

Seguimiento planeación estratégica municipio del Guamo Tolima 2020 - 2023

Diana Marcela Torres Aguirre

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Finanzas Públicas

Director

Luis Eduardo Silva Hernández

Magister en Comercio Internacional

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en finanzas públicas

2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios por darme sabiduría, entendimiento y la capacidad de alcanzar mis objetivos, al señor de los milagros, a mi madre, a mis hermanos y a mi hijo Julián Mauricio Valderrama Torres quienes son mi fortaleza y mi principal motivo, son mi razón de ser y por los cuales me esfuerzo a diario para darles un mejor futuro.

Diana Torres

Agradecimientos

A la Universidad Santo Tomas por su dedicación y orientación en esta nueva experiencia que como profesional realice. Al grupo de docentes que me brindaron su acompañamiento en el proceso de aprendizaje por sus aportes, comentarios, dedicatorias y recomendaciones dadas sobre el trabajo propuesto los cuales me sirvieron como base en mi crecimiento profesional, laboral y personal. De igual manera a mi tutor el Dr. Luis Eduardo Silva Hernández por su compromiso y entrega durante el proceso de ejecución y ajuste del este hermoso proyecto de investigación.

Contenido

Introducción	14
1. Seguimiento Planeación Estratégica Municipal del Guamo Tolima 2020 – 2023	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Pregunta de investigación	17
1.3 Justificación	18
1.4 Objetivos.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos específicos	20
2. Marco referencial	20
2.1 Antecedentes.....	20
2.2 Marco teórico.....	22
2.2.1 Sistema de seguimiento.....	23
2.2.2 Planeación estratégica.....	24
2.2.3 Seguimiento y evaluación a las políticas publicas	26
2.2.4 Rendición de cuentas a la ciudadanía	28
2.2.5 Participación ciudadana	30
2.2.6 Cultura organizacional	32
2.3 Marco conceptual.....	33
2.3.1 Plan De Desarrollo	33
2.3.2 Plan Indicativo	36
2.3.3 Plan de Acción	38
2.3.4 Gestión por resultados.....	40

2.4 Marco contextual	41
2.5 Marco normativo	46
3. Diseño metodológico	49
3.1 Tipo de Investigación	49
3.1.1 Diseño	49
3.1.2 Enfoque	50
3.2 Fuentes de la investigación.....	50
3.3 Tipo de muestra	51
3.4 Población o muestra.....	51
3.5 Delimitación del estudio	52
3.6 Instrumentos y técnicas usadas para la recolección de datos	52
3.7 Etapas o fases de la investigación.....	52
3.7.1 Levantamiento del diagnostico	52
3.7.2 Sistema de seguimiento gerencial propuesto	53
3.7.3 Presentación al Consejo de Gobierno el nuevo sistema de seguimiento gerencial.....	53
3.8 Indicadores y variables	53
3.9 Instrumentos para la recopilación de datos.....	54
3.9.1 Cuestionario Estructurado.....	54
3.9.2 Entrevista no estructurada.....	55
3.9.3 Procesamiento y análisis de la información.....	56
4. Cronograma	57
5. Desarrollo y Análisis del proyecto de investigación	58
5.1 Diagnostico situacional actual	58

5.1.1 Estudio y revisión del plan de desarrollo “Camino a la transformación 2020-2023” ...	58
5.1.2 Revisión de informes presentados sobre el avance del plan de desarrollo “Camino a la transformación 2020-2023” a los diferentes entes de control.....	69
5.1.3 Recolección de documentos de información mediante entrevista	71
5.1.4 Procesamiento, análisis y resultado de la información	71
5.1.5 Análisis de informes presentados sobre la ejecución de ingresos periodo 2020-2023..	76
5.2 Estructuración Sistema de seguimiento gerencial propuesto al plan de desarrollo Municipal	88
5.2.1 Descripción del nuevo sistema de seguimiento	90
5.2.2 Recomendaciones para la implementación del sistema de gerencia.....	91
5.2.3 Ventajas del sistema de gestión gerencial.....	92
5.2.4 Implementación tablero de mando o de control del plan de desarrollo PDM	93
5.2.5 Resultado del plan de desarrollo actual	94
5.3 Presentación al Consejo de Gobierno el nuevo sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo	103
6. Respuesta a pregunta de Investigación.....	103
7. Conclusiones	105
8. Recomendaciones.....	107
Referencias	108

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Temperatura y distancia.</i>	42
Tabla 2. <i>Limites Municipio Guamo – Tolima.</i>	42
Tabla 3. <i>Barrios del Área Urbana.</i>	43
Tabla 4. <i>Veredas del área rural</i>	43
Tabla 5. <i>Población Municipio Guamo Tolima.</i>	45
Tabla 6. <i>Indicadores y variables de la investigación</i>	54
Tabla 7. <i>Secretarias ejecutoras y sectores del Municipio del Guamo Tolima</i>	55
Tabla 8. <i>Cronograma del proyecto</i>	57
Tabla 9. <i>Orden de prioridades</i>	64
Tabla 10. <i>Distribución de productos por ejes Plan de desarrollo 2020 – 2023</i>	66
Tabla 11. <i>Consolidado de informes.</i>	69
Tabla 12. <i>Ingresos generales por vigencia 2020 - 2023</i>	81
Tabla 13. <i>Indicadores de gestión 2020</i>	84
Tabla 14. <i>Indicadores de gestión de recursos 2021</i>	85
Tabla 15. <i>Indicadores de gestión de recursos 2022</i>	86
Tabla 16. <i>Indicadores de gestión de recursos 2023</i>	87
Tabla 17. <i>Cadena de valor del reporte de la información</i>	90
Tabla 18. <i>Ejemplo de un tablero de mando o tablero de control.</i> ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 19. <i>Distribución de rangos cumplimiento de metas PDT</i>	94
Tabla 20. <i>Indicador de gestión avance cumplimiento de metas vigencia 2020</i>	94
Tabla 21. <i>Indicador de gestión avance cumplimiento de metas vigencia 2021</i>	96
Tabla 22. <i>Indicador de gestión avance cumplimiento de metas vigencia 2022</i>	97

Tabla 23. *Indicador de gestión avance cumplimiento de metas vigencia 2023* 99

Tabla 24. *Cumplimiento de metas PDT*..... 100

Lista de figuras

Figura 1. <i>Pasos para la elaboración del PI</i>	38
Figura 2. <i>Mapa veredal Municipio del Guamo Tolima</i>	43
Figura 3. <i>Pirámide Poblacional por sexo y grupos de edad</i>	44
Figura 4. <i>Estructura Plan de Desarrollo Municipal</i>	60
Figura 5. <i>Estructura plan de desarrollo</i>	60
Figura 6. <i>Colores ejes estratégicos</i>	61
Figura 7. <i>Objetivos de desarrollo sostenible</i>	62
Figura 8. <i>Prioridades zona rural</i>	65
Figura 9. <i>Prioridades zona urbana</i>	65
Figura 10. <i>Escenario de cambio 2020 – 2023</i>	67
Figura 11. <i>Resultado pregunta uno</i>	72
Figura 12. <i>Resultado pregunta dos</i>	73
Figura 13. <i>Resultado pregunta tres</i>	74
Figura 14. <i>Ingresos generales vigencia 2020 - 2023</i>	81
Figura 15. <i>Estructura del Sistema de Seguimiento Gerencial propuesto</i>	89
Figura 16. <i>Ejemplo de un tablero de mando o tablero de control</i>	93
Figura 17. <i>Avance por vigencia 2020</i>	95
Figura 18. <i>Avance Por Vigencia 2021</i>	96
Figura 19. <i>Avance Por Vigencia 2022</i>	98
Figura 20. <i>Avance Por Vigencia 2023</i>	99
Figura 21. <i>Indicador de productos cumplidas vs rezagadas</i>	101
Figura 22. <i>Comportamiento eficacia plan de desarrollo</i>	102

Resumen

El estudio tiene como objetivo principal realizar seguimiento a la planeación estratégica del municipio del Guamo Tolima, durante los años 2020 y 2023. Lo anterior con el fin de establecer el progreso y cumplimiento de las metas propuestas en el plan de desarrollo “camino a la transformación” verificando si las metas, actividades, productos y resultados se desarrollaron o no de acuerdo con lo planeado. El método de la presente investigación corresponde al análisis de contenido, que conlleva a la recolección de información, análisis y procesamiento de datos como objetivo principal el seguimiento de datos e información sobre las metas que se cumplieron y quedaron rezagadas en el plan de desarrollo “camino a la transformación” y la ejecución eficaz de los recursos percibidos por las diferentes fuentes que financian los proyectos de inversión en el municipio del Guamo Tolima. El análisis de los resultados trae un proceso de estudio e indicadores de seguimiento e interpretación cualitativa de la información recolectada en segundo plano. La presente investigación emplea un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos para la respectiva investigación y análisis. La fuente de información utilizada fue secundaria mediante la recolección, análisis y procesamiento de datos, esta fuente proporciona información real la cual nos permite conocer hechos a partir de documentos o datos sintetizado y reorganizados, está especialmente diseñada para facilitar y maximizar la recolección de información, para poder planificar, construir y analizar la información, sacar estadísticas y porcentajes, la indagación fue tomada de otras fuentes ya existentes. Los resultados de la presente investigación evidencian que, conforme a las proyecciones establecidas en el plan de desarrollo camino a la transformación del 2020 a 2023, el cumplimiento de metas fue satisfactorio en los cuatro ejes, lo que indica un escenario de cambio. Se llevó a cabo una revisión de la literatura con el fin de detectar estudios similares en otros municipios de Colombia. Aunque se han realizado esfuerzos similares en el

seguimiento de planeación estratégica, el enfoque específico en Guamo Tolima y el uso detallado de indicadores de gestión proporcionan una perspectiva única que contribuye significativamente al conocimiento existente en la gestión pública local. En cuanto a la ejecución de los recursos recibidos en su total fue significativo para realizar inversión en los diferentes sectores alcanzando el máximo del 90%, y los proyectos que hicieron parte de la evaluación del plan de desarrollo se centraron en mejorar las necesidades de la comunidad.

Palabras claves: asignación, inversión, metas, estrategias, ejecución, infraestructura, eficiencia, eficacia, seguimiento, SGP- sistema general de participación

Abstract

The main objective of the study is to monitor the strategic planning of the municipality of Guamo Tolima, during the years 2020 and 2023. The above is in order to establish the progress and fulfillment of the goals proposed in the development plan "Road to Transformation" verifying whether the goals, activities, products and results were developed or not according to plan. The method of this research corresponds to content analysis, which involves the collection of information, analysis and data processing as the main objective of monitoring data and information on the goals that were met and left behind in the development plan. Path to Transformation" and the effective execution of the resources received by the different sources that finance the investment projects in the municipality of Guamo Tolima. The analysis of the results brings a study process and indicators for monitoring and qualitative interpretation of the information collected in the background. This research uses a mixed approach that combines quantitative and qualitative methods for the respective research and analysis. The source of information used was secondary through the collection, analysis and processing of data, this source provides real information which allows us to know facts from documents or synthesized and reorganized data, it is specially designed to facilitate and maximize the collection of information. In order to plan, construct and analyze the information, obtain statistics and percentages, the investigation was taken from other existing sources. The results of this investigation show that, according to the projections established in the development plan on the way to municipal administration 2020 - 2023, it was efficient since the fulfillment of goals was satisfactory in the four axes, demonstrating a scenario of change. Regarding the execution of the total resources received, it was significant to make investments in the different sectors, reaching the maximum of 90%, and the projects that were part of the evaluation of the development plan focused on improving the needs of the community.

Keywords: goals, strategies, allocation, execution, infrastructure, efficiency, effectiveness,
SGP- general participation system.

Introducción

La presente investigación se hace con el fin de realizar seguimiento a la planeación estratégica del municipio del Guamo Tolima de las vigencias 2020 al 2023, fundamentada mediante el plan de desarrollo que comprende (4) ejes, eje 1 camino a la transformación social, eje 2 camino a la transformación económica, eje 3 camino a la transformación institucional, administrativa y misional, eje 4 Guamo por la transformación verde y sostenible, es así como las entidades territoriales cada 4 años deben formular y analizar distintos factores externos e internos para la formulación del plan de desarrollo realizando proyecciones a largo plazo, iniciando con el ciclo de planeación estratégica la cual se debe hacer seguimiento cada año y realizar los ajustes que vayan surgiendo, fortaleciendo los cambios que amenacen la planeación institucional; para dar cumplimiento a esta planeación estrategia se debe contar con las fuentes de financiación que respaldaran los proyectos de inversión y debe existir una buena gestión en el recaudo de los impuestos municipales realizando gestión de cobro para que las proyecciones en la ejecución de ingresos sean efectivas, de igual forma se debe tener buen manejo de los recursos que se reciben por el SGP – sistema general de participaciones, la gestión y presentación de proyectos de impacto a nivel departamental y nacional con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad en general y dar cumplimiento a la planeación estratégica del municipio.

1. Seguimiento Planeación Estratégica Municipal del Guamo Tolima 2020 – 2023

1.1 Planteamiento del problema

Diseñar el instrumento de la planeación estratégica para cada periodo de gobierno, es el compromiso de cada gobernante con el fin de orientar la inversión pública territorial que tienen los municipios y departamentos, donde se definen las acciones que adelantara el nuevo gobierno para atender las expectativas y necesidades de la población, bajo un enfoque de gestión por resultados y priorizando acciones hacia el cierre de brechas socio-económicas (DNP, 2011, p.2). Sin embargo, es el primer paso dentro del “ciclo de la gestión pública” la planeación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación, y la rendición de cuentas.

Es por eso que el concejo municipal del Guamo Tolima aprobó el plan de desarrollo "camino a la transformación 2020-2023" el 12 de diciembre de 2022, mediante el acuerdo municipal No. 017 del 12 de diciembre del 2022. Este plan de desarrollo es el resultado de una propuesta que se construyó con la participación de la comunidad utilizando las percepciones como insumo principal a través de ejercicios participativos. Al revisar su metodología de formulación, se descubrió que permite estructurar un sistema de seguimiento por roles para monitorear los diferentes niveles de la cadena de valor, este sistema se construyó utilizando la metodología del marco lógico - MML, una herramienta que permite realizar seguimiento y evaluar los resultados.

La metodología permite establecer el estado de avance de las metas relacionadas con los resultados y productos de la gestión local, generando alertas tempranas y cualificar la toma de decisiones para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la administración en beneficio de un gobierno territorial eficaz, eficiente y transparente. (PDM, 2022, p.331).

Aunque el plan de desarrollo municipal del Guamo Tolima, sigue los estándares establecidos por el departamento nacional de planeación (DNP), aún no cuenta con un sistema de seguimiento gerencial establecido, con roles claramente determinados lo que dificulta que la información sea inadecuada, identificar los soportes de avance a tiempo, demora en la presentación y envío de informes a los entes de control, dificultad en la presentación de una rendición de cuentas clara a la ciudadanía con resultados positivos demostrando con hechos el cumplimiento de las metas establecidas en el plan de desarrollo.

Por tal motivo esto coloca en desventaja al municipio en concepto de gestión, en comparación con otros entes territoriales de la misma categoría, lo que podría resultar la generación de menores ingresos en cuanto a la mala calificación por eficiencia fiscal y administrativa, así como una posición más baja en las tablas de medición del desempeño municipal y evaluación del desempeño integral.

Es por eso que la falta de calidad en la información proporcionada a los órganos de control a nivel regional y nacional sería la consecuencia negativa para la administración municipal, lo que puede resultar a nivel de calificación estar en un rango insatisfecho en el resultado de cumplimiento de metas del plan de desarrollo, calificaciones no satisfactorias, sin descartar posibles sanciones a la entidad territorial.

Es por eso que el municipio del Guamo Tolima, necesita estructurar el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo municipal. Ahora bien, esta sería la propuesta de investigación de mi proyecto el cual tiene como objetivo analizar las estrategias o métodos incluidos en la estructuración del plan de desarrollo para lograr la eficacia, eficiencia de la medición de las metas del plan, sin dejar a un lado el comportamiento situacional de los impuestos municipales identificando las diferentes rentas las cuales serán el soporte financiero de inversión del respectivo plan de

desarrollo. El seguimiento adecuado a la planificación estratégica no sólo es identificar áreas de mejora en la gestión de recursos, sino que también garantizar que las inversiones públicas se realicen de manera eficiente y transparente. Esto tendrá un impacto positivo inmediato en la calidad de vida de los residentes del Guamo Tolima, promoviendo el desarrollo sostenible y equitativo de la región.

En la actualidad las condiciones de vulnerabilidad y limitaciones existentes en el municipio del Guamo Tolima, prevalecen principalmente en el mal estado de las vías urbanas y rurales, el mal estado de la infraestructura de las sedes educativas, la falta de espacios para la atención a la primera infancia en el sector, falta de oportunidades laborales de empleabilidad, poca inversión en mejoramiento de vivienda a los hogares más vulnerables, mala prestación de los servicios públicos domiciliarios (acueducto, alcantarillado y aseo), inseguridad en el municipio, poca señalización vial, altas tarifas del alumbrado público y mala prestación en el servicio hospitalario y sin dejar a un lado la falta de inversión en los escenarios deportivos.

El seguimiento adecuado de la planificación estratégica no sólo identificara áreas de mejora en la gestión gerencial y de recursos, sino que también garantiza que las inversiones públicas se realicen de manera eficiente y transparente. Esto tendrá un impacto positivo inmediato en la calidad de vida de los residentes del Guamo Tolima, promoviendo el desarrollo sostenible y equitativo de la región mediante la nueva estructura de seguimiento al plan de desarrollo.

1.2 Pregunta de investigación

Con base en lo descrito anteriormente, se procede a realizar la pregunta que describe el problema de la presente investigación:

¿En qué medida el seguimiento al instrumento de planeación estratégica “camino a la transformación” del municipio del Guamo Tolima en el periodo 2020-2023, ha influido en la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos y la evaluación del desempeño de diversos programas, y el impacto en la población objetivo, quizás necesita estructurar su seguimiento?

1.3 Justificación

Los planes de desarrollo son la herramienta más crucial para la planificación y orientación estratégica de las entidades territoriales, y según el artículo 344 de la Constitución Política de Colombia (1991), establece que:

Los organismos departamentales de planeación evaluarán la gestión y los resultados de los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios, y, en los términos de la ley, participarán en la elaboración de los presupuestos.

Según lo establecido en la ley 152 de 1994, ley orgánica del plan de desarrollo tiene como objetivo establecer métodos y sistemas para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo (Hernández, 2014, p.51), y el DNP es el encargado de supervisar y evaluar a los entes territoriales.

