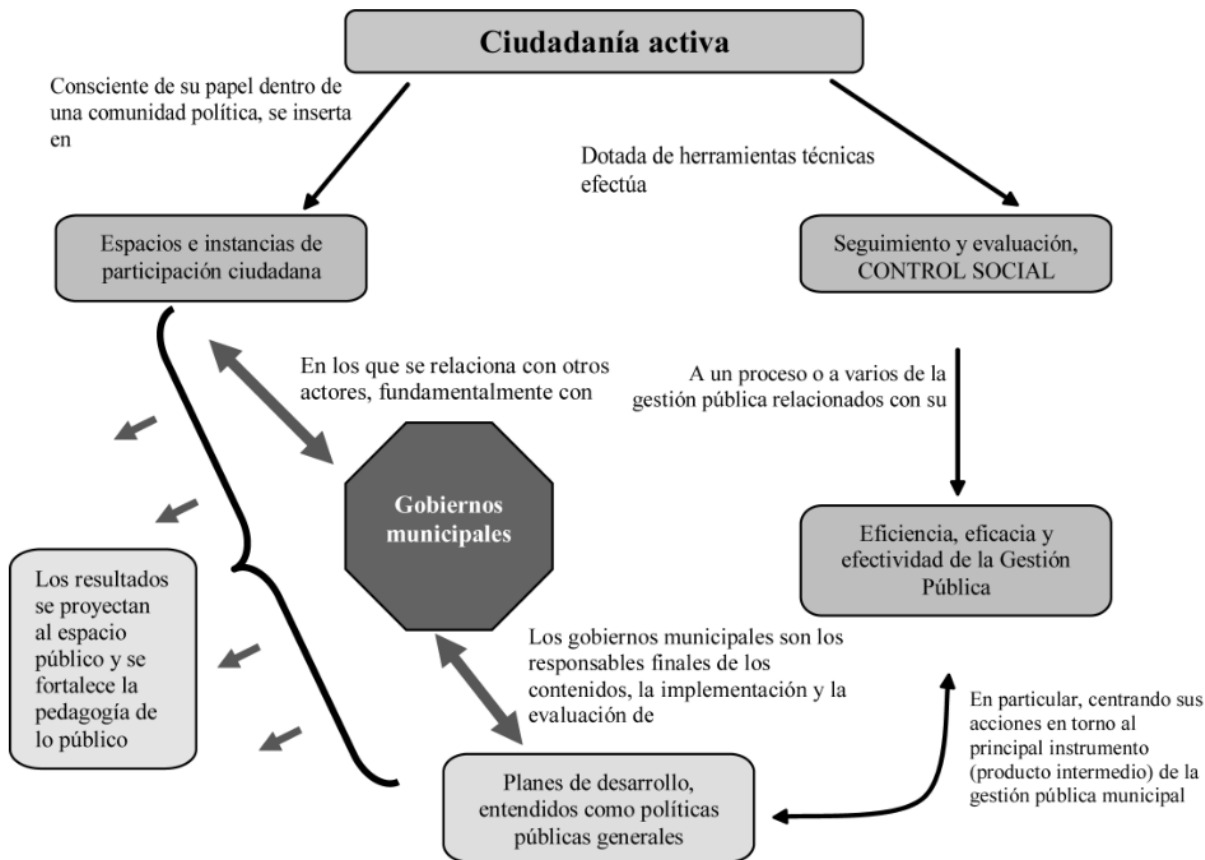


Figura 70. Mapa Conceptual de la Ciudadanía activa

Fuente: Pérez y Martínez, 2011 [61, p. 16]

El acompañamiento de la ciudadanía en este tipo de procesos es fundamental porque su veeduría visualiza la percepción de la comunidad frente al cumplimiento o no de las metas del plan de desarrollo territorial. Es necesario que el ente público municipal tenga la capacidad suficiente para permitirle a los ciudadanos, los mecanismos y facilidades para que puedan acceder a la información, permitiendo que la gestión pública no sea un tema particular de control interno, sino que las posibilidades de hacer vigilancia sean aceptadas alejándose de las prácticas burocráticas que tanto daño han hecho en lo público.