Cada entidad territorial debe contar con un sistema de seguimiento del plan de desarrollo municipal, mediante un método basado en trabajo en equipo, enfocado en obtener resultados claros., metas definidas en su programación, mediante los planes de acción donde se pueden verificar y estructurar los esfuerzos para cumplir los objetivos. Lo que puede garantizar una rendición de informes a los entes de control efectivo, obtención de información confiable para la toma de decisiones y redefinir la estrategia si es necesario.

El propósito es que el sistema de seguimiento gerencial se convierta en una herramienta para la toma de decisiones adecuada, a la vez que se convierta en una oportunidad para proyectar las acciones institucionales desde las potencialidades reales y el impacto de las mismas en el logro de las metas establecidas (Briones, 2004, p.5). También se busca determinar la importancia del sistema de seguimiento gerencial en la toma de decisiones, la solución de problemas y la demanda. En la creación de redes de trabajo, donde los empleados públicos pueden desarrollar su empoderamiento y sentirse parte de la institución pública, lo que alimenta la cadena de valor que garantiza el cumplimiento efectivo del plan de desarrollo en todas sus etapas.

A través de la estrategia de rendiciones de cuentas públicas, la actividad de seguimiento gerencial también permitirá a la comunidad participar activamente en el cumplimiento del programa de gobierno, conociendo de primera mano la gestión del ente territorial y estableciendo sus propios criterios y opiniones sobre la gestión de la administración. Además, es posible que la comunidad y los grupos de interés tengan una comunicación más cercana con los funcionarios públicos, lo que aumentará la participación ciudadana.

La necesidad y el deber de las entidades territoriales de comunicar los alcances de su gestión de gobierno se está volviendo cada vez más evidente para la administración pública. Esto se debe a que tanto el gobierno como la comunidad en general tienen la responsabilidad de ejercer un control sobre las actividades que realizan (Bermúdez y Toro, 2009, p.5).

De igual forma para dar alcance al cumplimiento de las necesidades propuestas en el plan de desarrollo debe existir un plan financiero que respalde el cumplimiento de metas del plan de desarrollo municipal mediante los proyectos de inversión.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar y estructura la utilidad del instrumento de planeación estratégica “camino a la transformación” del municipio del Guamo Tolima (2020-2023) como herramienta para la toma de decisiones positiva en materia de asignación de recursos para programas sociales.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar levantamiento de un diagnóstico sobre el método de monitoreo del cumplimiento de las metas del plan de desarrollo "camino a la transformación 2020-2023" y su plan financiero en la asignación de los recursos.
- Estructuración del sistema de seguimiento gerencial propuesto al plan de desarrollo "camino a la transformación 2020-2023".
- Presentación al consejo de gobierno el nuevo sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo municipal.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

Escobar afirma (como se cita en "plan nacional de desarrollo (Colombia)", 2020):

En la década de 1950, durante el gobierno de Mariano Ospina Pérez, se estableció en Colombia la práctica de la planeación gracias al apoyo de una misión del banco mundial: la misión Currie. Esta misión fue iniciada en 1949 por Lauchlin Currie, un economista canadiense enviado

por el banco internacional de reconstrucción y fomento (BIRF), un organismo integrante del banco mundial. Esta misión también fue creada en los acuerdos de Bretton Woods de 1944. Con la fundación del departamento nacional de planeación en 1968, Colombia comenzó a implementar la planeación. (p.1)

En colaboración con el gobierno nacional, las entidades territoriales desarrollarán e implementarán planes de desarrollo para optimizar el uso de los recursos y cumplir con las responsabilidades asignadas por la Constitución y la ley. (Const., 1991, art. 339).

Durante el mandato del presidente César Gaviria, se aprobó la ley 152 de 1994, que estableció la ley orgánica del plan de desarrollo. La práctica de la planeación se extiende a los demás entes territoriales a través de esta Ley.

Además, se descubrió que varios trabajos de grado estaban interesados en el tema del seguimiento y la evaluación:

Martínez, Porras. S.I, (2013), sistemas de seguimiento y evaluación en Colombia. (tesis de maestría). Bogotá D.C., Colombia - universidad nacional de Colombia. La intención de la investigación es contribuir al análisis de las políticas públicas en Colombia a través de una perspectiva crítica sobre estos sistemas de monitoreo.

Hernández Villamizar, J.C (2014), El sistema de seguimiento y control del plan de desarrollo del municipio de Yacopi Cundinamarca "orden y progreso 2012-2015" siguiendo los lineamientos del PMI (tesis de doctorado) La universidad de la Salle se encuentra en Bogotá, Colombia. El objetivo de esta investigación es establecer un sistema de seguimiento y control que cumpla con los lineamientos del PMI para el plan de desarrollo del municipio de Yacopí, Cundinamarca.

Amaya, Paula Nazarena. (2016), *valuación de políticas y programas públicos: una contribución al fortalecimiento del Estado*. (tesis de doctorado en políticas públicas y transformación social, instituto de gobierno y políticas públicas). La universidad autónoma de Barcelona se encuentra en España. El propósito de la investigación es ofrecer una visión completa de la evaluación de políticas y programas, tomando en cuenta los avances recientes en la materia y las dificultades que conlleva, en el marco general de latinoamérica y en particular de Argentina. A pesar de la progresiva mejora en la calidad de los procesos, las instituciones públicas todavía enfrentan un desafío en cuanto a su capacidad de planificación, gestión y evaluación.

(Álvaro Uribe, 2006-2010) "estado comunitario: desarrollo para todos" el estado comunitario como herramienta para lograr un progreso sostenible que beneficie a todas las personas y a las generaciones futuras. La seguridad democrática, el respeto a las libertades públicas, la construcción de cohesión social, la transparencia y el respeto a la independencia de las instituciones del Estado son los principios fundamentales.

(Iván Duque, 2018,2020) "el futuro es de todos" el plan nacional de desarrollo es una alianza basada en la equidad. El objetivo del PND era lograr la inclusión social y productiva mediante el emprendedorismo y la legalidad. Para construir el futuro de Colombia, se debe utilizar la legalidad como base, el emprendimiento como motor de progreso y la equidad como resultado.

2.2 Marco teórico

En la actualidad, las organizaciones públicas han puesto énfasis en el tema del seguimiento y la evaluación. Esto se debe a nuestra comprensión de los estudios sobre los sistemas de seguimiento, la gestión pública y la cultura organizacional que pone énfasis en las teorías de la

estrategia. Después de revisar la literatura, este marco teórico busca reconocer los aportes a estos enfoques en este orden de ideas.

2.2.1 Sistema de seguimiento

Un buen mecanismo de gestión y rendición de cuentas de programas y proyectos requiere un sistema de seguimiento. La información proporcionada por un proceso de seguimiento y evaluación oportuno y confiable permite resultados orientados a la toma de decisiones. Es importante recordar que los sistemas de seguimiento gerencial son técnicas e instrumentos destinados a mejorar la gestión, siempre y cuando se utilicen de manera consistente y en el contexto apropiado.

Tal y como lo han señalado Zaltsman y el Banco Mundial (1975), el objetivo principal de los sistemas de seguimiento y evaluación es la retroalimentación de la información porque constituye tanto la operación que se debe realizar como el objetivo específico a tener en cuenta para el cumplimiento de los objetivos. De hecho, Weiss utiliza el término "retroalimentación" para describir el propósito de la evaluación formativa orientada a mejorar un programa.

El objetivo del sistema de seguimiento es integrar las líneas estratégicas del plan de desarrollo con las secretarías, los sectores y los programas para su planificación, gestión y contexto. Es esencial que todos los actores involucrados en los diversos temas participen activamente en este proceso, con el fin de desarrollar capacidades dentro del grupo y fortalecer las redes de trabajo, lo que dará como resultado una mejor aplicación del plan. El sistema de seguimiento como recurso organizacional es crucial.

Se espera que el sistema de seguimiento tenga un enfoque y fuerza en la integración, la participación y el aprendizaje, y ambos deben desarrollarse de manera simultánea para aumentar la probabilidad de éxito.

Las buenas prácticas de gestión pública demuestran que las administraciones locales que reconocen la importancia de seguir el plan de desarrollo como una actividad transversal, estratégica y recurrente, tienen mejores niveles de cumplimiento de sus metas y compromisos gubernamentales. En otras palabras, el seguimiento es el medio por el cual un mandatario puede supervisar su gestión, dar avisos y tomar decisiones oportunas de ajuste para mantener el enfoque de su gestión en los asuntos más importantes de la entidad territorial. Como resultado, el seguimiento es el paso previo a la evaluación, que se define como una acción que permite conocer los resultados alcanzados durante el periodo de gobierno.

2.2.2 Planeación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones sobre qué hacer actualmente y qué hacer en el futuro para adaptarse a los cambios y demandas del entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que brindan (Armijo, D. 2009, p. 5).

Según Beer (2001), la estrategia es el método que una organización ha elegido con el tiempo para lograr sus objetivos.

Para que el sector público pueda integrarse plenamente en la sociedad del conocimiento, es esencial optimizar los procesos mediante los cuales se capta, genera, demanda y distribuye el conocimiento que poseen. Por lo tanto, el aprendizaje es crucial (Rodríguez, 2005).

La planeación estratégica es fundamental para la gestión adecuada, la cual incluye en primer lugar la planeación, organización, dirección, coordinación y control, evaluando las actividades y funciones para lograr las metas y objetivos institucionales.

En todos los casos, las organizaciones realizan planeación estratégica. En el caso del municipio del Guamo Tolima, esta se realiza desde que se registra oficialmente el programa de gobierno, que contiene unos propósitos y metas establecidos y concertados con la comunidad en los extensos territorios urbanos y rurales. Luego, estos propósitos y metas son plasmados de manera más organizada y estratégica dentro del plan de gobierno. Para este caso, se sigue el plan indicativo y luego se desarrollan los planes de acción.

La planificación estratégica facilita la priorización de objetivos y la asignación de recursos para alcanzar los objetivos previstos, como se muestra en el párrafo anterior. Y esto está relacionado con la asignación de responsables, lo que facilita la transparencia en la administración, facilita el control y seguimiento de tareas establecidas. La planeación estratégica también debe pensarse desde el punto de vista del monitoreo continuo para revisar y ajustar la estrategia o las metas con base en los resultados y eventos resultantes de las estrategias planteadas inicialmente. Esto puede ayudar a establecer prioridades en la toma de decisiones, a evaluar y corregir los resultados, y mejorar la comunicación y coordinación de los distintos actores que influyen en los resultados.

Por último, pero no menos importante, es significativo destacar que las organizaciones de hoy en día deben elegir modelos o sistemas innovadores que les permitan tener un control más efectivo sobre la información que se produce y maneja diariamente. Es bien sabido que la alta dirección es responsable de tomar decisiones, pero no es posible tomar la mejor decisión sin antes haber hecho un ejercicio inteligente de planificación. Es esencial reforzar las redes de trabajo

dentro de las organizaciones para empoderar a los empleados para que puedan realizar sus tareas y alcanzar los objetivos de manera clara y concisa.

2.2.3 Seguimiento y evaluación a las políticas públicas

Las respuestas del Estado a demandas o problemas sociales se conocen como políticas públicas. Para alcanzar estos objetivos, los líderes utilizan una variedad de herramientas normativas, como planes, leyes, decretos y acuerdos, así como dinámicas políticas administrativas, para crear, tomar decisiones, llevar a cabo y evaluar sus efectos en la sociedad.

La política pública tiene como objetivo mejorar la democracia y la plena implementación de los derechos humanos, estableciendo metas, programas y proyectos para solucionar problemas. Al ser el Estado el principal encargado de formular, ejecutar y evaluar, los resultados e impactos tienen un impacto en la aceptación social, lo que afecta su credibilidad y legitimidad política.

La evaluación y el seguimiento de las políticas públicas son cruciales para la administración pública porque permiten la retroalimentación constante para la toma de decisiones. Este sistema tiene como objetivo apoyar al diligente en la consecución de metas mediante la identificación temprana de fortalezas o debilidades en la implementación de las políticas y la medición objetiva de los resultados y logros alcanzados por las políticas (DNP y Sinergia, 2018).

Es posible discutir el propósito estratégico de la evaluación de las políticas públicas, que debe estar relacionada con la toma de decisiones, la mejora de las intervenciones públicas en un ente público que está cada vez más bajo la supervisión de los actores sociales y la capacidad del estado para satisfacer las necesidades de su comunidad utilizando los recursos públicos.

Además de la implementación de una metodología, es necesario utilizarla y presentar información y, especialmente, que los resultados hayan contribuido a mejorar el entorno. Sin

embargo, debe considerarse como parte del proceso de planificación porque puede ser un proceso de aprendizaje a través de la reflexión crítica sobre los errores cometidos. Esta sección refuerza la propuesta de un enfoque de seguimiento gerencial que es crucial para las administraciones públicas.

La evaluación de la gestión pública fortalece la capacidad gubernamental del estado y contribuye a la democratización de la relación con la sociedad y consolida los procesos de desarrollo institucional. El objetivo principal del seguimiento es determinar si la ejecución es consistente con las expectativas previstas. Esto no debe perderse de vista mientras se realiza el seguimiento y la evaluación. Se podría decir que el objetivo de la evaluación es brindar beneficios a los decisores, a los gestores públicos y a la ciudadanía en general.

Se dice que una evaluación aumenta su efectividad si cuenta con la participación activa de la comunidad y, por supuesto, de un grupo de expertos y formuladores de políticas públicas que guíen los temas. Además, la construcción debe ir acompañada de la evaluación por parte de los actores involucrados, no se puede olvidar este paso porque hace que se legitime el proceso y sus resultados.

La evaluación de las políticas públicas se vuelve más importante cuando se valora la acción del gobierno. Esto se hace para retroalimentar el proceso y fomentar que los gobiernos actúen de acuerdo con sus obligaciones. Y no olvidemos que debe ser un proceso dinámico en el que se observe la interacción entre los diversos actores, como la ciudadanía, los individuos, las organizaciones, etc. Fortaleciendo a los interesados en las interacciones del sector público.

La función principal de la evaluación es proporcionar información sobre el desempeño de las políticas públicas, es decir, permitir la detección de discrepancias entre el desempeño real de las políticas públicas y el desempeño previsto, así como su contribución al alivio de los problemas

públicos Dunn William N. (2007). Weiss, por otro lado, divide las funciones de evaluación en dos secciones: el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

Mi experiencia de participación en el seguimiento de los ejercicios de formulación y construcción del plan de desarrollo en el Municipio del Guamo, departamento del Tolima, me ha enseñado que, aunque estos ejercicios son técnicos y de trabajo en territorio, deben en primer lugar ser contruidos con la comunidad, y cuando digo comunidad, me refiero a sus necesidades, vivencias y experiencias. Además, es importante que estos ejercicios se integren con los demás programas gubernamentales en el marco de la ejecución de metas y objetivos del plan de desarrollo como el presupuesto público.

La comunidad empoderada hará valer, respetar y cumplir las metas que se han fijado a corto, mediano y largo plazo, lo que puede garantizar que la política pública de verdad continúe su ejecución, sin importar el cambio de periodo o de gobierno en cualquiera de sus niveles.

Estos ejercicios participativos fomentan el sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la comunidad a la que representan, en lugar de que las ideas quedaron en un papel como letra muerta y solo sirvieron para cumplir un requisito.

2.2.4 Rendición de cuentas a la ciudadanía

La ley 489 de 1998 y el decreto 3622 de 2005 respaldan el mecanismo de rendición de cuentas a la ciudadana, el cual tiene como objetivo fortalecer la participación social, mejorar la transparencia de la gestión pública y fortalecer la democracia. El objetivo es facilitar la participación de los ciudadanos y servidores públicos en el logro de las metas, y avanzar hacia la creación de organizaciones abiertas que permitan la rendición de cuentas social. Es así como debería ser más un proceso de interacción con la comunidad en lugar de un informe de gestión.

Es crucial destacar que las entidades territoriales y los servidores públicos tienen la responsabilidad de comunicar y justificar los logros y progresos de su gestión, así como el progreso en la protección de los derechos de los habitantes y sus grupos sociales, mediante plataformas de intercambio público. (Ley 1757, 2015).

Una de las formas en que las instituciones públicas y los funcionarios públicos pueden recuperar o fortalecer la confianza de los ciudadanos es mediante la interacción, que aumenta la participación ciudadana, garantiza el control social sobre la administración pública y permite tener acceso directo a la información. El estatuto anticorrupción ha tenido un impacto significativo en el tema de la rendición de cuentas claras desde el punto de vista de la transparencia, definiendo la rendición de cuentas como un conjunto de principios basados en el respeto y la responsabilidad tanto de las personas como de las organizaciones.

Sin embargo, el servidor público puede utilizar la rendición de cuentas como base para modificar proyectos y planes de acción, ya que en la audiencia pública con la comunidad pueden surgir demandas de gestión para la solución de problemas, que indican la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos.

Cuando se trata de la acción pública, la evaluación es un medio para determinar "sus resultados, su justificación y su efectividad" (Guerrero, 1995, p.48). Se puede pensar que la administración municipal o sus funcionarios tienen la capacidad de responder a cuestionamientos sobre su desempeño y proporcionar información, no solo proporcionar información, sino también producirla como una actividad rutinaria en la administración pública.

La teoría de la superioridad democrática de la representatividad de John Locke se basa en la idea de que la rendición de cuentas solo es posible cuando existe una clara distinción entre los gobernados y los gobernantes (Locke, 1690). En un momento, la idea sigue siendo relevante, lo

que significa que en una democracia representativa es esencial entender que, en una democracia representativa, la ciudadanía entrega su autoridad para tomar decisiones al gobierno, y, por lo tanto, es necesario que el gobierno sea responsable de sus acciones y procesos. Por lo tanto, es necesario poder sancionar al gobierno en caso de que no haya una gestión transparente, e incluso removerlo si es necesario. Es importante destacar que a menudo se asocia con la responsabilidad financiera. Sin embargo, en esta área, sigue siendo la base del concepto general de delegar cierta autoridad, evaluar el desempeño e imponer sanciones si es necesario (Barton, 2006).

La rendición de cuentas públicas ha ido ganando popularidad tanto en las instituciones públicas como en sus representantes legales. Ahora se entiende no solo como una audiencia pública legal mínima una vez al año, sino como el conjunto de acciones que se realizan a diario que forman parte del proceso. Hace parte de esa responsabilidad publicar la información y simplificar el acceso de la comunidad, publicar presupuestos, planes de acción, planes de desarrollo, contratación, etc.

Y qué hay que decir de la comunidad que participa activamente en estos procesos y se ha desvirtuado la idea de que eran espacios solo para escuchar al mandatario. La dinámica de interacción de la comunidad con los funcionarios públicos ha cambiado, tanto antes como durante y después de las audiencias de rendición de cuentas públicas. Esto se puede añadir al hecho de que la tecnología permite participar de diversos modos.

2.2.5 Participación ciudadana

La participación debe ser vista no solo como un deber sino también como un derecho de los ciudadanos, que requiere un intercambio de poderes para que ambas partes cumplan con lo acordado y promuevan la transformación de las realidades y condiciones sociales, lo que aumenta la confianza en las relaciones con la comunidad y el estado. La participación es siempre un acto

social: nadie puede participar por sí solo, sino siempre junto a otros, un grupo más amplio de personas. La participación ciudadana se refiere a las acciones compartidas o aceptadas por los miembros del grupo involucrado en la acción participativa, como organizar, dirigir, llevar a cabo y tomar decisiones. Esa organización desarrolla actividades para lograr objetivos compartidos. (Méndez, 2004, p. 3).

La participación ciudadana se refiere especialmente a la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos cuando se refiere a la participación ciudadana relacionada con: "la ampliación del campo de derechos y deberes colectivos, la progresiva incorporación de los sectores excluidos en las instituciones representativas, el mayor control y presencia ciudadana en las administraciones públicas".

En conocimientos normales, la participación ciudadana se define según Nuria Cunill (1991) "la intervención de la sociedad civil en la esfera de lo público". Cunill. La autora cree que la participación ciudadana tiene dos dimensiones: social y política. Sin embargo, la autora distingue la participación ciudadana del concepto de participación popular, ya que en este último caso el sujeto es el trabajador en lugar del ciudadano. Sin embargo, no se pueden establecer diferencias claras entre los fenómenos de participación social o popular y eventualmente comunitaria. Por lo tanto, la atención se limita a las relaciones del estado con grupos específicos de la sociedad civil.

Pérez Mendoza, manifiesta que "la acción de la sociedad en las políticas sociales ha sido enfocada en el funcionamiento del individuo en la sociedad, lo que le ha permitido adoptar muchas normas sociales y morales que no había tenido la oportunidad de formular y que en ocasiones ha desechado por no encontrar sentido ni identidad consigo mismo, por lo tanto, la conciencia moral elegida en cada persona es la que da razón a su vida" (Pérez, 2010:29)

Es fundamental reconocer la relevancia de los ejercicios de participación ciudadana en la creación de programas de gobierno, planes de desarrollo, políticas públicas y normas de convivencia, ya que se basa en la idea de que la participación activa de todos los ciudadanos donde facilita su ejecución y motiva la convicción de su cumplimiento.

Esto podría resultar en una mayor capacidad de autocontrol del ciudadano para lograr metas que mejoren la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, para lograrlo, es necesario que la comunidad sea consciente de su responsabilidad en la creación de una cultura ciudadana que fomente la integración y el progreso.

2.2.6 Cultura organizacional

Según Aguirre (2000), la cultura es un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad que da sentido al comportamiento. Este sistema está compuesto por un conjunto de componentes interactivos esenciales que la organización ha creado y compartido como efectivos para lograr sus objetivos. Por lo tanto, según Aguirre Ángel (2000), la cultura organizacional se compone de elementos interactivos esenciales que los miembros de una organización crean y comparten. (p.89)

Según los estudios de Kloot (1997), Recascino (2002), Kloot y Martin (2000), los sistemas de control de gestión pueden ayudar a las organizaciones públicas a adaptarse al cambio al incorporar elementos que fomenten el aprendizaje organizacional. Además, pueden generar nuevas estructuras que anticipen las demandas futuras de la sociedad (como se menciona en Bermúdez y Freitez, 2006, p.106).

Para este proyecto se busca proponer una metodología para estructurar el sistema de seguimiento gerencial, se requiere un sistema de trabajo participativo, colaborativo donde las redes

de trabajo sean prioridad y el seguimiento sea oportuno, efectivo y con información de calidad. Debe haber roles claros (lideres) para alimentar la cadena de valor y todos los actores asociados directamente con la línea estratégica, el propósito, el programa subprograma y los objetivos del programa. Para seguir midiendo y evaluando la estrategia, el equipo humano que soporte el sistema de seguimiento gerencial debe planear, atender de manera proactiva a la gestión y establecer mecanismos de intervención. Por lo tanto, debe definir claramente las responsabilidades de la red de trabajo, que son los empleados que se unen en función de sus trabajos y competencias para brindar a la comunidad un informe participativo de gestión.

2.3 Marco conceptual

El proyecto de investigación propone una metodología para estructurar el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo. En principio, la herramienta contempla la definición de la metodología que se va a construir o tomar como una buena práctica para hacerlo identificando la gestión gerencial y financiera de la entidad, y en segundo lugar empoderar al equipo de trabajo para que el sistema este activo y de resultados esperados, que si se pueden lograr, con el monitoreo, la verificación y avance de la información y así lograr una estructuración objetiva y alcanzar el propósito trazado, es necesario aclarar conceptos como:

2.3.1 Plan De Desarrollo

Un plan de desarrollo es una herramienta de gestión que fomenta el crecimiento social en un área específica. Por lo tanto, establece las bases para satisfacer las necesidades insatisfechas de la población y mejorar la calidad de vida de todos. (Plan de desarrollo, 2020).

El plan de desarrollo es la carta de presentación de los entes territoriales; es el documento de planeación estratégica que contiene el programa de gobierno que el candidato registró en la registraduría del estado civil para su postulación. En este documento, las propuestas están convertidas en ejes temáticos o estratégicos o pilares, programas y subprogramas por sectores con productos, metas e indicadores, y están respaldadas con un presupuesto (plan financiero). Documento que será el principal y más formal expresión de la administración municipal.

Según el PNUD, el plan de desarrollo es un instrumento para la concertación y la gestión de las prioridades del desarrollo municipal o departamental. En él se establecen los objetivos, metas, estrategias, programas, proyectos y recursos a alcanzar y ejecutar en un período de tiempo específico. Es una herramienta para el proceso de planeación y gestión territorial en todas sus dimensiones (económica, social, política, institucional y ambiental) en un momento determinado.

La inversión pública territorial de los municipios y departamentos está dirigida principalmente por el Plan de Desarrollo. En él se detallan las acciones que llevará a cabo la nueva administración para satisfacer las necesidades de la población, utilizando un enfoque de gestión por resultados y dando prioridad a las medidas destinadas a solucionar las desigualdades socioeconómicas.

Como herramienta de gestión, ajusta las necesidades, expectativas y aspiraciones de la sociedad que habita un territorio, ya sea para buscar la paz, acabar con la exclusión u obtener mayores oportunidades. Es fundamental que el plan de desarrollo sea el resultado de un proceso social y político en el que las diversas expresiones sociales, políticas, culturales y económicas participen en la planificación del rumbo hacia el cual se dirigen y la forma en que lo harán.

El plan de desarrollo es una herramienta útil para los municipios para organizar y optimizar sus recursos financieros, técnicos, humanos, de tiempo e información. Es un instrumento que puede

extenderse más allá de una lista de acciones específicas y convertirse en una agenda social en donde haya un compromiso social en temas como mejorar las condiciones de vida de la población; encontrar caminos hacia la paz; fomentar la convivencia, la reconciliación, la justicia, la reparación y la verdad; fortalecer la institucionalidad, la gobernabilidad y la participación de la sociedad civil o promover, proteger y defender los derechos humanos (Carvajal, 2016 a, p.7).

Según el portal territorial de Colombia (PTC):

El PDT es un instrumento de planificación que dirige las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales durante un período de gobierno. Este establece las metas, programas, proyectos y objetivos de desarrollo relacionados con los recursos públicos que se llevarán a cabo durante los próximos cuatro años. Compuesto por: 1) diagnóstico, 2) parte estratégica y 3) plan de inversiones.

En el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les han atribuido la constitución y la ley, las entidades territoriales tienen autonomía en la planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, según lo establecido en la (Ley 152 de 1994, Art. 32). El plan de desarrollo territorial ha sido establecido como herramienta de planificación utilizada por las administraciones locales para establecer programas y proyectos que implementarán durante su período de gobierno de cuatro años.

Los objetivos, metas y programas del gobierno local o departamental se definen en los planes de desarrollo realizados por los niveles subnacionales. Y el plan de inversiones a corto y mediano plazo.

El plan de desarrollo debe estar basado en metas precisas que tienen un plazo para alcanzar. Contiene estrategias para mejorar el sector educativo, la salud, las vías, el deporte y la cultura, entre

otros, con el fin de alcanzar un objetivo global en todos los niveles de la sociedad y las condiciones de sus poblaciones, mejorar la calidad de vida.

Como resultado, es una herramienta crucial. Que nos permite planificar y nos ve obligados a reorganizar los objetivos. La planificación es el esfuerzo humano para gobernar el futuro e imponer la razón humana sobre las circunstancias.

Debe quedar claro que planificar es programar y optimizar recursos; saber hacia dónde se va y cómo se llega.

2.3.2 Plan Indicativo

El plan indicativo debe ser coordinado por la oficina de planeación o quien haga sus veces, y todas las dependencias de la administración territorial involucradas en la ejecución del plan de desarrollo pueden participar. Se recomienda crear una matriz que represente las bases del plan de desarrollo, que incluya los siguientes elementos: sectores o ejes temáticos, los programas a desarrollar en cada uno de ellos, las metas propuestas para cada programa, los indicadores que describen cada meta, el tiempo previsto para realizar y ejecutar cada programa y las personas o dependencias responsables de cada programa específico. Para crear el plan indicativo, se debe crear una matriz que refleje las bases del plan. (DNP, 2012).

El plan indicativo es una herramienta de planificación que permite el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo, al mismo tiempo que facilita la evaluación de los objetivos programáticos y metas pertinentes utilizando una estructura que establece roles y responsabilidades dentro de la entidad territorial. Este recurso permite resumir y organizar los compromisos asumidos por los gobernantes en los respectivos planes de desarrollo por anualidades, precisando los resultados y productos que se esperan alcanzar en cada vigencia, así como sus diversas fuentes de

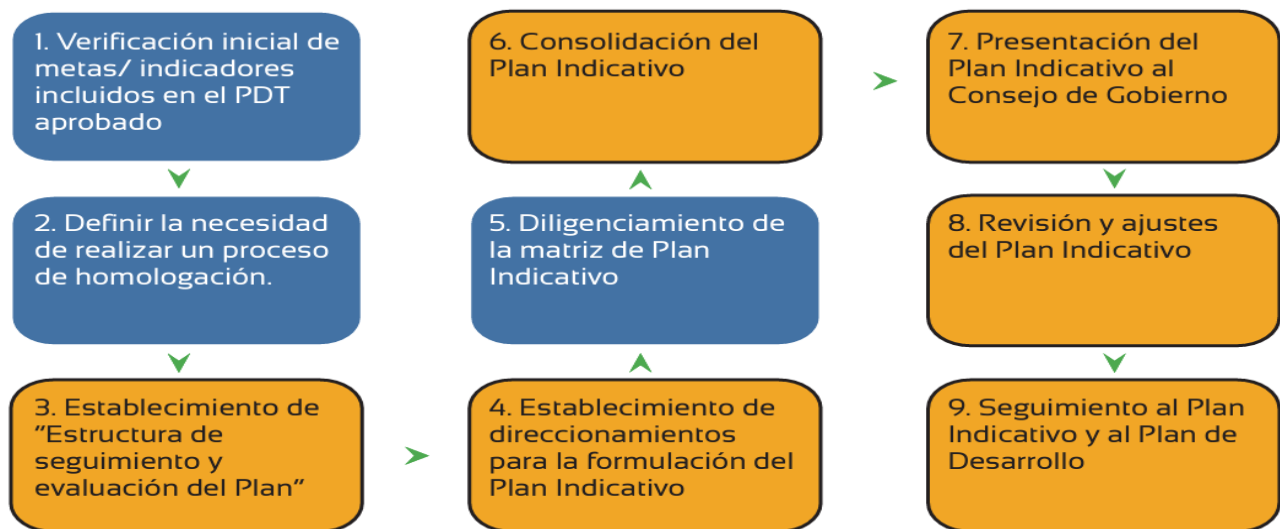
financiamiento. Además, los recursos de inversión se ajustarán a la ponderación de cada meta, lo que permitirá asignar y verificar la importancia relativa de cada meta del PDT. (DNP, 2016)

El plan indicativo (PI) es un instrumento de planeación estratégica que complementa y contribuye a especificar el alcance de las disposiciones contenidas en el plan de desarrollo territorial (PDT), siendo el insumo principal para establecer el nivel de cumplimiento y el avance en la implementación de este, su creación parte del aspecto estratégico. A partir de la sección estratégica y del plan plurianual de inversiones del PDT, su elaboración ayuda a aclarar y precisar las metas que quedaron en plasmadas en el PDT aprobado, lo que permite el seguimiento y evaluación (SyE) a la ejecución de estas metas. (Plan indicativo DNP).

Podemos decir que el plan indicativo es una herramienta que forma parte de un conjunto de herramientas que permiten el seguimiento del plan de desarrollo y que hace un aporte importante a la planeación estratégica. Esta herramienta facilita la orientación para que las organizaciones puedan alcanzar con mayor eficacia los objetivos establecidos por el gobierno.

La clave es que el plan indicativo complementa el plan de desarrollo al desagregar las metas y ponderarlas según criterios definidos. Esto ayuda a legitimar la gobernabilidad al permitir que los funcionarios públicos rindan cuentas claras a la comunidad.

Figura 1. *Pasos para la elaboración del PI*



Fuente: DNP/ DDDR

Fuente: DNP/DDDR

2.3.3 Plan de Acción

El plan de acción es una herramienta de micro gestión que facilita la planeación estratégica de las entidades territoriales y los procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, tecnológicos e institucionales) que deben gestionarse durante un período de tiempo fiscal para el cumplimiento de las metas, proyectos y actividades de la entidad territorial el cual se realiza por anualidades.

El instrumento plan de acción facilita el seguimiento y monitoreo porque permite a las entidades organizar, orientar e implemente el conjunto de tareas necesarias para lograr los objetivos y metas. Debido a esto, es fundamental que se desarrolle de manera colaborativa para cada una de las dependencias y entidades descentralizadas de cada administración de manera anual, y que su monitoreo se lleve a cabo bajo la dirección de la oficina de planeación o quien haga sus funciones. (Plan de acción kit territorial DNP).

Los planes de acción permiten que cada dependencia organice las acciones para cumplir con el plan de desarrollo y realizar seguimiento y autoevaluación de forma que se genere información clara y consistente sobre el progreso en el cumplimiento de las metas allí establecidas.

Los planes de acción son herramientas de gestión para programar y controlar la ejecución anual de proyectos y actividades. Las dependencias deben implementarlos para cumplir con las estrategias y proyectos establecidos en el plan estratégico.

El plan de acción implica el trabajo de los empleados, estableciendo plazos y responsables y estableciendo un sistema para monitorear y supervisar todas las acciones de la administración.

La importancia del plan de acción permite programar la ejecución de proyectos de inversión y organizar las actividades que deben realizar las distintas dependencias de la administración en torno a sus objetivos, así mismo su elaboración admite:

- Alinear los presupuestos con los resultados y establecer indicadores de monitoreo para mejorar la gestión pública.
- Definir las responsabilidades de las distintas dependencias ejecutoras de la administración pública para el cumplimiento de los proyectos de inversión priorizado en el plan operativo anual de inversiones (POAI) y posible en el presupuesto anual de la entidad territorial.
- Contribuir al seguimiento y medición de los resultados de productos, proyectos y actividades mediante la facilitación de la elaboración de informes de gestión semestrales o anuales.
- Contar con un control de alertas oportuno para la toma de decisiones y la autoevaluación de los resultados esperados.

- Organizar y programar la ejecución de proyectos, especificando actividades, estableciendo metas e indicadores de gestión y midiendo su progreso a través de recursos y cronogramas de tiempo.
- Mejorar el desempeño y la eficiencia de la organización, lo que permite una rendición de cuentas más efectiva.

Finalmente, la ley 1474 de 2011 establece que el plan de acción es una herramienta para la consulta pública, y el decreto 2482 de 2012 lo amplía a todas las entidades territoriales. Además, a más tardar el 31 de enero de cada año, todas las entidades del estado deben publicar en su página web los planes de acción del siguiente año. Estos planes deben incluir los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión, así como los indicadores de gestión. (Plan de acción kit DNP).

2.3.4 Gestión por resultados

Facilita a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) para optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (BID y CLAD, 2007).

La gestión por resultados es un modelo de gestión de recursos públicos que se centra en el cumplimiento de las acciones estratégicas establecidas en el plan de gobierno para un período de tiempo determinado y con recursos específicos. Esto permite administrar y evaluar el desempeño de las organizaciones estatales en relación con las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (Gerencie.com, 2017).

La gestión por resultados se basa en los procesos de seguimiento, control, evaluación y orientación. En esta gestión, la planificación es su eje principal y se enfoca en resultados concretos, para los cuales debe involucrar a sus funcionarios, lo que significa que es importante empoderar al recurso humano. La idea de que esta gestión permita un seguimiento continuo que sirva al ente territorial para alimentar constantemente la estrategia, las demandas de gestión, que le permita emitir alertas tempranas, que le sirvan como insumo para la toma de decisiones lo más acertadas posibles e impulsar los procesos de transparencia.

2.4 Marco contextual

El municipio se estableció en tierras pertenecientes al cacique Catufa, quienes fueron sus primeros habitantes los indios Lemayaes y Catufas, pertenecientes a las tribus de los Pinochos o Yaporogos. El descubrimiento del territorio lo hizo don Sebastián de Bel alcázar en noviembre de 1538. El pequeño caserío se fundó el 2 de junio de 1560, por el español al principio, las casas de José Sanabria y Guzmán, hechas de bahareque y con techos de palma, no eran significativas. Sin embargo, aquí llegó el presbítero Fray Antonio Buenaventura del 26 de junio de 1772. Pórtela y fundó la parroquia, que se llamó Santa Ana del Guamo, hecho que ocurrió tiempo después, don José de Guzmán de Arce cedió el terreno para que se hiciera un verdadero poblado, con el mismo nombre de Santa Ana del Guamo. Fue convertido en municipio a través de la ley de 21 de febrero de 1863 e inaugurado oficialmente como tal el 1 de enero de 1864 (Aunado Histórico – Estadístico del Tolima).

Fundador	Año de Fundación Parroquia Santa Ana	Año de Creación del Municipio	Ley
José Sanabria y Guzmán	1772	1863	21 de febrero de 1863

- Localización: el municipio del Guamo, se encuentra localizado geográficamente en el suroriente del Departamento del Tolima a 167 Km de Ibagué, sus coordenadas y demás aspectos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Temperatura y distancia*

Latitud Norte	3° 56′ 00″
Longitud Oeste	74° 50′ 10″
Altura sobre el Nivel del Mar	321
Temperatura (°C)	28

Tomado de (DNP, cifras, 2023).