8. Conclusiones

El análisis realizado al Plan de Desarrollo Municipal de Mutiscua (Norte de Santander) permitió conocer con certeza la realidad frente al cumplimiento de las metas trazadas por ese ente territorial, lo cual pudo ser desarrollado desde los objetivos trazados en esta investigación, partiendo de la formulación de indicadores de gestión para las dimensiones sociales, ambientales, institucionales y económicas, teniendo en cuenta la metodología del kit territorial, para el periodo 2016 a 2019.

La información analizada parte de la recopilación obtenida desde bases de datos del Estado del Plan de Desarrollo Territorial - SIEE - Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia, siendo este el instrumento que permitió fundamentar la fase inicial consistente en la formulación de los indicadores de gestión. La compilación de esta información fue organizada conforme a las dimensiones mencionadas y esto facilita el cumplimiento de los demás objetivos trazados de esta investigación.

Partiendo de esta base fue posible diagnosticar el estado de ejecución del Plan de Desarrollo en el periodo de tiempo mencionado, se pudo determinar el nivel del cumplimiento del PDM

visualizado en las metas evaluadas por sector y contemplando la clasificación de los rangos para tal fin, distinguidos en crítico, bajo, medio, satisfactorio y sobresaliente.

En ese sentido, se establece que de las 228 metas que se reportaron en el SIEE y las 251 del PDM, existen marcadas algunas diferencias en las metas en ciertos sectores, situación que permite establecer que no existe al final una sincronización total entre lo proyectado en el PDM y el SIEE. No obstante, lo anterior, de aquellas 228 metas el 54% se ejecutaron, el 11% no se ejecutaron y el 35% no se programaron, durante el periodo de gobierno; por ello, al realizar la evaluación de los indicadores de las metas ejecutadas en su mayoría se ubican un rango sobresaliente, con un 84%, cumpliendo así con el 45% de las metas que se reportaron en el SIEE.

De esa forma, al realizar el análisis de los resultados de los indicadores, se establece que si bien el trabajo de investigación buscaría desarrollar las pautas que establece la herramienta Kit Territorial, ya que esta es la establecida formalmente por el Estado para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo territorial, se tomaron algunos aspectos de dicha metodología que guardan relación con el presente ejercicio académico, ya que si se toma de forma literal, es imposible su realización al requerir del uso de algunos formatos que implican acciones e intervenciones de funcionarios públicos, y que son actividades que solo pueden ser realizadas por el ente municipal.

En ese sentido, una vez realizada esta aclaración, se constata en la comprobación de resultados que de los 18 sectores que establece el Kit Territorial, se tuvieron en cuenta 16 para la realización del Plan de Desarrollo, porque no incluyó lo relacionado con centros de reclusión y desarrollo comunitario. El análisis realizado por año establece que el año 2016 su nivel se valora como crítico, teniendo en cuenta la transición de gobierno, pero esto cambia en el año 2017 al ser sobresaliente su nivel, y los años 2018 y 2019 el nivel fue satisfactorio, en el que incluso al final

del gobierno se obtiene un 99% de ejecución de las metas programadas, teniendo así un resultado global de todo el periodo de gobierno una ejecución del 83% de las metas que se registraron, situación que es altamente positiva para los intereses de los ciudadanos del Municipio, pero aclarando que el total de las metas acumuladas eran 912, y las registradas fueron 590, lo que implica la ejecución del 54%, esto permite ubicar su eficiencia de ejecución en un nivel medio.

En cuanto al análisis realizado por dimensiones, se tienen en cuenta las directrices de la herramienta Kit Territorial. En el año 2016 (transición de gobierno) dos de ellas obtuvieron un rango crítico, lo que implicó que ese año la calificación fuera baja, pero para los siguientes años hubo mejoras, conllevando al final del gobierno en su balance general de resultados por dimensión obtener un rango medio, destacándose entre ellas las dimensiones institucional y económica, de acuerdo a las metas programas del cuatrienio, guardando así relación con los resultados arrojados por sectores.

En suma, los factores que impactan positivamente en el PDM se encontraron aquellos sectores relacionados con A.2 Salud, A.6 Servicios públicos diferentes a acueducto, alcantarillado y aseo, A.3. Agua potable y saneamiento básico, A.4 Deporte y recreación, A.17 Fortalecimiento institucional, A.5 Ambiental, A.5 Cultura. Aquellos que obtuvieron resultados regulares fueron A.9 Transporte, A.18 Justicia y Seguridad, A.14 Atención a grupos vulnerables, A.8 Agropecuario, A.1 Educación y A.13 Promoción del desarrollo. Por último, entre los aspectos negativos del periodo de gobierno están los relacionados con A.15. Equipamiento; así como A.12 Prevención y atención de desastres y A.7 Vivienda. Esto indica que de la totalidad de sectores el 44% obtienen resultados positivos, el 38% se ubica en nivel medio y el 19% en nivel bajo, lo que significa que se dio cumplimiento a la mayoría de las metas registradas, pero faltaron algunos aspectos para consolidar un mejor rendimiento de cara a lo proyectado en el PDM.

Del desarrollo de los tres primeros objetivos específicos pudo constatarse que hubo un cumplimiento del PDM en Mutiscua, Norte de Santander, por medio de la herramienta Kit Territorial, sin embargo, dentro de las finalidades de esta investigación el cuarto objetivo específico se orienta en proponer alternativas de mejora para el control y seguimiento de la ejecución del PDM que sirva a posteriores administraciones, encontrando la posibilidad de instituir por parte de la administración municipal la metodología 5W2H, la cual ha sido efectiva en este sentido, sobre todo por los antecedentes que se han dado en Perú y Colombia, ya que permite centrarse de mejor manera en los objetivos trazados, siguiendo una ruta específica, que se complementa de manera idónea con la metodología del Kit territorial, el cual debe seguirse aplicando como lo establece la norma, junto con los formatos y contenidos que se estipulan desde el DNP.

Por otro lado, es necesario que además de la eficiencia que se surta desde la propia autorregulación y efectividad de los funcionarios públicos en la ejecución, seguimiento y evaluación de las metas, se requiere de la intervención de la comunidad, para que participe activamente en el seguimiento de estos procesos y la administración municipal debe ser una facilitadora de las herramientas que permitan tal veeduría.

En suma, los aspectos que fueron compilados y analizados permitieron completar el objetivo general consistente en la evaluación del cumplimiento del Plan de Desarrollo del Municipio de Mutiscua (Norte de Santander) basado en la estrategia del Kit Territorial, con las salvedades ya mencionadas y todo esto permitió proponer las alternativas de control y seguimiento para mandatos posteriores.

9. Recomendaciones

Es necesario que el Municipio de Mutiscua (Norte de Santander) tenga presente que la estrategia Kit Territorial es de obligatorio cumplimiento para evaluar, controlar y dar seguimiento de la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal, ajustado a las políticas y directrices dadas desde el Departamento Nacional de Planeación y articulado con Plan de Desarrollo Departamental, por tanto, es vital la armonía y sincronización con los niveles departamental y nacional. En este aspecto los funcionarios públicos que lideran este tipo de procesos deben tener la capacidad e idoneidad para ejecutarlos sin dilaciones y cumpliendo con rigor los mandatos normativos sobre el particular.

Por otro lado, dentro de los procesos de aseguramiento de la calidad en este tipo de auditorías del funcionamiento de lo público la implementación de la metodología 5W2H se hace necesaria para ajustar de mejor forma cada uno de los procedimientos que hacen parte de la finalidad del Plan de Desarrollo Municipal, ya que la investigación permitió evidenciar resultados positivos en los lugares en donde ha sido aplicada esta herramienta. Este instrumento se complementa con la participación ciudadana para que exista un eficiente seguimiento y evaluación de las acciones del Ente Municipal y que sean acordes con el PDM.