- Límites: en virtud de la ordenanza No. 9 del 18 de junio de 1946, los límites del municipio son:

Tabla 2. *Limites Municipio Guamo – Tolima*

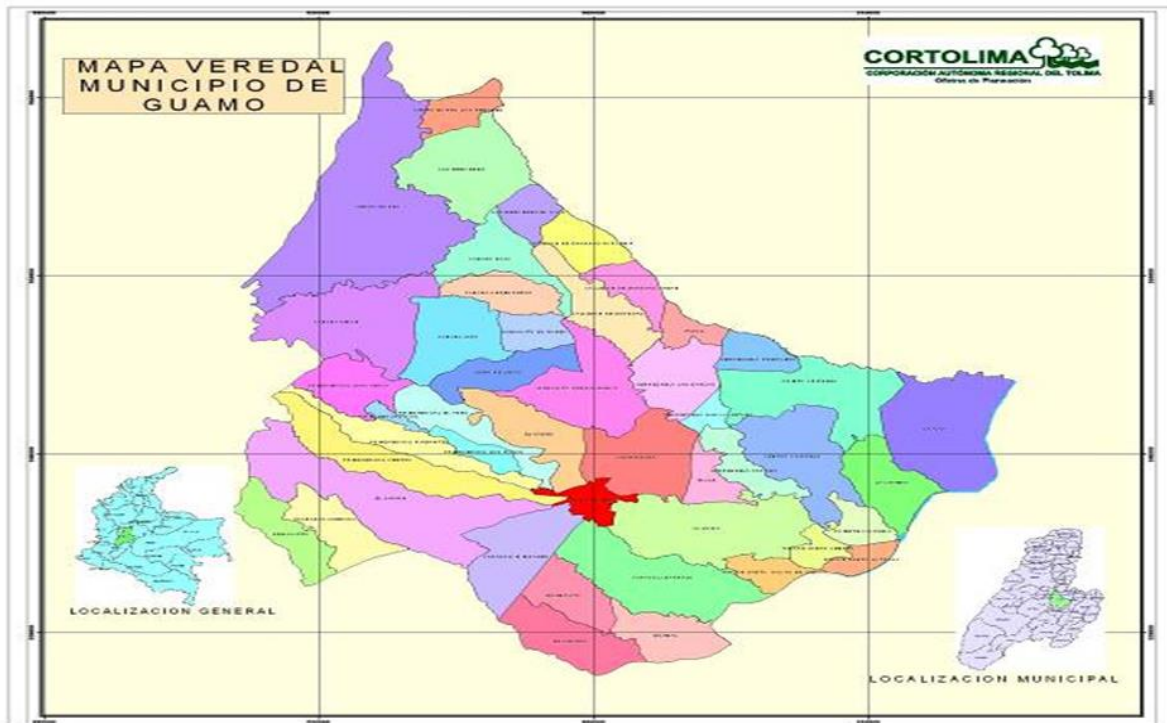
Norte	San Luis y Espinal
Sur	Purificación y Saldaña
Oriente	Suarez
Occidente	San Luis

Tomado de (DNP, estadísticas, 2011- 2014).

El municipio cuenta con un área total de 523 Km² (52.300 Ha), de los cuales el 3.87 Km² pertenece al área urbana y el 519.13 Km² al área rural. (Fuente: PBOT aprobado mediante Decreto 123 de 2004).

- División político – administrativa: en lo relacionado a la división político – administrativa, el municipio está conformado por 9 Barrios y el área rural por 45 Veredas.

Figura 2. Mapa veredal Municipio del Guamo Tolima



Tomado de (PBOT, aprobado mediante Decreto 123 de 2004).

Tabla 3. Barrios del Área Urbana

1	Ifa	4	El Carmen	7	Milán
2	Libertador	5	Centro	8	Alfonso López
3	Santa Ana	6	Pablo VI	9	San Martín

Tomado de (PBOT, aprobado mediante Decreto 123 de 2004).

Tabla 4. Veredas del área rural

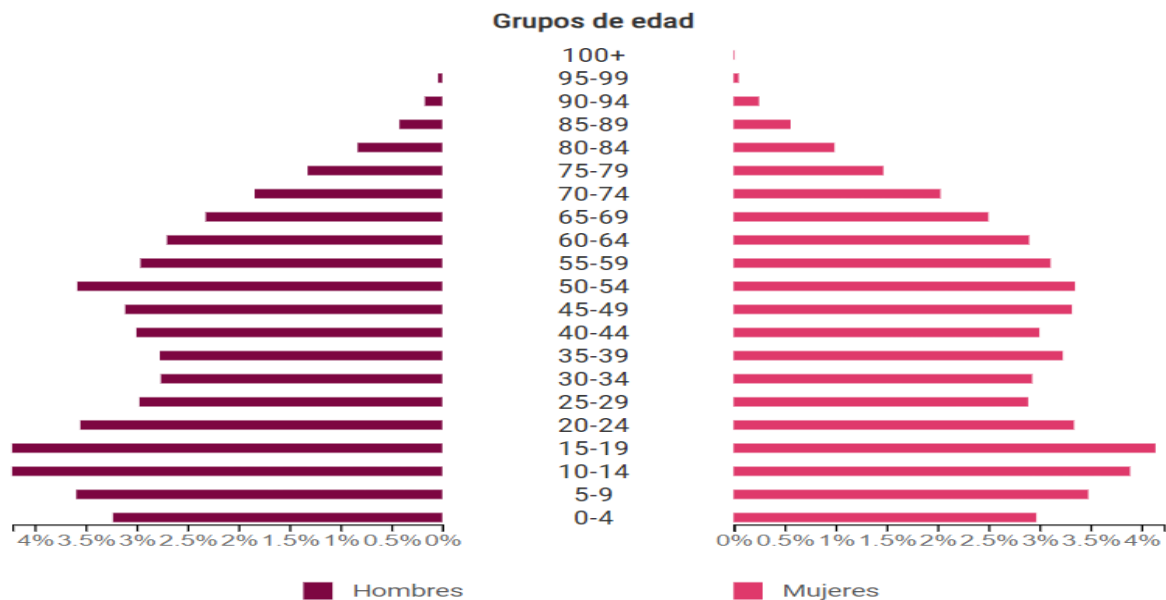
1	Guamal	16	Chontaduro	31	Pajuil
2	El Chorro	17	Centro Chipuelo	32	Cañada Unión
3	Rincón Santo Bocas De Lemaya	18	Pringamosal Oval	33	Cañada Ondequeras

4	Guamalito	19	Pringamosal Centro	34	Callejón De Guaduas Samán
5	Rincón Santo Centro	20	El Badeo	35	Callejón De Guaduas
6	Caracolí Barroso	21	Serrezuela San Cayetano	36	Callejón De Guaduas El Porvenir
7	Caracolí E Iguales	22	Pringamosal Diamante	37	Cañada Baja
8	Planadas Arenosa	23	Pringamosal El Tunó	38	Las Mercedes El Oval
9	La Luisa	24	La Isla	39	Las Mercedes
10	Bellavista	25	Quinto Chipuelo	40	Cerro Gordo peñones
11	La Chamba	26	Pringamosal Guacamaya	41	Cerro Gordo
12	Tovar	27	Loma De Luisa	42	Rincón Santo La Troja
13	Pringamosal Los Pasos	28	Serrezuela Primavera	43	Oriente Chipuelo
14	Serrezuela Paraíso	29	Jagualito Pueblo Nuevo	44	Cañada Alta
15	El Jardín	30	Jagualito El Rodeo	45	Serrezuela Las Garzas

Tomado de (PBOT, aprobado mediante Decreto 123 de 2004).

- Demografía: el municipio del Guamo posee una extensión territorial de 523 Km² (52.300Ha), Su población es de 34.681 habitantes (DANE – 2023), con una densidad poblacional de 69,710 habitantes x Km², su categoría según la ley 617 de 2000 es sexta (6) categoría.

Figura 3. Pirámide Poblacional por sexo y grupos de edad



Tomado de (DNP, 2023).

Tabla 5. *Población Municipio Guamo Tolima*

Hombres	17.201	49.60%
Mujeres	17.480	50.40%
Urbana	17.930	51.70%
Rural	16.751	48.30%
Étnica total	348	1,00%

Tomado de (Terridata, 2023).

Se observa que la pirámide poblacional para el municipio del Guamo – Tolima que es regresiva e ilustra el descenso de la fecundidad y la natalidad con un estrechamiento de la base para el año 2023 con relación al año el año 2005 y 2019. Los grupos etarios con mayor cantidad de población corresponde a los rangos de edades de 10-14 años de edad, 15-19 y a medida que avanza se observa el estrechamiento prolongado de la población adulta entre los rangos de edades de 75-79 años hasta los 80 años y más, para los años 2005 y 2019. Según la pirámide población se espera que para el año 2023 la base de la pirámide siga decreciendo por la disminución de la tasa de natalidad y que aumente la población en adulta desde los 50 años hasta los 80 años y más; por otro lado, en relación al sexo según la pirámide se evidencia que, con respecto al sexo, el sexo femenino en el año 2023, presenta un leve incremento con relación al sexo masculino, se proyecta según cifras y comportamiento esperado que esta situación se prolongue para el 2024. Lo anterior implica un aumento en el fortalecimiento de las políticas públicas de envejecimiento y en las políticas de natalidad y fecundidad para implementar las estrategias y las actividades de promoción y prevención en la salud para estos grupos poblacionales.

2.5 Marco normativo

La entidad territorial tiene autonomía en materia de planeación y gestión en el marco de las competencias, de los recursos y responsabilidades que le atribuya la constitución, la ley y los decretos expedidos por el gobierno nacional y municipal de igual forma consultando bases de datos tales como la página del departamento nacional de planeación, páginas web del municipio, lo relacionado con las entidades territoriales usando herramientas como el sistema general de participación, el ministerio de hacienda y crédito público, sistema general de regalías y página DANE.

El capítulo 2 del título XII de la constitución política y la ley 152 de 1994, la ley orgánica del plan de desarrollo, con 52 artículos, regulan los planes de desarrollo.

La ley No. 136 de 1994 de acuerdo con esta ley, los municipios tienen la responsabilidad de desarrollar sus planes de desarrollo municipales de acuerdo con el plan de desarrollo departamental y en armonía con el plan nacional de desarrollo, según lo establecido en la ley orgánica correspondiente.

Debe existir un plan de desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden territorial, donde se señalen los propósitos y objetivos a largo plazo, la priorización de las metas a mediano plazo y las estrategias adoptadas por el municipio. (Art. 339 C.P.C)

Se debe constituir el consejo nacional de planeación como instancia de participación ciudadana en el proceso de la planeación estratégica del municipio el cual tendrá carácter consultivo y servirá de foro de discusión del plan de desarrollo. (Art. 340 C.P.C)

Se deben establecer reglas y criterios para la organización y funcionamiento de los municipios, el concejo y el personero municipal estableciendo. (Ley 136, 1994)

Esta ley tiene por objeto modernizar la normativa relacionada con el sistema municipal en el marco de la autonomía, que la constitución y la ley reconocen como una herramienta administrativa a los municipios en la administración de sus competencias y funciones, cambiando los criterios y requisitos de clasificación de la formación de municipios. (Ley 1551, 2012), modifica y confirma la (Ley 136, 1994).

Que fija las reglas orgánicas de medios y facultades de conformidad con la constitución política 151, 288, 356, 357 (Acto legislativo 01 de 2001) y demás disposiciones. (Ley 715, 2001).

Establecer procedimientos y mecanismos para la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo y para la regulación de los demás aspectos señalados en el artículo 342 de la constitución política y el artículo 2 del título XII en general, y otras normas constitucionales relacionadas con el plan y la planificación del desarrollo (Ley 152, 1994).

Se crearán mecanismos que permitan a la comunidad, haciendo uso de su autonomía, promover la planificación de su área, el uso justo y racional del suelo, y la conservación y protección del patrimonio ecológico y cultural ubicado en su área, prevención de desastres en zonas residenciales de alto riesgo y aplicación de medidas efectivas de planificación urbana (Ley 388, 1997).

Regular el sistema de desarrollo administrativo, al impulsar la rendición de cuentas, a través de la promoción de estrategias orientadas a fortalecer los sistemas de información pública. (Ley 388, 1997).

Regular la planificación, elaboración, presentación, aprobación, modificación y ejecución del presupuesto, así como las opciones contractuales y definición del gasto público social. (Decreto 111, 1996).

Establecer los requisitos para la creación de municipios, reglas para la transparencia de la gestión departamental, municipal y distrital, y fija los criterios para la categorización presupuestal de los departamentos. (Ley 617, 2000).

Con relación al proceso de formulación y aprobación del plan de desarrollo, en su art. 204 establece que el gobernador y el alcalde, en los primeros cuatro meses de su mandato, deben elaborar un diagnóstico sobre los temas de infancia, niñez y adolescencia teniendo en cuenta el ciclo de vida, el enfoque de garantía y restablecimiento de derechos, con el fin de establecer los El plan de desarrollo debe incluir los problemas prioritarios y las estrategias a corto, mediano y largo plazo para abordarlos. (Ley 1098, 2006)

Por el cual se dictan medidas de atención, asistencia y medidas de compensación integral a las víctimas del conflicto armado interno y otras normas. (Ley 1448, 2011).

Acuerdo No. 006 del 30 de marzo de 2020 del concejo municipal del Guamo Tolima por medio del cual se aprobó “el plan de desarrollo camino a la transformación 2020-2023”.

Artículo 29 de la ley 152 de 1994 establece que todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar un plan indicativo cuatrienal con planes de acción anuales que se constituirán en la base para la posterior evaluación de resultados, basándose en los lineamientos del plan nacional de desarrollo y las funciones que le señale la ley.

3. Diseño metodológico

El diseño metodológico es el conjunto de acciones destinadas analizar de fondo el problema planteado, a través de los procedimientos específicos que incluyen técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “como” se realizara el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y el elemento de la investigación (Franco, 2011, p. 118).

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Diseño

Para este proyecto de investigación se tomará como diseño el método descriptivo el cual tiene como objetivo reconocer y mostrar los componentes de la organización, las situaciones y problemas dentro de la organización en relación con el seguimiento al plan de desarrollo municipal para su posterior análisis y proponer las medidas necesarias de mejora con métodos para la construcción de un nuevo sistema de gestión gerencial identificando posibles soluciones de gestión y de recursos financieros.

La mejor forma de obtener información es generalmente la investigación descriptiva, que muestra con precisión y detalle los hechos observados tal y como son.

Según Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), el propósito de los estudios descriptivos es determinar las características, propiedades y perfiles significativos de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea analizado.

Antes de realizar un experimento, se realiza generalmente este tipo de investigación para comprender específicamente qué se manipulará y qué se incluirá. Según Bickman y Rog (1998), la

investigación descriptiva puede resolver preguntas como "qué es ahora" o "qué era antes". Los experimentos responden preguntas sobre el "por qué" o el "cómo". En definitiva, permiten medir la información recopilada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno en estudio de acuerdo con la realidad del escenario propuesto.

Tamayo (1998) dijo de la investigación descriptiva: implica describir, registrar, analizar y explicar la naturaleza, composición o proceso real de un fenómeno. La atención se centra en la conclusión o en cómo la persona, el grupo o el objeto llevó a cabo la función actual. La investigación descriptiva se realiza para determinar la autenticidad de los hechos, y su función fundamental es proporcionarnos explicaciones adecuadas. (P. 54).

3.1.2 Enfoque

El tipo de investigación en el presente trabajo de investigación será mediante un enfoque metodológico mixto, porque la investigación estará combinada mediante los dos factores cuantitativa (documentos) y cualitativa (terreno). El método cuantitativo permite el análisis de la información revelando hechos reales mediante datos estadísticos utilizando datos secundarios, entrevistas, documentos y entre otros; La investigación cualitativa va más allá que trabajo de campo, con el propósito de recoger datos a partir de la indagación o encuestas realizadas en terreno.

3.2 Fuentes de la investigación

Todo lo que proporciona datos para reconstruir hechos y bases de conocimiento se conoce como fuente de información en la investigación. Las fuentes de información son herramientas para aprender, buscar y acceder a la información. Dependiendo del nivel de búsqueda que realicemos, hay una variedad de fuentes de información disponibles.

Para elaborar y llevar a cabo la investigación, se utilizarán fuentes de información secundarias que abordan datos e información indirecta, es decir, que se basan en información ya existente y suelen expresar un punto de vista. Basados en todos los referentes estadísticos, numéricos y otra información medible de los años 2020, 2021, 2022 y 2023.

3.3 Tipo de muestra

Una muestra puede ser obtenida a través de dos tipos: probabilística y no probabilística. Las técnicas de muestreo probabilísticas, reconocen la probabilidad que cada individuo a estudio debe incluirse en la muestra mediante una selección al azar. Sin embargo, las técnicas de muestreo no probabilísticas dependen de características, criterios y otros factores que el investigador tenga en cuenta en ese momento, lo que las hace poco válidas, confiables o reproducibles.

Un trabajo de investigación requiere la utilización de diversas tipologías de muestreo actuales para resolver cuestionamientos, recopilar datos y obtener una comprensión directa del problema de investigación. Este proceso de investigación requiere una identificación completa de la población y de los indicadores estratégicos, ejes temáticos o pilares, programas y subprogramas por sectores con metas e indicadores y por supuesto respaldadas con un presupuesto; específicos que conlleven al desarrollo del problema de investigación.

Por lo tanto, dentro de la investigación se utilizará un método de muestra no probabilística con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información y documentación relevante.

3.4 Población o muestra

La población objetivo es la alcaldía municipal del Guamo Tolima de la cual se tomarán los secretarios de despacho y responsables de los sectores (educación, salud, deporte, cultura, etc.).

3.5 Delimitación del estudio

Plan de desarrollo municipal “camino a la transformación 2020-2023”.

3.6 Instrumentos y técnicas usadas para la recolección de datos

Los procedimientos o métodos utilizados para recopilar información sobre el tema de investigación se denominan técnicas e instrumentos de investigación. Se utilizan herramientas para recopilar, organizar, analizar, examinar y presentar los datos que se descubren.

Los siguientes son algunos ejemplos de cómo se relacionan las técnicas de recolección de datos con los instrumentos utilizados para la investigación:

- Técnicas usadas: encuesta, entrevistas, análisis de datos
- Instrumentos: informes y reportes, diario de campo

3.7 Etapas o fases de la investigación

El proyecto se realizará en tres fases a saber:

3.7.1 Levantamiento del diagnostico

Estos son algunos ejemplos de cómo se relacionan las técnicas de recolección de datos y los instrumentos utilizados, para el desarrollo se llevará a cabo mediante las siguientes acciones:

- Estudio y revisión del plan de desarrollo “camino a la transformación 2020-2023”.
- Revisión de informes presentados sobre el avance del plan de desarrollo “camino a la transformación 2020-2023” a los diferentes entes de control.
- Recolección de documentos de información mediante entrevistas.
- Procesamiento, análisis y resultado de la información.

- Levantamiento del diagnóstico con base en la información recolectada y organizada de acuerdo a los objetivos propuestos.
- Análisis de informes presentados sobre la ejecución de ingresos periodo 2020-2023.