Referencias bibliográficas

- [1] Departamento Nacional de Planeación, «Seguimiento y Evaluación al PDT,» 2016. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2VX1SfS>.
- [2] Congreso de la República, *Ley 1712 de 2014*, 2014.
- [3] P. Nazarena Amaya, *Evaluación de políticas y programas públicos: Un aporte al fortalecimiento del Estado*, Universitat Autònoma de Barcelona, 2016.
- [4] F. J. Rosas Ferrusca, I. Rogel Fajardo y K. C. Colín Plata, «Planeación metropolitana, políticas públicas y gobernanza territorial: Orígenes y fundamentos conceptuales en México,» *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, p. 16, 2016.
- [5] S. Segura Calero, *Mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión de instrumentos de ordenación del territorio*, Análisis internacional comparado, 2017.
- [6] Á. N. Camelo Garzón, L. Solarte-Pazos y O. López, «Evaluación y seguimiento de planes de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia,» *Sociedad y Economía*, pp. (28), 163-180, 2015.
- [7] E. Bernal Romero, *Capacidades institucionales y planeación para el desarrollo: problemas y propuestas para los municipios colombianos*, Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás, 2016.
- [8] J. E. López Rivera, *Diseño de un modelo de evaluación de planes de desarrollo para el municipio de Marsella (Especialización, Universidad Libre Seccional Pereira)*, 2017.
- [9] B. D. Anaya Velasco, *Evaluación y seguimiento de planes de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia*, Bucaramanga: Sociedad y Economía, 2015, pp. (28), 163-

180.

- [10] H. D. Díaz Esteban, *Práctica Empresarial: Seguimiento al Plan de Desarrollo “Somos Tejido Social 2016-2019” para medir alcances en las metas trazadas institucionalmente a través de herramientas (Economía, Universidad Industrial de Santander, Escuela de Economía y Administrac, Bucaramanga, 2018).*
- [11] J. S. Hoyos García y B. E. Mogollón Moncada, *Objetivos de desarrollo del milenio: éxito y desarrollo en el departamento de Santander, 2000-2015*, Bogotá D.C: Universidad de la Salle, 2019.
- [12] M. C. Rios Ruiz y A. J. Suarez Niño, *Incidencia De Los Planes Municipales De Desarrollo Sobre La Informalidad Laboral En Bucaramanga (2004-2011)*, 2017.
- [13] K. M. Sepúlveda Sarmiento, *nálisis del marco fiscal de mediano plazo en el Municipio de Bucaramanga 2016-2025, una propuesta de actualización*, 2017.
- [14] G. H. Correa Murillo, *Seguimiento en Ejecución del Plan de Desarrollo del Municipio de Bucaramanga en sede de un observatorio que despliegue análisis de los informes de gestión presentados por las secretarías e instituciones descentralizadas en el Municipio*, (Derecho, Universidad Industrial de Santander, Escuela de Derecho y Ciencia Política), 2019.
- [15] Departamento Nacional de Planeación, «Guía Metodológica para el seguimiento y la evaluación a Políticas Públicas,» 2014. [En línea]. Available: <https://bit.ly/3eJvZQu>.
- [16] D. González y . E. Hernández, «La política de evaluación del Gobierno mexicano: Crítica desde una perspectiva conceptual,» *Revista de Administración Pública: La evaluación del sector público*, vol. XLV, nº 1 , pp. 15-35, 2009.

- [17] M. Schacter, «Practitioner`s Guide to Measuring the Performance of Public,» 2002. [En línea]. Available: <http://www.iog.ca/publications/guide.pdf>.
- [18] J. C. Bonnefoy y M. Armijo, «CEPAL: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.,» 11 2005. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2S0PY3H>. [Último acceso: 12 02 2019].
- [19] Ministerio de Política Territorial y Administración Pública de España, «Fundamentos de evaluación de políticas públicas,» 2010. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2yHjrIP>.
- [20] S. Bozzi, «Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamerica,» *Do servico publico*, p. 52, 2001.
- [21] Y. C. Herrera Herrera, «La importancia de la evaluación de desempeño en las Entidades públicas en Colombia,» 2017. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2XTK2NA>.
- [22] Función Pública, «Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión,» 2015. [En línea]. Available: <https://bit.ly/3bINP4x>.
- [23] F. Camargo Salas, «De la evaluación del desempeño a la gestión del rendimiento: avances y perspectivas,» 2010. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2W53iFt>.
- [24] G. E. Caiden y N. Caiden, «Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público,» *Revista de Servicio Público*, vol. 2001, n° 1, 52.
- [25] G. Morales González, «Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la sociología de las organizaciones,» *Administración Pública: La evaluación del sector público*, vol. XLV, n° 1, pp. 37-52, 2009.