3.7.2 Sistema de seguimiento gerencial propuesto

Organizar la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial para el plan de desarrollo municipal del Guamo Tolima: los siguientes procedimientos se llevarán a cabo para completar esta segunda etapa:

- Determinación de los puntos importantes a registrar.
- Validación de los elementos de la metodología propuesta para el sistema de seguimiento gerencial.
- Construcción de una propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo "camino a la transformación 2020-2023".

3.7.3 Presentación al Consejo de Gobierno el nuevo sistema de seguimiento gerencial

Presentar ante el consejo de gobierno la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo "camino a la transformación 2020-2023", realizar ajustes pertinentes, y entregar de manera oficial la propuesta final de la metodología del sistema de seguimiento gerencial para el plan de desarrollo.

3.8 Indicadores y variables

Tabla 6. *Indicadores y variables de la investigación*

Variable	Objetivo	Indicador	Instrumento
Sistemas de seguimiento	Es el procedimiento sistemático mediante el cual se recopila y analiza información con el fin de comparar los avances logrados en relación con los objetivos	Reporte de la información y medición al interior de cada secretaria Rendición de cuentas.	Entrevista no estructurada y encuesta con cuestionario estructurado.
Cultura organizacional	Es un proceso dinámico entre el líder y los miembros del equipo para alcanzar objetivos compartidos	Trabajo en equipo	Entrevista no estructurada y encuesta con cuestionario estructurado

Fuente: elaboración Propia.

3.9 Instrumentos para la recopilación de datos

En el proceso de recopilación de información inicial para desarrollar la propuesta de metodología para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo, se llevará a cabo una investigación de tipo cualitativo. Se utilizará principalmente un cuestionario estructurado a un grupo de personas específicas, así como entrevistas no estructuradas a los cuatro secretarios de despacho de la entidad territorial. El objetivo de los instrumentos es conocer e identificar el método por el cual hacen el seguimiento al avance del plan de desarrollo.

3.9.1 Cuestionario Estructurado

La encuesta: es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Se define como (Gallardo, Y.; Moreno, A.: 1999), y tiene como objetivo obtener información primaria de una muestra representativa de una población para proyectar sus resultados sobre la población total.

La encuesta es un instrumento que, mediante un procedimiento estímulo-respuesta homogéneo, revela las relaciones generales entre las características de una cantidad de variables a partir de cierto número de personas. La información recolectada en las entrevistas se

complementará con la información de la encuesta, que será principalmente de tipo cualitativo con 06 preguntas abiertas, aunque las preguntas cerradas tienen la ventaja de ser fáciles de examinar, interpretar y codificar. Esta investigación requiere una comprensión más espontánea de lo que sucede con el seguimiento del plan de desarrollo.

Se realizará una encuesta a los responsables de los sectores por cada secretaria:

Tabla 7. *Secretarías ejecutoras y sectores del Municipio del Guamo Tolima*

Secretaría ejecutoras	sectores
Secretaría de hacienda y tesorería	Finanzas (1 encuesta)
Secretaría de bienestar desarrollo económico y social	Agropecuario, salud, educación, cultura y población vulnerable. (5 encuestas).
Secretaría de planeación e infraestructura	Medio ambiente, vivienda, vías e infraestructura, agua potable y saneamiento básico. (4 encuestas).
secretaría General y de gobierno	Buen gobierno, fortalecimiento institucional, Programa de niñez, infancia y adolescencia, y participación comunitaria. (3 encuestas).

Fuente: elaboración Propia.

Estas encuestas ayudarán a comprender cómo se reportan los avances del plan de desarrollo por cada sector en comparación con el consolidado y los informes que debe entregar el ente territorial a los diferentes entes de control, pero, sobre todo, cómo se utilizan estas herramientas para reportar y tomar decisiones.

3.9.2 Entrevista no estructurada

La entrevista es, por lo tanto, un acto de interacción personal, espontánea o inducida, libre o forzada, entre dos personas (entrevistador y entrevistado), a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza. El entrevistado proporciona información personal en

forma de descripción, interpretación o evaluación. La entrevista no estandarizada es el tipo de entrevista adecuado para el caso de investigación porque ni las preguntas ni las respuestas del entrevistado están predeterminadas, lo que permite que las respuestas del entrevistado sean más espontáneas, profundas y concretas, más personales y reveladoras. entrevista no dirigida es el tipo más común de esta entrevista no estandarizada, en la que el entrevistado tiene más iniciativa que el entrevistador.

Los cuatro secretarios de despacho son los encargados de presentar la información a la comunidad y los responsables de los sectores, así como analizarla y presentarla a los consejos de gobierno para que el mandatario y representante legal del municipio tomen decisiones.

Esto le permitirá comprender mejor cómo se puede acceder y usar la información, la cultura frente al reporte, la cadena de valor, la toma de decisiones y la presentación de informes, así como la rendición de cuentas a la ciudadanía.

3.9.3 Procesamiento y análisis de la información

Se proporcionan elementos teóricos y metodológicos para el desarrollo de un sistema de seguimiento gerencial en el municipio del Guamo Tolima, que permiten inscribir un sistema para alcanzar los objetivos propuestos en el menor tiempo y con resultados positivos.

Se propone la creación de espacios participativos para la construcción de experiencias en los que los participantes realizan informes y se comprometen con responsabilidades. Los resultados del análisis de antecedentes del plan de desarrollo municipal se sistematizan para elaborar el autodiagnóstico. Luego, se realiza un análisis de resultados del contexto consultando documentos.

Para complementar, previo al análisis de las entrevistas, se realizará un análisis de los datos de las encuestas aplicadas que representan los elementos que deben estar involucrados en un

sistema de seguimiento gerencial. Este análisis también recogerá la forma en que actualmente se realiza el seguimiento y la evaluación del plan de desarrollo "camino a la transformación 2020-2023".

4. Cronograma

Tabla 8. Cronograma del proyecto

SISTEMA DE GERENCIA DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DEL GUAMO TOLIMA A TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL					
ITEM	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1. Levantamiento de un diagnóstico sobre el método de monitoreo del cumplimiento de las metas del plan de desarrollo "Camino a la transformación 2020-2023"					
Estudio y revisión del plan de desarrollo "Camino a la transformación 2020-2023".	X				
Revisión de informes presentados sobre el avance del plan de desarrollo "Camino a la transformación 2020-2023" a los diferentes entes de control	X				
Recolección de documentos de información mediante entrevistas.	X				
Procesamiento y análisis de la información		X			
Levantamiento del diagnóstico con base en la información recolectada y organizada de acuerdo a los objetivos propuestos.		X			
Análisis de informes presentados sobre la ejecución de ingresos periodo 2020-2023		X			
2. Estructuración Sistema de seguimiento gerencial propuesto al plan de desarrollo "Camino a la Transformación 2020-2023"					
Determinación de los puntos importantes a registrar.			X		
Validación de los elementos de la metodología propuesta para el sistema de seguimiento gerencial			X		
Construcción de una propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo "Camino a la transformación 2020-2023".				X	
3. Presentación al Consejo de Gobierno el nuevo sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo					
Presentar ante el consejo de gobierno la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo "Camino a la transformación 2020-2023".				X	
Ajuste				X	
Entrega al consejo de gobierno de manera oficial la propuesta metodológica del sistema de seguimiento gerencial para el plan de desarrollo					X

Fuente: elaboración propia.

En el cronograma encontramos las actividades gruesas del proyecto, con unos tiempos definidos para cada actividad.

5. Desarrollo y Análisis del proyecto de investigación

5.1 Diagnostico situacional actual

5.1.1 Estudio y revisión del plan de desarrollo “Camino a la transformación 2020-2023”

El plan de desarrollo es un documento guía que permite crear acciones necesarias para el desarrollo del municipio, de manera seria y responsable, contando con la participación activa de la ciudadanía, organizaciones no gubernamentales, gremios, entidades públicas y como actores fundamentales, el municipio del Guamo departamento del Tolima, se encuentra localizado geográficamente en el suroriente del departamento del Tolima a 167 Km de Ibagué, cuenta con aproximadamente con 34.681 habitantes (DANE 2023).

La estructura del plan de desarrollo “camino a la transformación” 2020-2023, está conformada por cuatro (4) grandes ejes, componentes, programas y productos, además cuenta con una estrategia transversal denominada “un gobierno cercano a la gente”, que será la esencia de este mandato, la cual se verá reflejada en cada una de las acciones que se emprendan desde la administración municipal en pro de la comunidad Guamuna así:

Eje estratégico uno: camino a la transformación social

El eje social, está orientado a lograr el desarrollo integral e incluyente de la población del municipio, además de contribuir con el mejoramiento de sus condiciones sociales, fundamentado en una política social con equidad, inclusión y un enfoque de garantía de derechos a partir del

planteamiento de políticas de educación, salud, atención a población vulnerable y superación de la pobreza, cultura, deporte, vivienda y servicios públicos.

Eje estratégico dos: camino a la transformación económica

A través del eje económico buscamos mejorar las condiciones sociales rurales, en el que trabajaremos por tener unas vías en buenas condiciones, una amplia cobertura en redes de energía y gas, además de una productividad, competitividad y asociatividad de la economía local, generando acciones que permitan el desarrollo de actividades productivas y el fortalecimiento de los sectores para la generación de empleo y oportunidades para los Guamunos.

Eje estratégico tres: camino a la transformación institucional, administrativa y misional

Desde el eje institucional garantizaremos el mejoramiento de la gestión pública territorial, generando procesos adecuados para el fortalecimiento y modernización institucional, a través de la prestación eficiente de los servicios a la ciudadana, el fortalecimiento del recurso físico y humano de la administración pública, la participación ciudadana y el mejoramiento de la seguridad y convivencia ciudadana.

Eje estratégico cuatro: guamo por la transformación verde y sostenible.

En el eje ambiental integraremos la gestión ambiental municipal con el enfoque de desarrollo verde y sostenible, pretendiendo realizar acciones que nos permitan enfrentar el cambio climático y los impactos ambientales derivados del desarrollo, en el que además se incluye la gestión del riesgo de desastres como estrategia de prevención.

El plan de desarrollo "camino a la transformación" se contó con la siguiente distribución para materializar estas cuatro líneas estratégicas:

Figura 4. *Ejes Plan de Desarrollo Municipal*



Tomado de (Plan De desarrollo 2020-2023).

Figura 5. *Estructura plan de desarrollo*



Figura 6. Colores ejes estratégicos

- Símbolos en los programas:

Desarrollo Integral de Niños, Niñas, Adolescentes y sus Familias.

Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas.

Gestión Ambiental.



- Objetivos de desarrollo sostenible: de igual forma dentro de la planeación estratégica se debe establecer objetivos de desarrollo sostenible, conocidos por sus siglas ODS, los cuales son un llamado universal para erradicar la pobreza proteger el medio ambiente y garantizar el goce de paz y prosperidad para el 2030. Su planteamiento se basa en 17 ODS que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

Figura 7. *Objetivos de desarrollo sostenible*

	Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
	Objetivo 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
	Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
	Objetivo 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
	Objetivo 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
 	Objetivo 6. Garantizar la disponibilidad de Agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos. Objetivo 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO 	Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 	Objetivo 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES 	Objetivo 10. Reducir la desigualdad en y entre países.
11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 	Objetivo 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 	Objetivo 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13 ACCIÓN POR EL CLIMA 	Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14 VIDA SUBMARINA 	Objetivo 14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES 	Objetivo 15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

	Objetivo 16. Promover sociedad justas, pacíficas e inclusivas.
	Objetivo 17. Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

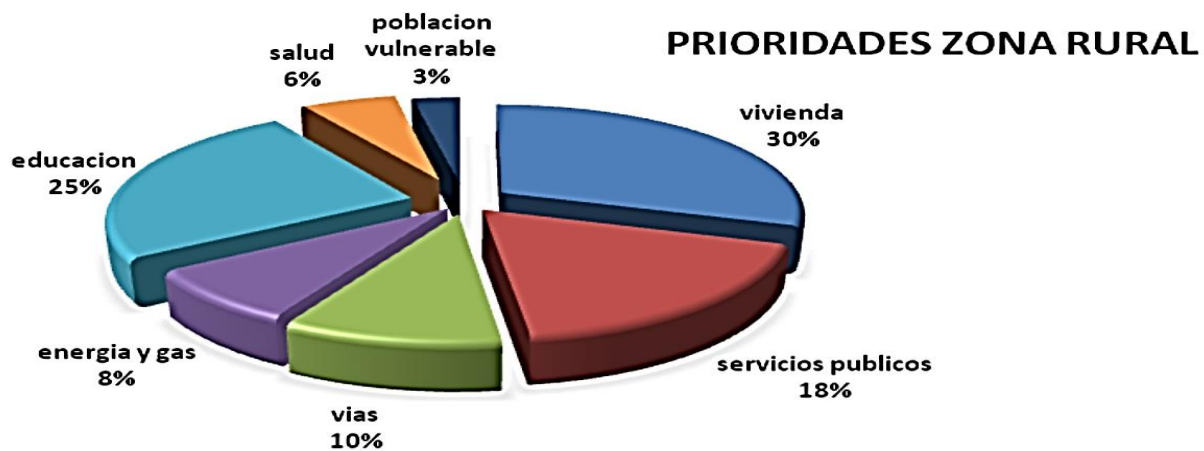
En el proceso de construcción del plan de desarrollo se incorporaron las percepciones de la comunidad, como insumo principal para identificar los problemas generalizados en cada uno de los sectores que componen al municipio, mediante ejercicios participativos; teniendo como resultado un orden de prioridades de las necesidades de conformidad a las solicitudes repetitivas por cada uno de los participantes en cada taller. Para el desarrollo de construcción colectiva se programaron sesiones participativas con los actores y sectores representativos de la comunidad.

Como resultado de los talleres participativos se obtuvo la siguiente tabla de orden de prioridades que es el resumen de una matriz diseñada para el desarrollo de los talleres que le permitió a la comunidad definir cuáles eran sus necesidades y el orden en el que iría según el sector.

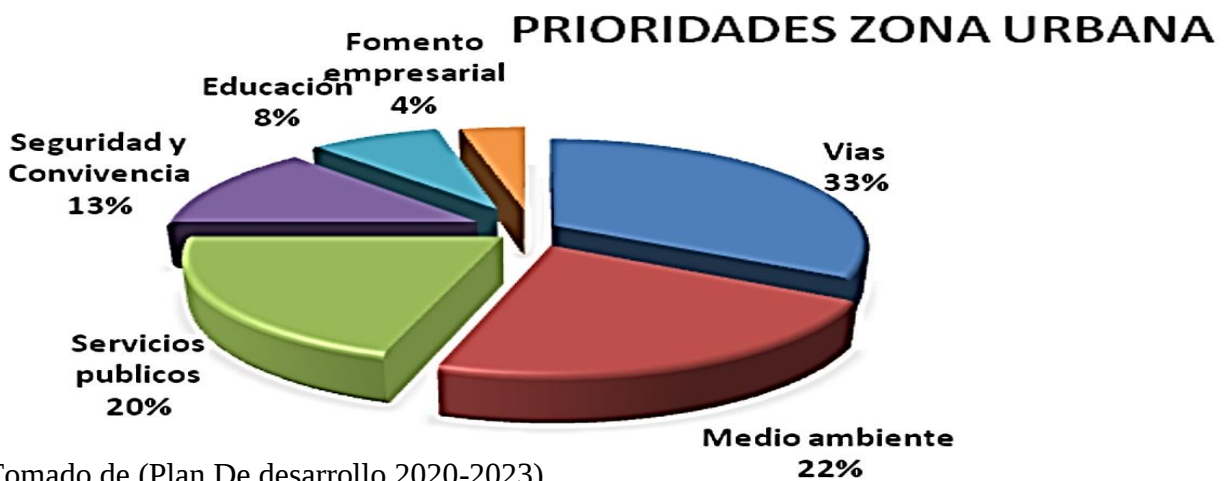
Tabla 9. Orden de prioridades

	Prioridad número 1
	Prioridad número 2
	Prioridad número 3
	Prioridad número 4
	Prioridad número 5

Tomado de (Plan De desarrollo 2020-2023).

Figura 8. *Prioridades zona rural*

Tomado de (Plan De desarrollo 2020-2023).

Figura 9. *Prioridades zona urbana*

Tomado de (Plan De desarrollo 2020-2023).

El seguimiento del plan de desarrollo municipal es un ejercicio fundamental que permite evaluar el avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de desarrollo municipal programado en los ejes, sectores, programas, indicadores de productos y metas de productos, establecidas para la vigencia 2020 - 2023. En este trabajo de investigación se llevara a

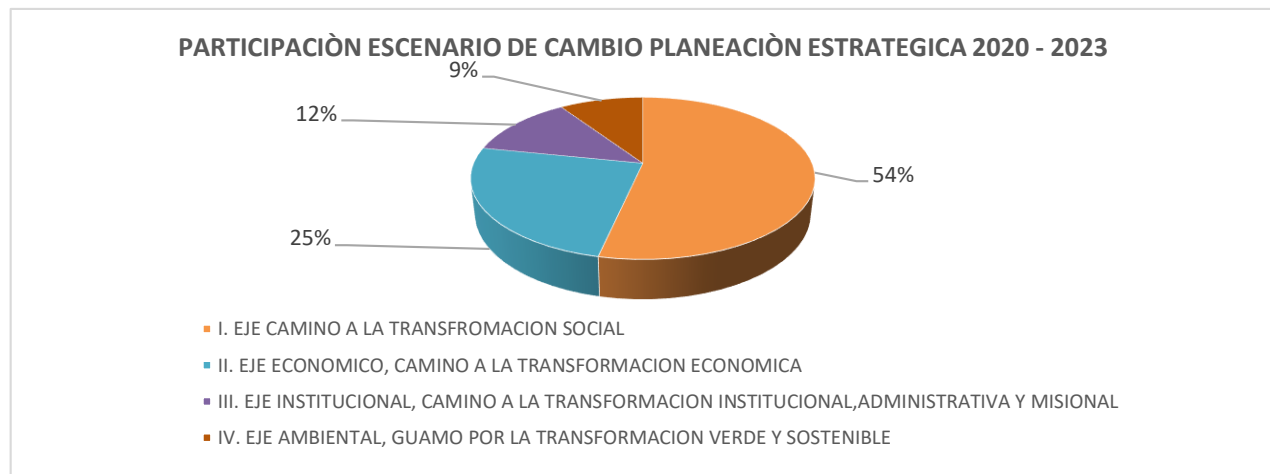
cabo el seguimiento a la planeación estratégica para evaluar la administración municipal hacia el cumplimiento de las metas propuestas y garantizar la efectividad de la inversión pública de acuerdo con el Artículo 22 de la ley 1909 de 2018, “Por medio de la cual se adopta el estatuto de la oposición política y algunos derechos a las organizaciones políticas independientes” antes de finalizar cada año del período constitucional, el presidente de la república, los gobernadores y los alcaldes distritales y municipales presentarán un informe a la corporación pública de elección popular correspondiente sobre el cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo y la ejecución del presupuesto de inversión. El objetivo de la evaluación del plan de desarrollo municipal 2020-2023 es evaluar la eficacia, es decir, el cumplimiento de las metas y su estado de ejecución durante un período de tiempo determinado durante los cuatro años, que para el presente informe corresponde al periodo comprendido entre la vigencia 2020 al 2023. Esta medición se realiza a través del seguimiento de metas para revisar el cumplimiento de programas, productos, indicadores de productos e indicadores de bienestar que se establecieron en el plan de acción para cada vigencia.

En la siguiente gráfica, se puede observar la composición porcentual del plan de desarrollo “camino a la transformación 2020 – 2023 del municipio del Guamo Tolima”, la cual está compuesta por 4 escenarios de cambio, 16 sectores, 40 programas y 665 metas distribuidos así:

Tabla 10. Distribución de productos por ejes Plan de desarrollo 2020 – 2023

EJE	SECTOR	PROGRAMAS	METAS
<i>I. Eje Camino A La Transformación Social</i>	6	14	333
<i>II. Eje Económico, Camino A La Transformación Económica</i>	6	14	182
<i>III. Eje Institucional, Camino A La Transformación Institucional, Administrativa Y Misional</i>	2	6	103
<i>IV. Eje Ambiental, Guamo Por La Transformación Verde Y Sostenible</i>	2	6	47
TOTAL	16	40	665

Tomado de (Tomado del plan de desarrollo, 2020-2023).

Figura 10. *Escenario de cambio 2020 – 2023*

Tomado de (DNP Seguimiento al PDT, 2020-2023).

Como resultado de la información analizada a la composición porcentual anteriormente descrita se pudo evidenciar que el eje con mayor porcentaje de incidencia en productos y metas es el eje camino a la transformación social con un 54% por ciento de participación, el cual está orientado a lograr el desarrollo integral e incluyente de la población del municipio, además de contribuir con el mejoramiento de sus condiciones sociales, fundamentado en una política social con equidad, inclusión y un enfoque de garantía de derechos a partir del planteamiento de políticas de educación, salud, atención a población vulnerable y superación de la pobreza, cultura, deporte, vivienda y servicios públicos, con 333 metas para el cuatrienio 2020 – 2023, seguidamente con el 25% de participación encontramos el eje económico con 182 metas buscando mejorar las condiciones sociales rurales, en el que se trabajó por tener unas vías en buenas condiciones, una amplia cobertura en redes de energía y gas, además de una productividad, competitividad y asociatividad de la economía local, generando acciones que permitan el desarrollo de actividades productivas y el fortalecimiento de los sectores para la generación de empleo y oportunidades para los Guamunos, en tercera participación tenemos con un 12% el eje institucional, administrativo y

misional con 103 metas donde se garantiza el mejoramiento de la gestión pública territorial, generando procesos adecuados para el fortalecimiento y modernización institucional, a través de la prestación eficiente de los servicios a la ciudadana, el fortalecimiento del recurso físico y humano de la administración pública, la participación ciudadana y el mejoramiento de la seguridad y convivencia ciudadana y por ultimo con un 9% el eje ambiental, guamo camino a la transformación verde y sostenible con 47 metas donde integraron la gestión ambiental municipal con el enfoque de desarrollo verde y sostenible, pretendiendo realizar acciones que nos permitan enfrentar el cambio climático y los impactos ambientales derivados del desarrollo, en el que además se incluye la gestión del riesgo de desastres como estrategia de prevención.

Diagnostico financiero: el municipio del Guamo Tolima, viene presentando dificultades financieras y administrativas desde hace varios años atrás, lo cual ha motivado a las administraciones de turno, la adopción de medidas como programas de reestructuración de pasivos y de saneamiento fiscal y financiero, sin que estas hayan sido lo suficientemente efectivas, pues vuelve e incurre en el incumplimiento a los límites de la disciplina fiscal establecidas en las leyes 617 de 2000 y 819 de 2003, entre otras.

Respecto a la gestión administrativa, resulta relevante, manifestar la causa principal es la elevada carga salarial y por ende prestacional, así como una nómina de pensionados alta, lo cual exige que casi la totalidad de los recursos propios, se destinen para financiar los gastos de funcionamiento, generando una alta dependencia de los recursos transferidos por el nivel nacional (63,54%), para poder cumplir con la inversión necesaria para alcanzar el bienestar social de nuestra comunidad.

En cuanto al manejo financiero, se debe decir que existe una débil estructura tributaria, entre otras causas, por la incapacidad económica para actualizar los avalúos catastrales debido a su

alto costo, así como por la dispersión de Normas que regulan aspectos fundamentales en materia tributaria (leyes, ordenanzas, acuerdos, decretos, resoluciones, jurisprudencia y sentencias), la falta de cultura de pago por parte de los ciudadanos y la falta de acciones efectivas de recaudo. Resultando importante indicar además que, la clasificación de las transferencias del orden nacional, por fuentes y usos, según la constitución (art. 356 y 357), la ley 715 de 2001 y el estatuto orgánico del presupuesto y sus reformas (incluida la ley 617 de 2000), muestra que cada vez son menores los recursos para financiar los gastos de funcionamiento y mayores los recursos dirigidos a financiar la inversión física, lo cual en principio es sano, pero exige una mayor eficiencia en el recaudo de sus ingresos corrientes, acentúa su dependencia de las transferencias por SGP y predispone al municipio al endeudamiento.

5.1.2 Revisión de informes presentados sobre el avance del plan de desarrollo “Camino a la transformación 2020-2023” a los diferentes entes de control

Se realizó un consolidado de los informes mínimos que se deben presentar en el año:

Tabla 11. Consolidado de informes

FECHA	INFORMES	NORMATIVIDAD
31 de enero de cada año	Publicación de los planes de acción de la vigencia actual. Publicación de los planes de acción de la vigencia anterior. Publicación del informe de gestión del año inmediatamente anterior.	Artículo 74. Plan de acción de las organizaciones gubernamentales. Desde la entrada en vigor de esta ley, todas las entidades del Estado tendrán que publicar en su sitio web el Plan de Acción para el año siguiente hasta el 31 de enero. Este plan debe incluir los objetivos, estrategias, proyectos, metas, responsables, planes generales de compras y distribución presupuestal de sus proyectos de inversión, así como los indicadores de gestión.
Primera sesión del Concejo Municipal en el año	Rendición del informe de gestión del año inmediatamente anterior.	El poder puede ser controlado por los ciudadanos, según los principios y derechos constitucionales, a través de sus derechos a: participar (artículos 2, 3 y 103), obtener información (artículos 20, 23 y 74), participar en el control del poder político (artículos 40) y observar la gestión pública (artículo 270). La Constitución Política del Estado Colombiano fue aprobada en 1991.

Audiencia Pública de rendición de cuentas publicas a la ciudadanía (noviembre y diciembre)	Informe de gestión al terminar el año	Todas las entidades y los organismos de la administración pública nacional y territorial, central y descentralizada, tienen la responsabilidad de establecer su gestión acorde con los principios de la democracia participativa y democratización de la gestión pública, de acuerdo con lo establecido en la Ley 489 de 1998 –sobre organización y funcionamiento de la rama ejecutiva– y en el Estatuto Anticorrupción del año 2011. El artículo 78 del Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011) establece que todas las instituciones y entidades de la administración pública: “...tendrán rendir cuentas permanentemente a la ciudadanía, bajo los lineamientos de metodología y contenidos mínimos establecidos por el Gobierno Nacional...”. En el caso de los departamentos, distritos y municipios, la administración pública territorial está formada por el conjunto de entidades y organismos que integran la Rama Ejecutiva del poder público en el orden territorial y por los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos (artículo 115 de la Constitución Política de 1991, y artículo 39 de la Ley 489 de 1998)
28 de febrero	Rendir la cuenta anual solicitada por la Contraloría Departamental	Departamental Resolución 289 de 2018
15 de marzo Rendir	Rendir informe de avance del PDM-cumplimiento de metas al DNP y a la secretaria de Planeación departamental	El SIEE - Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia es una aplicación que brinda instrumentos para cargar las metas de los PDT, cargar la información de programación y ejecución de las mismas, y efectuar seguimientos sobre la información almacenada.
15 febrero 21 mayo 1 agosto 31 octubre	Reporte avance cumplimiento de metas Kit de Planeación Territorial – KPT.	(Ley 152 de 1994, Ley 1753 de 2015, Ley 1955 de 2019, Decreto 1082 de 2015, Resolución 4788 de 2016 y de acuerdo con el Manual de Clasificación Programático del Gasto público del DNP de 2020).

Fuente: elaboración propia

Encontramos que la oficina de planeación del municipio es responsable de supervisar el plan de desarrollo. En ese orden de ideas, la secretaria de planeación tiene las siguientes herramientas para supervisar el plan de desarrollo:

El plan de acción que se formulan cada año, es el principal insumo de los planes de desarrollo y el insumo para la construcción el plan indicativo, que normalmente se debe crear y enviar a través de la plataforma SIEE del departamento nacional de planeación DNP (<https://portalterritorial.dnp.gov.co/PDT/>).

Dando alcance a los informes presentados, se pudo comprender que la planeación estratégica del plan de desarrollo "camino a la transformación 2020-2023" se realizó de forma integral, involucrando los diferentes componentes, mediante el indicador "seguimiento avance de metas" a nivel de escenarios de apuestas, prospectivas y escenarios de cambio.

5.1.3 Recolección de documentos de información mediante entrevista

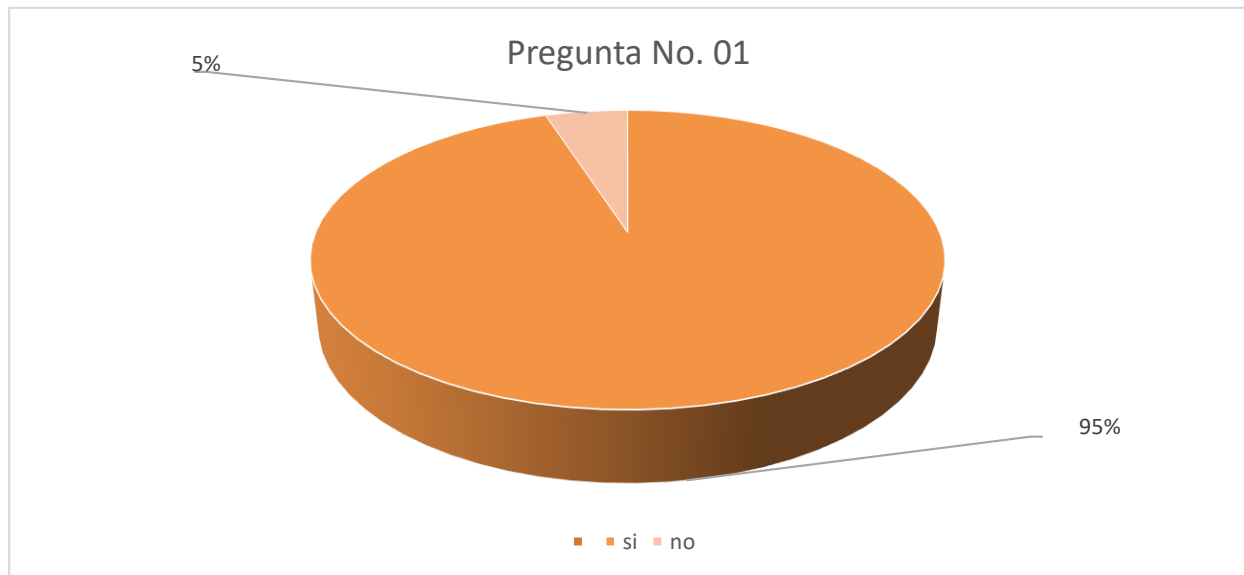
El método utilizado fue un cuestionario estructurado que utilizó la información más cercana al objetivo del proyecto. Se realizaron 6 preguntas a 13 funcionarios de la alcaldía del Guamo Tolima, cada una con una respuesta única y abierta. El objetivo de la encuesta fue recopilar información de percepción sobre el seguimiento del plan de desarrollo municipal.

El procesamiento de los datos recolectados, se realizó por medio de la herramienta de estadísticas de Excel avanzado con el uso de tablas dinámicas, y el uso de gráficos proporcionando la entrega de información fácil de interpretar.

5.1.4 Procesamiento, análisis y resultado de la información

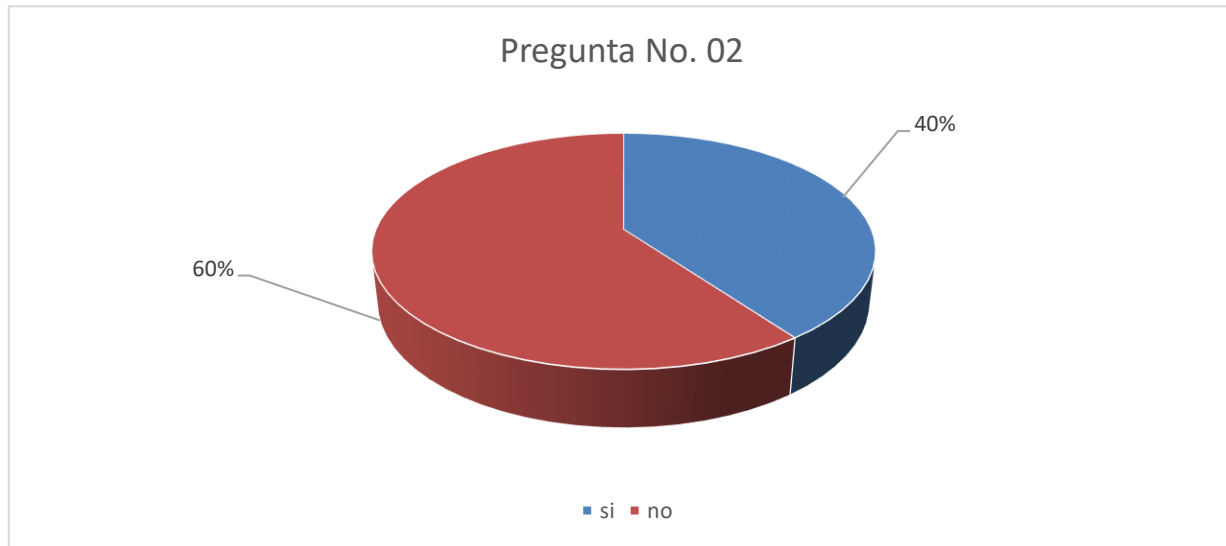
Pregunta numero 1: ¿Las secretarias de la Alcaldía Municipal del Guamo Tolima, hacen seguimiento al plan de desarrollo Municipal?

La respuesta tiene una tendencia mayor con un 95 %, lo que indica que un porcentaje de los funcionarios tienen conocimiento del seguimiento del plan de desarrollo. Existe una oportunidad de mejora frente a poder alcanzar un 100 % del total de los funcionarios con conocimiento del PDM.

Figura 11. Resultado pregunta uno

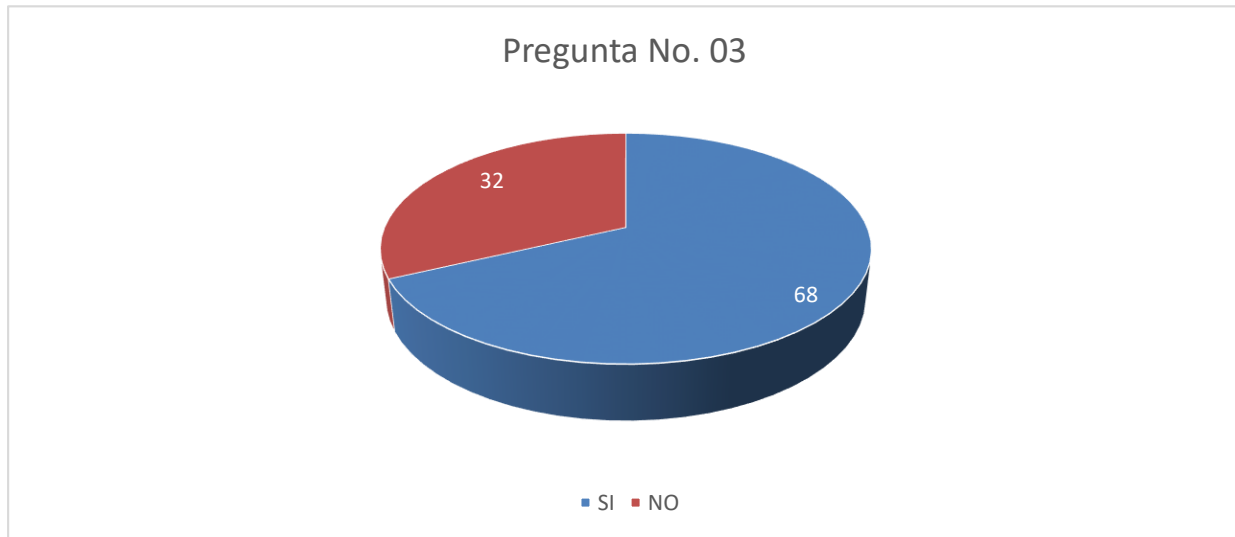
Pregunta numero 2: ¿El municipio del Guamo Tolima tiene algún método establecido para hacer seguimiento y evaluación al plan de desarrollo?

El 40% de los funcionarios encuestados dijeron que sabían que había una metodología establecida, mientras que el 60% dijeron que no sabían. Lo veo nuevamente como una oportunidad para descubrir qué método o técnica utilizan y crear uno que sea más participativo y fortalezca las redes de trabajo en la alcaldía municipal.

Figura 12. Resultado pregunta dos

Pregunta numero 3: ¿Con que periodicidad en su secretaria hacen seguimiento a los planes de acción?

El 68% de los encuestados afirman que lo hacen cada trimestre, lo cual veo como una oportunidad de mejora porque debemos monitorearlo cada mes de acuerdo con el modelo de seguimiento que plantearé.

Figura 13. *Resultado pregunta tres*

Pregunta numero 4: ¿Mediante que instrumento realiza el seguimiento a los planes de acción?

Manifiestan los encuestados que, mediante un formato de Excel realizan seguimiento, no se cuenta con un software. Esto me indica que se tiene conocimiento en el manejo de Excel lo que favorece el modelo a proponer, además, que una de las bondades es poder hacerlo de manera manual y si se puede invertir migrarla a un sistema de seguimiento sencillo pero sistematizado en red.

Pregunta numero 5: ¿Han tenido retroalimentación de los informes?

Los funcionarios encuestados manifiestan que la retroalimentación la obtienen en los consejos de gobierno a través de los secretarios de despacho y en ocasiones por parte del jefe inmediato de manera puntual.