- [26] Naciones Unidas , 2015. [En línea]. Available: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>. [Último acceso: 14 02 2018].
- [27] O. d. l. N. Unidas, «La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe,» 2018. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2KtZpnS>.
- [28] Congreso de la República, *Ley 1753 de 2015*.
- [29] Departamento Nacional de Planeación y Escuela Superior de Administración Pública, «Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales El plan de desarrollo 2012-2015,» 2012. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2xQC1y8>.
- [30] Departamento Nacional de Planeación , «Planes de Desarrollo y Consejos Territoriales de Planeación,» [En línea]. Available: <https://bit.ly/34XMNyI>.
- [31] C. Sandoval Escudero, «Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina,» 2014. [En línea]. Available: <https://bit.ly/34XMNyI>.
- [32] J. A. Villanueva Villagra, *Indicadores de gestión Un enfoque práctico*, 1 ed., Cengage Learning, 2016.
- [33] Escuela Superior de Administración Pública, «Planeación del Desarrollo. Programa de administración pública territorial,» 2008. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2Yb446v>.
- [34] H. González Murillo, «La planificación y gestión del desarrollo territorial en municipios con dificultades de gobernabilidad,» *Opera*, vol. 4, n° <https://bit.ly/356KNVa>, pp. 37-78, 2004.
- [35] R. Chiarella Quinhoes, «Planificación del desarrollo territorial: algunas precisiones,»

Espacio y desarrollo, nº 22, pp. 77-102, 2010.

- [36] Departamento Nacional de Planeación, «Kit Planes de Desarrollo Territoriales,» 2020. [En línea]. Available: <https://bit.ly/3cDbByM>.
- [37] Departamento Nacional de Planeación, «Avances del Kit de Planeación Territorial. Recuperado,» 2019. [En línea]. Available: <https://bit.ly/3eIXA4l>.
- [38] Departamento Nacional de Planeación, «Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión,» [En línea]. Available: <https://bit.ly/3arKVzy>.
- [39] J. M. García Ramos, Bases pedagógicas de la evaluación, Madrid, 1989.
- [40] L. Lavilla Cerdán, «La evaluación,» 1 02 2011. [En línea]. Available: <file:///C:/Users/Yaya/Downloads/Dialnet-LaEvaluacion-3629230.pdf>.
- [41] Universidad Católica de Oriente , «¿Qué significa evaluar?,» 2012. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2KqnNXA>.
- [42] T. J.M.L, «Marco de referencia europeo para el aprendizaje, la enseñanza y la evaluación de lenguas,» 2001. [En línea].
- [43] J. Fleitman, Evaluación Integral, McGraw-Hill, 2002.
- [44] D. Araujo Díaz, «Diplomado: Desarrollo de Habilidades Docentes para el nuevo modelo educativo IPN,» Departamento de Programación, 03 2005. [En línea]. Available: http://www.geocities.ws/daraujo12/dip_2.pdf.
- [45] D. Ruíz López y C. E. Cárdenas Ayala, «¿Qué es una Política Pública?,» *Universidad Latina de América*, 2003.
- [46] C. . R. Aguilar Astorna y M. A. Lima Facio, «¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas?,» 2009.

- [47] J. Torres-Melo y J. Santander, Introducción a las políticas públicas: conceptos y herramientas desde la relación entre Estado y ciudadanía, Bogotá, D.C.: IEMP Ediciones, 2003.
- [48] M. Armijo, *Planificación Estratégica en organizaciones públicas*, Puerto Vallarta: INDETEC-ILPES-CEPAL, 2009.
- [49] P. Martínez Gil, «El municipio, la ciudad y el urbanismo,» de *In Memoria del primer congreso de Derecho Administrativo Mexicano* , 2009, pp. 199-224.
- [50] Asamblea Nacional Constituyente , *Constitución Política de Colombia*, Bogotá D.C: Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor, 1991.
- [51] Departamento Nacional de Planeación, Evaluación de la descentralización municipal en Colombia: balance de una década, 2002.
- [52] Penagos, La descentralización territorial en el Estado Unitario, Vniversitas, 2003, pp. 52(105), 9-24.
- [53] Departamento Nacional de Planeación y Banco Mundial , Evolución de Sinergia y evaluaciones en administración del Estado, Bogotá, D.C, 2010.
- [54] Departamento Nacional de Planeación, Institucionalización de la evaluación en Colombia, 2019c.
- [55] Alcaldía de Mutiscua, *Plan de Desarrollo del Municipio de Mutiscua “Mutiscua, Visión de Cambio y Desarrollo” para el período 2016-2019.*, 2016.
- [56] Departamento Nacional de Planeación,, «SIEE-Sistema de información para la evaluación de la eficacia,» 2020. [En línea]. Available: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/PDT/>.

- [57] D. A. Rozo Contreras, 2020. [En línea]. Available: https://drive.google.com/drive/folders/1_8Nd-RxiQ4waJTQpzUh3_ZORYbhpm2cE?usp=sharing.
- [58] Alcaldía Municipal de Mutiscua, *Documento Modificación Plan de Desarrollo - Acuerdo No. 012 de 2016*.
- [59] Secretaría de Gestión Pública. Presidencia del Consejo de Ministros, «Herramientas de Apoyo para la Implementación de la Gestión por Procesos en el Marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública,» 2015. [En línea]. Available: <https://bit.ly/3gKZMIB>.
- [60] Alcaldía de El Retiro, «Informe de gestión 2016-2019 “Cierre Exitoso de Gobierno”,» 2020. [En línea]. Available: <https://bit.ly/2ZCmPii>.
- [61] Pérez Álvarez, P. A. y Martínez M. F. , «Seguimiento y Evaluación a los Planes de Desarrollo. Guía para el ejercicio de una ciudadanía activa.,» 2011. [En línea]. Available: <https://bit.ly/3eVJz34>.

Apéndices

Apéndice A. Acuerdo No. 0012 del 2016



**REPUBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER
HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL
MUTISCUA**

**ACUERDO No. 0012
(MAYO 31 DE 2016)**

“POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO PARA EL MUNICIPIO DE MUTISCUA “MUTISCUA, VISION DE CAMBIO Y DESARROLLO” PARA EL PERIODO 2016 – 2019”

EL HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL DE MUTISCUA, en uso de sus facultades Constitucionales y legales, en especial las que les confiere el numeral 2 del artículo 313 de Constitución Política Nacional, el artículo 74 de la ley 136 de 1994, los artículos 37, 38, 39 y 40 de la ley 152 de 1994 y,

CONSIDERANDO:

Que el numeral 2 del artículo 313 de la Constitución Nacional establece que corresponde a los Concejos adoptar los correspondientes planes y programas de desarrollo económico y local.

Que el artículo 339 de la Constitución Nacional determina la obligatoriedad municipal en la adopción del Plan de Desarrollo.

Que el artículo 342 de la Constitución Nacional prevé que en la adopción del Plan de Desarrollo Municipal se debe hacer efectiva la participación ciudadana en su elaboración.

Que el artículo 74 de la Ley 136 de 1994 establece que el trámite y aprobación del Plan de Desarrollo Municipal debe sujetarse a lo que disponga la Ley Orgánica de Planeación.

Que la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo establece el procedimiento que deberá seguirse para su elaboración y determina como fin, entre otros objetivos, garantizar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones que corresponden al Municipio.

Que la Ley 152 de 1994, establece que la Nación y las Entidades Territoriales ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una ellas les haya específicamente asignado en la Constitución y la Ley.

Honorable Concejo Municipal de Mutiscua, Norte de Santander
Acuerdo N° 0013 del 31 de Mayo de 2016.....Pág 2 de 4

Que el Artículo 40 de la ley 152 de 1994 establece "Los Planes serán sometidos a la consideración de la Asamblea o Concejo dentro de los primeros (4) meses del respectivo periodo del Gobernador o Alcalde o podrá adoptarlos mediante Decreto. Para estos efectos si a ello hubiere lugar, el respectivo Gobernador o Alcalde convocará a sesiones extraordinarias a la correspondiente Asamblea o Concejo. Toda modificación que pretenda introducir la Asamblea o Concejo, debe contar con la aceptación previa y por escrito del Gobernador o Alcalde, según sea el caso".

Que la señora Alcaldesa del Municipio de Mutiscua ha presentado a consideración del Concejo Municipal, dentro del término legal, el PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL y que el documento se ajusta al Programa de Gobierno presentado al momento de su inscripción como candidato, y además se ajusta a las necesidades básicas de la población del Municipio de Mutiscua en sus distintas áreas, tales como: salud, educación, medioambiente, infraestructura, seguridad y justicia, espacio público, entre otros etc. Contando con un análisis desde la perspectiva de los Derechos Básicos consagrados en la Constitución Política como son: Derecho a la Supervivencia y Existencia, Derecho al Desarrollo, Derecho a la Protección, Derecho a la Ciudadanía, y todos derechos consagrados en la Constitución Política de Colombia.