Pregunta numero 6: ¿Qué capacitaciones han recibido sobre el tema y cuáles requieren con urgencia?

Los encuestados afirman que la secretaria de planeación departamental envía invitaciones extensas para estos temas cada año, a las que asisten el secretario de planeación y el secretario de hacienda.

Resultados de la entrevista no estructurada:

Realizada la entrevista a las 4 secretarías ejecutoras de la administración municipal del Guamo Tolima, se obtuvo los siguientes resultados:

- Los secretarios de despacho son conscientes de la importancia de supervisar y evaluar el plan de desarrollo. Se llega a la conclusión de que es una herramienta para identificar y documentar programas, así como para hacer seguimiento hacia la obtención de resultados comunes para proyectos relacionados.
- Consideran la evaluación como un proceso sistemático para evaluar la eficacia de los programas, lo que ayuda a determinar cuándo un programa está bien encaminado y cuándo se deben realizar cambios.
- Mantienen que mediante la evaluación pueden demostrar que los esfuerzos de su gestión han tenido un impacto en los resultados esperados y que han sido implementados eficazmente.
- Han llegado a un consenso de que es una herramienta crucial que les ayudará a obtener la información y el conocimiento que necesitan para tomar decisiones. Por lo tanto, están de acuerdo en que esta herramienta será esencial para sus equipos de trabajo y para la administración en general.

- El seguimiento al plan de desarrollo lo realizan con los formatos propios que elaboraron, y realizan unos reportes consolidados, para analizar el avance y cumplimiento de las metas, un valor agregado que tienen es que hace tres años, están haciendo este seguimiento articulado al avance del presupuesto asignado por metas versus lo ejecutado.
- Es necesario que comprendan que un sistema de monitoreo puede brindarles la información necesaria para presentar los informes necesarios tanto dentro de la administración como para dar respuesta a la comunidad y a los entes de control. Esto les evitará problemas administrativos y requerirá más trabajo en equipo por parte del secretario.

5.1.5 Análisis de informes presentados sobre la ejecución de ingresos periodo 2020-2023

Uno de los factores que influyo en la utilización del instrumento de planeación estratégica en el municipio, fue tomarlo como una herramienta de guía para gobernar en el municipio con una visión de largo plazo, en la toma de decisiones en cualquier inversión que se adelante aumentando los niveles de legalidad en la formulación, ejecución y evaluación en todos los sectores de la comunidad Guamuna. La definición efectiva y realista que formo soluciones de bien común, implementando una gestión eficiente y transparente, mediante un diagnostico financiero, aspectos comerciales, eficiencia operativa de la ejecución del plan de desarrollo y las estrategias de innovación de recursos.

Factor importante en la elaboración de la planeación estratégica y la estructuración del plan de desarrollo fue la elaboración del plan financiero donde se identificaron los recursos que financiaron los proyectos de inversión de la administración municipal durante su periodo de gobierno. En cuanto a la planificación y administración de las finanzas se tuvo con certeza el concepto y naturaleza de las fuentes de financiación de los ingresos, estableciendo e identificando

que rentas son consideradas propias o de libre destinación y cuáles tienen renta específica, por lo anterior se revisó el estatuto de rentas del municipio el acuerdo No. 008 de 2008, identificando cuales son las rentas propias, y cuáles son las transferencias por la Nación o el Departamento.

El estatuto tributario municipal del Guamo Tolima, tiene como objetivo establecer y adoptar los impuestos, tasas, sobretasas, participaciones, contribuciones e impuestos y normas para su administración, determinación, discusión, fiscalización, control y recaudo, lo mismo que la regulación del régimen sancionatorio, sin perjuicio de las normas especiales que regulen temas específicos.

El municipio del Guamo Tolima cuenta con las siguientes rentas propias más significativas:

- **Impuesto predial unificado:** el impuesto predial unificado es un gravamen real que recae sobre todos los inmuebles rurales y/o urbanos y demás entendidos como los bienes raíces, para lo cual el municipio de El Guamo podrá perseguir el inmueble o bien sin atender el título empleado o acreditado para adquirirlo o poseerlo, o la calidad de propietario, tenedor, usufructuario, administrador o poseedor del mismo, salvo en los eventos que el inmueble o bien se hubiese adquirido en pública subasta ordenada por el juez o procesos de martillo conforme a las reglas que regulan la materia, caso en el cual en dicho trámite se garantizará el pago del impuesto con el producto del remate o con cargo a quien sea su adjudicatario.
- **Impuesto de industria y comercio:** es un tributo que se cobra a las personas naturales, jurídicas, sociedades de hecho, y aquellas en quienes el hecho que genera el impuesto puede realizarse a través de consorcios, uniones temporales o patrimonios autónomos.
- **Avisos y tableros:** está dada por la colocación efectiva de los avisos y tableros, el cual se generará para todos los establecimientos de comercio por la colocación efectiva en alguno de ellos la colocación efectiva de carteles y avisos en centros comerciales, pasajes públicos,

lugares públicos o privados visibles desde el espacio público o de dominio público, así como en vehículos o cualquier otro medio de transporte, es otro hecho generador.

- Impuesto de delineación urbana: es el impuesto que recae sobre la autorización para adelantar obras de urbanización, parcelación, loteo o subdivisión de predios, de construcción, ampliación, adecuación, reforzamiento estructural, modificación, demolición de edificaciones, y para la intervención y ocupación del espacio público.
- Impuesto de espectáculo públicos: está constituido por la venta de boletas o entradas personales, que tengan valor o precio, a espectáculos públicos realizados en la jurisdicción del municipio del Guamo, que se encuentren gravados conforme a este Estatuto.
- Impuesto de alumbrado público: servicio público no domiciliario de iluminación, inherente al servicio de energía eléctrica, que se presta con el fin de dar visibilidad al espacio público, bienes de uso público y demás espacios de libre circulación, con tránsito vehicular o peatonal, tanto dentro como fuera del perímetro urbano y rural de un municipio o distrito, para el desarrollo normal de las actividades.
- Sobretasa bomberil: son los contribuyentes los responsables del pago de la sobretasa, las personas naturales o jurídicas o sociedades de hecho que realizan el hecho generador de las obligaciones tributarias importantes, las cuales cumplirán las obligaciones formales señaladas en este Acuerdo o en los reglamentos, personalmente o por medio de representante legal; es decir, los contribuyentes de impuesto de industria y comercio, su complementario de avisos y tableros y predial unificado.
- Sobretasa a la gasolina: está constituido por el consumo de gasolina motor extra y corriente nacional o importada, en la jurisdicción del Municipio de El Guamo. Los distribuidores mayoristas de gasolina motor extra y corriente son responsables de la sobretasa. Cuando

los transportadores y expendedores al detal no puedan justificar adecuadamente la procedencia de la gasolina que transportan o expendan, así como los distribuidores minoristas cuando pagan la sobretasa de la gasolina a los distribuidores mayoristas, son responsables directos del impuesto.

- Contribución especial para el fondo de seguridad ciudadana: es un impuesto de carácter municipal que se grava en la celebración de contratos de obras pública al tener como concepto construcción y mantenimiento de vías.
- Estampillas: constituyen un gravame cuyo pago es obligatorio que deben realizar las contratistas de algunas operaciones o actividades que se realizan frente a organismos de carácter público; los recursos se revierten en beneficio de un sector específico; y están destinados a sufragar gastos en que incurran las entidades que desarrollan o prestan un servicio público, como función propia del Estado, en el municipio existe la estampilla pro-anciano, pro-cultura, y pro justicia familiar.
- Multas: son las sanciones tributarias que se rigen en el municipio establecidas en concordancia con la ley, ordenanza y acuerdos tales como sanción en industria y comercio, de tránsito y las establecidas por el gobierno.
- Tasas: originados como contraprestación de servicios específicos, su objetivo es financiar el mismo servicio.
- Sistema general de regalías: es un esquema nuevo de coordinación entre las entidades territoriales y el gobierno nacional a través del cual se determina la distribución, los objetivos, los fines, la administración, la ejecución, el control, el uso eficiente y la destinación de los ingresos de la explotación de recursos naturales no renovables, especificando las condiciones de participación de sus beneficiarios.

- Sistema general de participaciones: corresponde a los recursos que la nación debe transferir a las entidades territoriales (departamentos, distritos y municipios) en cumplimiento de la constitución política, modificada por los actos legislativos 01 de 2001 y 04 de 2007 para la financiación de los servicios de educación, salud, agua potable y los definidos en el artículo 76 de la ley 715 de 2001.
- Recursos del crédito: se definen como los actos o contratos que tienen por objeto dotar a la entidad estatal de recursos, bienes o servicios que requieren un plazo de pago o en los que la empresa actúa como deudor solidario o garante de obligaciones de pago. Estas operaciones incluyen la contratación de préstamos, la emisión, suscripción y colocación de títulos de deuda pública, los créditos de proveedores y el otorgamiento de garantías para obligaciones de pago a cargo de entidades estatales. De acuerdo con el (departamento nacional de planeación DNP 2013).
- Cofinanciación: es la aportación de dinero que una empresa o persona física realiza y que se necesita para poder llevar a cabo una actividad o proyecto.
- Recursos del balance: son los ingresos provenientes de la liquidación del ejercicio fiscal del año inmediatamente anterior, se compone de los saldos sin ejecutar o saldos en caja, cancelación de reservas, venta de activos, recuperación de cartera.
- Rendimientos por operaciones financieras: es la ganancia que permite obtener una cierta operación. Se trata de un cálculo que se hace calculando la inversión y la utilidad generada después de un cierto periodo ejemplo los intereses que se obtienen por colocar recursos del sector financiero en entidades bancarias.

Una vez identificado cada una de la naturaleza de las fuentes de ingresos del municipio del Guamo Tolima, procedemos a realizar el comparativo del comportamiento de los ingresos de las

vigencias 2020 al 2023, con el fin de buscar un diagnóstico real de las finanzas y poder medir el impacto de las estrategias adoptadas para garantizar el flujo de recursos necesarios para financiar la planeación estratégica.

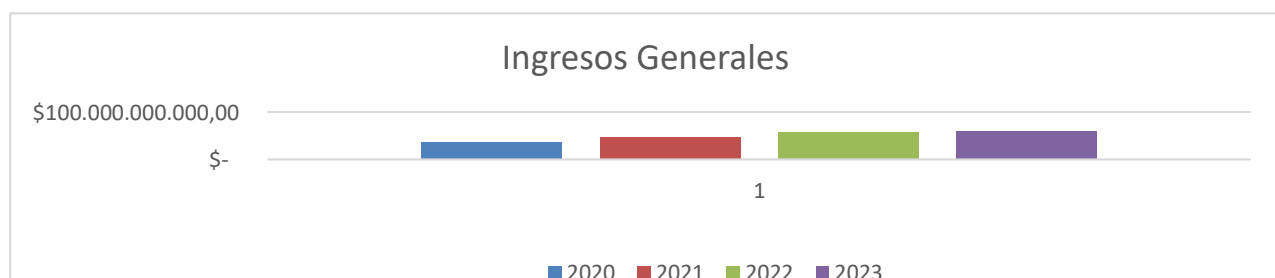
Tabla 12. *Ingresos generales por vigencia 2020 – 2023*

RUBRO PRESUPUESTAL	2020		2021		2022		2023	
	Total Recaudo	%	Total Recaudo	%	Total Recaudo	%	Total, Recaudo	%
INGRESOS CORRIENTES	37.486.270.402,32	99,68%	42.570.894.569,76	90,10%	52.191.494.572,61	90,50%	56.965.667.952,05	93,59%
INGRESOS DE CAPITAL	120.496.443,12	0,32%	4.680.179.261,84	9,90%	5.478.641.738,00	9,50%	3.902.475.630,82	6,41%
Total	37.606.766.845,44	100%	47.251.073.831,60	100%	57.670.136.310,61	100%	60.868.143.582,87	100%

Tomado de (ejecución de ingresos, 2020-2023).

Como podemos evidenciar en la tabla anterior, en cada vigencia se refleja una efectividad positiva en aumento en el total del recaudo, demostrando cifras de impacto financiero para el municipio, durante la anualidad del 2023 se observa un mayor recaudo por la suma de \$60.868.143.582,87 demostrando así una buena gestión de cobro, esto obedece a las estrategias de gestión de cobro impartidas por la Secretaria De Hacienda Y Tesorería – Dirección de Rentas de la entidad mediante la atención al público, asesoría personalizada y telefónica, respuestas vía correo electrónico, liquidación de facturación en lote, incentivos tributarios, publicidad y propaganda.

Figura 14. *Ingresos generales vigencia 2020 - 2023*



Tomado de (ejecución de ingresos, 2020 – 2023).

En cuanto a los aspectos comerciales que influyeron en la planeación estratégica se consideraron en un buen sentido, ya que se tenía definido su propósito que hacer y hacia donde se quería llegar, en términos más cualitativos, sus objetivos en su eficiencia operativa de ejecución fueron concretos, medibles y alcanzables en su máxima gestión, seguidamente la consecución de los recursos se ajustó a las prioridades a medida que cambiaba las condiciones comerciales y surgían nuevas oportunidades de inversión. Esta herramienta fue un elemento esencial para la gestión local porque sirvió de orientación para el futuro proporcionando un marco general para las decisiones diarias que deben tomar los mandatarios locales durante su mandato.

Cuando hacemos mención a la asignación de recursos, debemos tener en cuenta que para lograr lo mencionado se debe tener una fuente de financiación la cual se nutre de los diferentes ingresos que tienen las entidades públicas territoriales, un factor fundamental para poder llevar a cabo todos los objetivos previstos en su planeación estratégica.

De esta manera, podemos demostrar la relevancia de los ingresos para las entidades públicas, ya que las diversas experiencias que se han encontrado a través de las investigaciones y estudios relacionados con este estudio nos permiten ver el principal componente de los ingresos públicos, que son los impuestos, los cuales son constituidos y pagados por todos los ciudadanos, ya sea directa o indirectamente.

Una característica principal de los ingresos públicos es que estos siempre deben ser una suma de dinero, ya que no se considera ingreso lo recaudado en especie, ya que el estado necesita obtener fondos para cumplir con todas las proyecciones presupuestales anuales.

Es por eso que la distribución del sistema general de participación que reciben los municipios según la ley 1176 de 2007, son recursos que la nación trasfiere a las entidades territoriales por mandato de los artículos 356 y 357 constitucionales, Su importancia radica en que

sus recursos financian los servicios por sectores a cargo de los municipios y otros gobiernos subnacionales, en particular en las áreas de educación, salud, agua potable y alcantarillado, entre otras. La fórmula del SGP se basa en criterios de eficiencia, equidad social y población atendida.

El sistema opera bajo un sistema de certificación de municipios, donde los municipios certificados tienen mayor autonomía para administrar sus recursos y tienen reglas específicas sobre los requisitos y distribución que se realizan por cada sector.

El SGP está compuesto por: I) un grupo de asignaciones especiales y II) un grupo compuesto por las asignaciones sectoriales, tal como se describe a continuación: el 96 % de los recursos del SGP se distribuye en cuatro sectores: educación (58,5 %), salud (25,4 %), propósito general (11,6 %) y la participación para agua potable y saneamiento básico (5,4 %), esta última a cargo de nuestro ministerio de vivienda, ciudad y territorio. El 4 % restante se distribuye en asignaciones especiales para alimentación escolar, resguardos indígenas, fondos de pensiones y municipios ribereños a los ríos Magdalena y Cauca.

Con los recursos transferidos del sistema general de participación, se busca cerrar brechas sociales y beneficiar a comunidades pobres y en condición de vulnerabilidad. El objetivo del sistema es asegurar la expansión y cobertura de los servicios básicos en todas las partes del país, destacando la importancia de la descentralización para el progreso económico y social.

Comprendiendo como se asignan los recursos del SGP – sistema general de particiones se procede a exponer como fueron asignados los recursos y la ejecución en los distintos sectores de incidencia, el análisis se realiza mediante el indicador de gestión con la metodología de semaforización en la presente investigación, siendo objeto de estudio los años 2020 al 2023, como se muestra a continuación en la siguiente tabla: VI, VII, VIII y IX.

Tabla 13. Indicadores de gestión 2020

Semáforo vigencia 2020			
Recursos	presupuesto asignado	valor ejecutado	% De ejecución
Educación			
Calidad (Gratuidad)	566.561.907,00	566.561.907,00	100,00
Calidad (Matrícula)	230.331.966,00	230.294.269,64	99,98
Salud			
Régimen Subsidiado	7.772.925.209,00	7.772.925.209,00	100,00
Salud Pública	332.088.836,00	332.088.836,00	100,00
Agua Potable	1.567.708.073,00	1.464.839.052,27	93,44
Propósito General			
Libre Destinación	1.096.437.884,00	1.087.150.604,38	99,15
Deporte	121.130.281,00	121.130.281,00	100,00
Cultura	90.847.710,00	65.896.666,00	72,54
Libre Inversión	1.150.737.664,00	1.128.747.536,00	98,09
Alimentación Escolar	145.633.253,00	140.666.081,00	96,59
Ribereños	123.231.606,00	-	0,00

Tomado de (Ejecuciones presupuestales de Ingresos y Egresos del Guamo Tolima, 2020).

Tal como se evidencia en la tabla 8, en el año 2020 el municipio del Guamo Tolima, recibió transferencias por asignación de recursos del sistema general de participación la suma de \$13.197.634.389,00 pesos colombianos, los cuales se invirtieron y/o ejecutaron en su totalidad, con mayor valor de ejecución en el sector salud el cual corresponde al régimen subsidiado, el cual se registra en el presupuesto como recursos sin situación de fondos siendo administrado por las entidades prestadoras del servicio de salud, de igual forma se evidencia la no ejecución de recursos ribereños por el sector ambiente.

Tabla 14. *Indicadores de gestión de recursos 2021*

Semáforo vigencia 2021			
Recursos	presupuesto asignado	valor ejecutado	% De ejecución
Educación			
Calidad (Gratuidad)	444.693.563,00	444.693.563,00	100,00
Calidad (Matrícula)	384.376.296,00	189.044.296,00	49,18
Salud			
Régimen Subsidiado	8.110.275.525,00	8.110.275.525,00	100,00
Salud Pública	433.439.320,00	433.439.320,00	100,00
Agua Potable	1.713.012.842,00	1.536.968.317,19	89,72
Propósito General			
Libre Destinación	1.183.390.961,00	1.147.921.009,34	97,00
Deporte	130.736.525,00	30.736.525,00	23,51
Cultura	98.052.394,00	98.052.393,00	100,00
Libre Inversión	1.241.996.988,00	911.027.903,83	73,35
Alimentación Escolar	125.718.636,00	96.356.192,03	76,64
Ribereños	134.037.511,00	36.441.764,06	27,19

Tomado de (Ejecuciones presupuestales de Ingresos y Egresos del Guamo Tolima, 2021).