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: Adoptar el Plan de Desarrollo del Municipio de Mutiscua "MUTISCUA, VISION DE CAMBIO Y DESARROLLO" para el periodo 2016 - 2019, el cual se anexa haciendo parte integral del presente Acuerdo, como instrumento de planificación permanente, resultado de la participación activa de la Administración Municipal y de la sociedad civil.

ARTICULO SEGUNDO: EVALUACION Y SEGUIMIENTO PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO DE MUTISCUA. Este Plan de Desarrollo está concebido en Programas y Proyectos, diseñados en respuesta a las potencialidades y problemas identificados y para su evaluación se tendrá en cuenta lo dispuesto en la Ley, las entidades de control y la comunidad. En especial se tendrán en cuenta las instancias que tienen que ver con el seguimiento y la evaluación de los resultados, en términos del impacto que produce cada recurso invertido. Todas las orientaciones emanadas de este Plan serán expresadas en la metodología de programas y proyectos propuesta por Planeación Nacional y por Planeación Departamental, inscritos debidamente en el Banco de programas y Proyectos del Municipio. Igualmente se han establecido indicadores universales, tanto cualitativos como cuantitativos, con los cuales se evaluará permanentemente apoyados en la tecnología de la información.

Para garantizar el seguimiento y la evaluación permanente, se utilizará la herramienta SSEPI de Planeación Nacional y la responsabilidad directa estará a cargo de la Secretaría de Planeación.

"POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO PARA EL MUNICIPIO DE MUTISCUA "MUTISCUA, VISION DE CAMBIO Y DESARROLLO" PARA EL PERIODO 2016 – 2019"

Honorable Concejo Municipal de Mutiscua, Norte de Santander
Acuerdo N° 0013 del 31 de Mayo de 2016.....Pág 3 de 4

Mediante la Red Institucional, se garantizará la disponibilidad permanente de información sobre los avances de este Plan para ser consultado por la comunidad, Juntas de acción Comunal, Veedurías ciudadanas, Juntas de Usuarios, Ligas de consumidores y otras organizaciones interesadas.

Serán entregados los informes oportunos a los organismos de control como: Contraloría, Procuraduría, Personería y Concejo Municipal.

Semestralmente se realizará una reunión de seguimiento y evaluación entre el Consejo Territorial de Planeación y el Consejo de Gobierno.

ARTICULO TERCERO: ADICIONES AL PLAN. Se autoriza a la Alcaldesa del Municipio de Mutiscua, para que incorpore en el Plan de Desarrollo todo proyecto y obra que resulte por aportes que se obtengan del Departamento, la Nación, transferencias o aportes provenientes de organismos nacionales e internacionales, públicos o privados.

ARTICULO CUARTO: El municipio de Mutiscua ejercerá acciones tendientes a la promoción, fomento y fortalecimiento de las organizaciones solidarias como instrumento de emprendimiento, inclusión social, enfoque diferencial, productividad, competitividad, autoempleo, asociatividad y rápida generación de ingresos, con miras al desarrollo socio económico de la región y reducción de brechas de inequidad.

ARTICULO QUINTO: OBLIGATORIEDAD. La elaboración y ejecución del Presupuesto, así como todas las acciones que adelante el Gobierno Municipal, se ceñirán estrictamente a lo previsto en el Plan de Desarrollo Municipal. Lo mismo ocurrirá con los Proyectos de Acuerdo que sean sometidos a la aprobación del Consejo Municipal y que estén relacionados con las materias que trata el presente acuerdo.

ARTICULO SEXTO: VIGENCIA. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

ARTICULO SEPTIMO: Aprobado en el salón del Honorable Concejo Municipal de Mutiscua, Norte de Santander, a los treinta y un (31) días del mes de Mayo del año dos mil dieciséis (2016).



DAIRO ANTONIO RAMÓN PABÓN
Presidente Honorable Concejo



CLAUDIA CECILIA PORTILLA F.
Secretaria Honorable Concejo

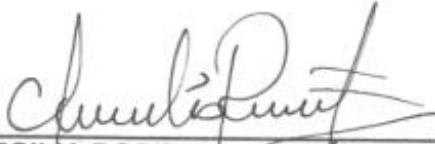
"POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO PARA EL MUNICIPIO DE MUTISCUA "MUTISCUA,
VISION DE CAMBIO Y DESARROLLO" PARA EL PERIODO 2016 – 2019"

Honorable Concejo Municipal de Mutiscua, Norte de Santander
Acuerdo N° 0013 del 31 de Mayo de 2016.....Pág 4 de 4

**LA SUSCRITA SECRETARIA DEL HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL DE
MUTISCUA, NORTE DE SANTANDER,**

HACE CONSTAR

QUE, el Acuerdo No. 0012 de Mayo 31 de Dos Mil dieciséis (2016), recibió los debates reglamentarios durante los días 27 Y 31 de Mayo de 2016



CLAUDIA CECILIA PORTILLA FERNÁNDEZ
Secretaria Honorable Concejo

"POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO PARA EL MUNICIPIO DE MUTISCUA "MUTISCUA,
VISION DE CAMBIO Y DESARROLLO" PARA EL PERIODO 2016 – 2019"

	MUNICIPIO DE MUTISCUA Nit. 890.503.233-8		 Libertad y Orden
	Comunicación Oficial Externa	Paginación 5 de 6	
	Código: FGD-01	Versión: 00	

ACUERDO NÚMERO 0012 DE 2016

**"POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO PARA EL MUNICIPIO DE MUTISCUA,
"MUTISCUA, VISIÓN DE CAMBIO Y DESARROLLO" PERIODO 2016- 2019**

Recibido de la Secretaria General del Concejo Municipal de Mutiscua – Norte de Santander, el día tres (03) de junio de dos mil dieciséis (2016) y al despacho de la Alcaldía.


CLAUDIA MILENA HERNÁNDEZ CONTRERAS
 Secretaria Ejecutiva de Despacho

**REPUBLICA DE COLOMBIA – DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER – ALCALDÍA MUNICIPAL DE
MUTISCUA, SIETE (07) DE JUNIO DE DOS MIL DIECISÉIS (2016)**

Sancionado,
Cúmplase,
La Alcaldesa,

CONSTANCIA DE PUBLICACIÓN

Este Acuerdo Municipal fue publicado el día 08 JUN. 2016 en la página Web www.mutiscua-nortedesantander.gov.co.


CLAUDIA MILENA HERNÁNDEZ CONTRERAS
 Secretaria Ejecutiva de Despacho

"MUTISCUA, VISIÓN DE CAMBIO Y DESARROLLO"
 Calle 8 No. 2 - 48 - Palacio Municipal - Mutiscua - Norte de Santander
 Telefax: (57) 7 5292095 – E-mail: alcaldia@mutiscua-nortedesantander.gov.co

	MUNICIPIO DE MUTISCUA <i>Nit. 890.503.233-8</i>		 Libertad y Orden
	Certificado	Paginación 5 de 5	
	Código: FGD-03	Versión: 00	

**LA SUSCRITA SECRETARIA EJECUTIVA DEL DESPACHO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
MUTISCUA, NORTE DE SANTANDER**

CERTIFICA QUE

El acuerdo N° 0012 de mayo veintiséis (26) de 2016, "POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTAN EL PLAN DE DESARROLLO PARA EL MUNICIPIO DE MUTISCUA "MUTISCUA, VISIÓN DE CAMBIO Y DESARROLLO" PARA EL PERIODO 2016-2019 " fue publicado los días, ocho (8), nueve (9), diez (10), trece (13) y catorce (14), quince (15), dieciséis (16), diecisiete (17) y veinte (20) de junio del año dos mil dieciséis

Dada en Mutiscua, Norte de Santander, a los veinte (20) días del mes de Junio del año dos mil dieciséis (2016)


CLAUDIA MILENA HERNANDEZ CONTRERAS
Secretaria Ejecutiva de Despacho


LUCIANO ADÁN PARRA SUAREZ
Personero Municipal

"MUTISCUA, VISION DE CAMBIO Y DESARROLLO"

Dirección: Palacio Municipal Calle 8 N° 2-48

Telefax: 5292095

email: alcaldia@mutiscua-nortedesantander.gov.co