Tal como se evidencia en la tabla 9, en el año 2021 el municipio del Guamo Tolima, recibió transferencias por asignación de recursos del sistema general de participación la suma de \$13.999.730.561,00 pesos colombianos, en los cuales se evidencia baja ejecución en los recursos de educación calidad, estos recursos no se ejecutaron en parte por la inestabilidad institucional que causó la pandemia; otro recursos con bajo nivel de ejecución fue deporte con un 23,51% de ejecución, y en esta vigencia se ve reflejado un porcentaje de ejecución de 27,19 en los recursos de

ribereños invertidos en adecuación, reposición y manejo de vertimiento sobre la ribera del río Magdalena.

Tabla 15. *Indicadores de gestión de recursos 2022*

Semáforo vigencia 2022			
Recursos	presupuesto asignado	valor ejecutado	% De ejecución
Educación			
Calidad (Gratuidad)	417.063.768,00	417.063.768,00	100,00
Calidad (Matrícula)	356.709.415,00	353.600.801,00	99,13
Salud			
Régimen Subsidiado	8.416.204.955,00	8.416.204.955,00	100,00
Salud Pública	450.318.762,00	450.318.761,84	100,00
Agua Potable	1.768.391.253,00	1.766.437.318,00	99,89
Propósito General			
Libre Destinación	1.093.998.300,00	1.093.998.299,67	100,00
Deporte	120.860.765,00	120.860.765,00	100,00
Cultura	90.645.573,00	90.645.573,00	100,00
Libre Inversión	1.148.177.264,00	1.115.207.704,12	97,13
Alimentación Escolar	127.515.074,00	117.538.080,00	92,18
Ribereños	139.458.457,00	120.099.256,00	86,12

Tomado de (ejecuciones presupuestales de Ingresos y Egresos del Guamo Tolima, 2022).

Tal como se evidencia en la tabla 10, en el año 2022 el municipio del Guamo Tolima, recibió transferencias por asignación de recursos del sistema general de participación la suma de \$14.129.343.586,00 pesos colombianos, con un excelente porcentaje de ejecución, como se evidencia en la tabla su inversión alcanza el 100% en todos los sectores notándose así una buena administración de los recursos.

Tabla 16. Indicadores de gestión de recursos 2023

Semáforo vigencia 2023			
Recursos	presupuesto asignado	valor ejecutado	% De ejecución
Educación			
Calidad (Gratuidad)	414.954.350,00	414.954.350,00	100,00
Calidad (Matrícula)	364.724.288,00	364.724.288,00	100,00
Salud			
Régimen Subsidiado	8.966.379.427,00	8.966.379.427,00	100,00
Salud Pública	507.892.779,00	507.892.779,00	100,00
Agua Potable	1.898.808.133,00	1.890.942.646,15	99,59
Propósito General			
Libre Destinación	1.670.943.169,00	1.670.943.169,00	100,00
Deporte	184.599.436,00	157.970.835,00	85,57
Cultura	138.449.577,00	138.449.577,00	100,00
Libre Inversión	1.753.694.640,00	1.753.626.670,00	100,00
Alimentación Escolar	140.040.673,00	140.040.673,00	100,00
Ribereños	154.321.298,00	139.500.000,00	90,40

Tomado de (ejecuciones presupuestales de Ingresos y Egresos del Guamo Tolima, 2023).

Tal como se evidencia en la tabla 11, en el año 2023 el municipio del Guamo Tolima, recibió transferencias por asignación de recursos del sistema general de participación la suma de \$16.194.807.770,00 pesos colombianos, los cuales se invirtieron y/o ejecutaron en su totalidad, notándose un porcentaje de ejecución excelente con mayor a 90% un resultado favorable en la inversión de los recursos.

5.2 Estructuración Sistema de seguimiento gerencial propuesto al plan de desarrollo Municipal

El método propuesto para monitorear el plan de desarrollo del municipio del Guamo Tolima, es brindar soporte metodológico para la gestión adecuada de la toma de decisiones, que permita operar de forma proactiva encaminada a la solución de problemas, generando alertas, demandas de gestión, ajustes y aprovechamiento de oportunidades.

- Pretende fortalecer la rendición de cuentas públicas, el seguimiento de proyectos de inversión y el empalme administrativo de las redes de trabajo. Esta es una apuesta para que la información esté siempre disponible para responder a la gestión del cumplimiento del plan de desarrollo, dar respuesta oportuna a la comunidad y a los diferentes entes de control.
- El sistema de control interno y el sistema de calidad serán mejorados. El objetivo es establecer un sistema de monitoreo que incluya objetivos medibles, procedimientos de datos y una estructura organizacional que apoye esta tarea de manera constante. Para lograr esto, se requiere la implementación del sistema dentro de la entidad territorial.
- El sistema de seguimiento se convierte en un activo organizacional para los empleados, contratistas y tomadores de decisiones.

Figura 15. Estructura del Sistema de Seguimiento Gerencial propuesto



Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. *Cadena de valor del reporte de la información*

NIVEL	RESPONSABLES	DINÁMICA DEL EJERCICIO	SEGUIMIENTO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO
Estratégico: objetivos y componentes	Consejo de Gobierno en cabeza del señor Alcalde	Presentación de resultados de gestión	Trimestral	Seguimiento a las acciones sobre decisiones tomadas	utilización de información para la toma de decisiones, haciendo uso periódico y sistemático de la información como base para la retroalimentación para una toma de decisiones oportuna.
		Análisis del tablero de mando del PDM			
		Ajuste de la estrategia y toma de decisiones			
	Secretaría de planeación y responsables de cada línea estratégica.	Seguimiento y ajuste de metas	Bimensual	Retroalimentar las decisiones tomadas en consejo de gobierno	Realizar los análisis correspondientes a rendimientos, identificar cuellos de botella, necesidades de mejora y cambios que conduzcan a hacer más eficiente la gestión del Plan de Desarrollo
Operativo: metas de producto	Responsables de cada sector con el apoyo de los ejecutores de los proyectos	Reporte del avance cualitativo, cuantitativo y presupuestal de las metas	Mensual	Acompañamiento a los ejecutores de los proyectos y/o las actividades de las metas de producto	Garantizar que la información que están reportando al sistema de seguimiento refleje claramente los resultados reales que se han obtenido hasta el momento, así como los aspectos que deben ajustarse para alcanzar las metas previstas en cada vigencia y durante el período de gobierno
		Reporte de las demandas de gestión, alertas y restricciones.			

Fuente: elaboración Propia.

5.2.1 Descripción del nuevo sistema de seguimiento

El sistema propuesto fue elaborado bajo los siguientes lineamientos:

- Es un proceso sistémico estructurado para apoyar las decisiones a nivel estratégico, compuesto por los objetivos y los elementos del plan de desarrollo.
- A nivel operativo, compuesto por las metas de producto y proyectos, que permiten que la estrategia fluya para alcanzar los resultados previstos.
- Asignación de responsable del levantamiento y registro de la información, así como de su análisis y adaptación para la toma de decisiones, con plazos establecidos para sus respectivos reportes.

- Finalmente, los responsables deben cumplir con sus responsabilidades y roles para alimentar la cadena de valor y garantizar un mayor cumplimiento de las metas programadas en el plan de desarrollo.

5.2.2 Recomendaciones para la implementación del sistema de gerencia

Se debe llevar a cabo una revisión de los recursos que se poseen, incluidos los planes de acción, los planes indicativos y otras fuentes de información, que serán utilizados para estructurar el sistema de seguimiento.

Para este caso particular, se utilizará una hoja de Excel avanzada para administrar la información mediante la web (Drive). Recordemos que esta herramienta proporcionará información precisa y verídica que servirá como base para que el gobierno municipal y sus empleados tomen decisiones, allí se consolidara toda la información de los procesos que se han ejecutado a diario con registro fotográfico como evidencia de gestión. Es crucial enfatizar que el sistema de seguimiento no es un software o herramienta que se utiliza para administrar la información, sino que también es un acto responsable de controlar y garantizar la entrega de resultados que puedan destacar la gestión del ente municipal y los cuales pueden ser presentados a la comunidad.

En este orden de ideas, lo más importante es fortalecer las redes de trabajo, fomentar una cultura de levantamiento y reporte de información enfocada en los resultados. Para lograrlo, se deberán establecer procedimientos y espacios para la creación de información y productos para el sistema de seguimiento de la gestión.

Es importante especificar los recursos que alimentan constantemente el sistema y los informes que se pueden obtener de él, así como asegurar la calidad de la información que se reporta

en el sistema de seguimiento. De esta manera, los datos agregados y consolidados por programas y objetivos de la herramienta de administración de información deben revisarse y validarse.

Bajo esta premisa, podemos concluir que el sistema de seguimiento gerencial requiere la voluntad del mandatario para llevar a cabo un proceso continuo y sistemático de revisión y análisis de sus objetivos, así como para utilizar la información generada para tomar decisiones que sean necesarias para sus apuestas de gobierno.

Debido a que el sistema de seguimiento no es una tarea a corto plazo, es necesario que el equipo de trabajo se apropie del sistema, se empodere y se interiorice en la administración de manera activa, responsable y comprometida para cumplir con su tarea.

5.2.3 Ventajas del sistema de gestión gerencial

- Desarrolla la capacidad de generar datos útiles para el proceso de toma de decisiones de la administración.
- Permite obtener información de alta calidad y de manera oportuna.
- Permite medir el nivel de ejecución de las metas físicas y financieras asociadas a cada programa del plan de desarrollo y, a su vez, generar los informes solicitados de manera rápida y segura.
- En la medida en que proporciona información oportuna y de calidad para la consolidación y toma de decisiones de la administración, es un insumo para la formulación de políticas públicas.
- Crea escenarios de intercambio participativo entre el estado y la comunidad mientras se implementan agendas y estrategias de participación.

De esta manera, los diversos productos de seguimiento que se generan a lo largo del mandato del gobierno podrán ser utilizados como fuente principal para crear el Informe Final de Gestión, el cual será parte integral del empalme administrativo cuando llegue la nueva administración al final del mandato constitucional.

5.2.4 Implementación tablero de mando o de control del plan de desarrollo PDM

Es una herramienta que se debe implementar mediante un proceso de priorización de metas de resultado y producto que considere estratégicas y sobre las cuales se va a tener el mayor interés para demostrar el desempeño de la línea estratégica, programa, proyecto y dependencia del sector de la administración a lo largo del periodo de gobierno. Es como indicador de seguimiento “semáforo” que dará alertas tempranas.

Estos tableros de control pueden complementar los informes de seguimiento y en tal sentido se recomienda incorporarlos en la parte final de dichos instrumentos.

Los tableros de control son importantes porque en su mayoría incluyen indicadores (de resultado y/o producto) cuyas metas relacionadas han sido priorizadas para el seguimiento del gobierno territorial. Adicionalmente, los tableros de control presentan la información de manera visual y utilizan semáforos en función del nivel de avance en el logro de la meta prevista para facilitar la comprensión y la toma de decisiones.

Figura 16. Ejemplo de un tablero de mando o tablero de control

LÍNEA	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN META PRODUCTO	VALOR PROGRAMADO 2020-2023	VALOR ESPERADO 2020	VALOR ALCANZADO	% AVANCE	RECURSOS ASIGNADOS	RECURSOS EJECUTADOS	% AVANCE	SEMAFARO
Línea 1	Programa 1	Meta 1	2	2	2	100%	100.000	100.000	100%	
	Programa 2	Meta 2	4	3	3	100%	20.000	20.000	100%	
	Programa 3	Meta 1	1	1	1	100%	30.000	25.000	83%	
	Programa 4	Meta 2	2	1	1	80%		60.000	75%	
							80.000			

Fuente: elaboración propia.

5.2.5 Resultado del plan de desarrollo actual

Un ejemplo claro, a describir es el nivel de cumplimiento de metas del plan de desarrollo, “camino a la transformación 2020-2023”, medición que se realizó de acuerdo a los rangos establecidos como se describe en la siguiente tabla así:

Tabla 18. Distribución de rangos cumplimiento de metas PDT

Nivel de cumplimiento	Rangos de cumplimiento (%)
- bajo	0 - 35
Bajo	35 50
Medio	50 - 75
Alto	75 - 80
+ Alto	80 - 100

Tomado de (DNP Seguimiento PDT, 2020-2023).

Para este seguimiento se tuvo en cuenta la ponderación del plan de acción 2020- 2023, de acuerdo con la información que permite ver la ejecución reportada por las diferentes dependencias del nivel central de la administración municipal, la cual es liderada por personal de planta y tiene experiencia. De acuerdo con los resultados y el marco mencionados.

Tabla 19. Indicador de gestión avance cumplimiento de metas vigencia 2020

EJES ESTRATÉGICOS	Sectores	Programas	Metas	Metas Cumplidas	Metas programadas	Metas Programadas	No	Total Metas
I. Camino A La Transformación Social	6	14	108	56	57	51		98%
II. Camino A La Transformación Económica	6	14	73	19	19	54		100%
III. Camino A La Transformación Institucional Administrativa Y Misional	2	6	33	13	13	20		100%
IV. Guamo Por La Transformación Verde Y Sostenible	2	6	16	9	9	7		100%
TOTAL	16	40	230	97	98	132		398%
						EFICACIA		100%

Tomado de (DNP Seguimiento PDT, 2020).

Departamento
Tolima

Municipio
Guamo

Año
2020

Restaurar Búsqueda

Recursos Financieros Ejecutados*
\$29.021.527.552

Eficacia

Metas programadas y ejecutadas del PDT

Categoría	Porcentaje
%Programados	40,6 %
%Ejecutados	40,6 %

Indicadores de Producto por rango de Calificación (Avance Físico)

Rango	Indicador
82,0	Sobresaliente

Eficacia por Sector

Sector	Eficacia
12	100
17	100
19	100
21	100
22	100
23	100
24	100
32	100
33	100
36	100
40	100
41	100
43	100
45	100

Estado de homologación por línea PDT

Línea	Catálogo	Homologados	Sin homologar
EJE 1: CAMINO ...	~75%	~25%	0%
EJE 2: CAMINO ...	~75%	~25%	0%
EJE 3: CAMINO ...	~90%	~10%	0%
EJE 4: GUAMO ...	~55%	~45%	0%

Indicadores de Producto por Rango de Calificación y Línea PDT (Avance Físico)

Línea	Indicador
EJE 1: CAMINO ...	Sobresaliente
EJE 3: CAMINO ...	Sobresaliente
EJE 4: GUAMO ...	Sobresaliente
EJE 2: CAMINO ...	Sobresaliente

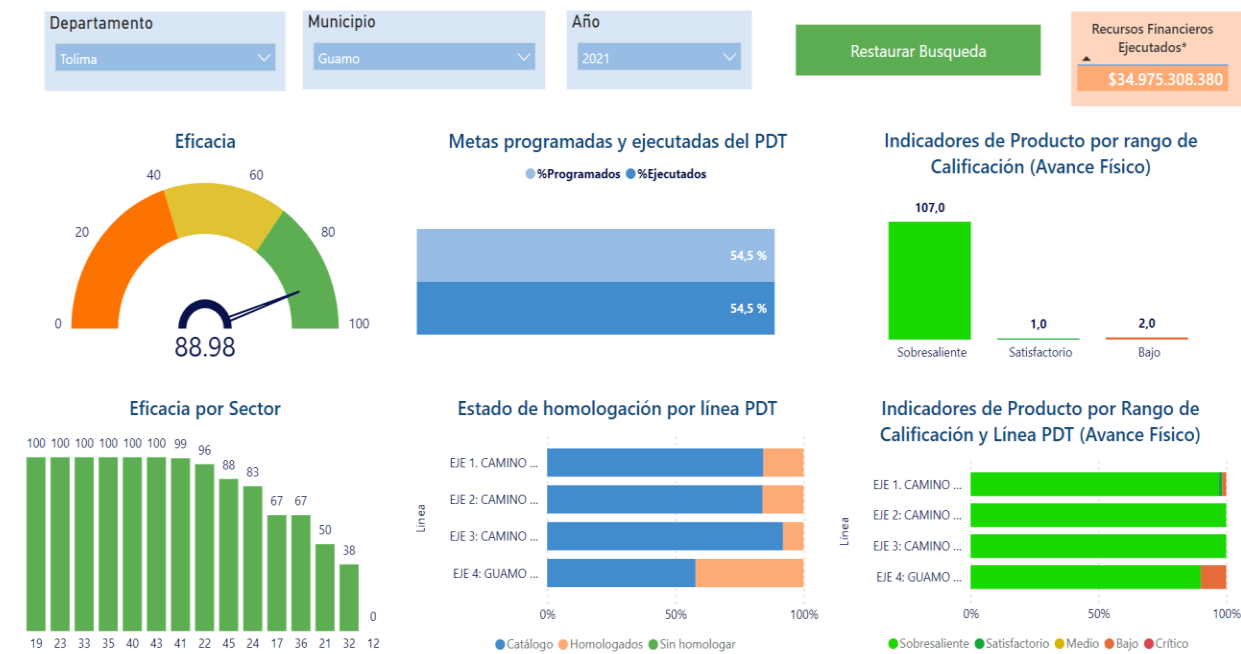
Tomado de (DNP, 2020).

Durante la vigencia 2020, la administración municipal del Guamo Tolima, programa 98 metas en su plan de acción de los cuales se ejecutaron en su totalidad arrojando una eficacia del 100% en el avance de seguimiento y ubicándose en el nivel de cumplimiento entre el rango 80 - 100 (eficiencia nivel alto) y con un alcance en el indicador de producto por rango de calificación en un 82% con sobresaliente en la ejecución de las metas para esta vigencia. De igual forma para el cumplimiento de estas metas se ejecutaron recursos financieros por la suma de \$29.021.527.552,00 millones de pesos m/cte. Es de evidenciar que la buena gestión de la administración y de los ejecutores de los proyectos y programas realizó una buena labor como se detalla en la gráfica anterior.

Tabla 20. Indicador de gestión avance cumplimiento de metas vigencia 2021

EJES ESTRATÉGICOS	Sectores	Programas	Metas	Metas Cumplidas	Metas programadas	Metas No Programadas	Total Metas
I.CAMINO A LA TRANSFORMACION SOCIAL	6	14	81	66	71	10	93%
II.CAMINO A LA TRANSFORMACION ECONOMICA	6	14	53	40	43	10	93%
III.CAMINO A LA TRANSFORMACION INSTITUCIONAL ADMINISTRATIVA Y MISIONAL	2	6	30	19	21	9	90%
IV.GUAMO POR LA TRANSFORMACION VERDE Y SOSTENIBLE	2	6	13	10	13	0	77%
TOTAL	16	40	177	135	148	29	353%
EFICACIA							88%

Tomado de (DNP Seguimiento PDT, 2021)

Figura 18. Avance Por Vigencia 2021


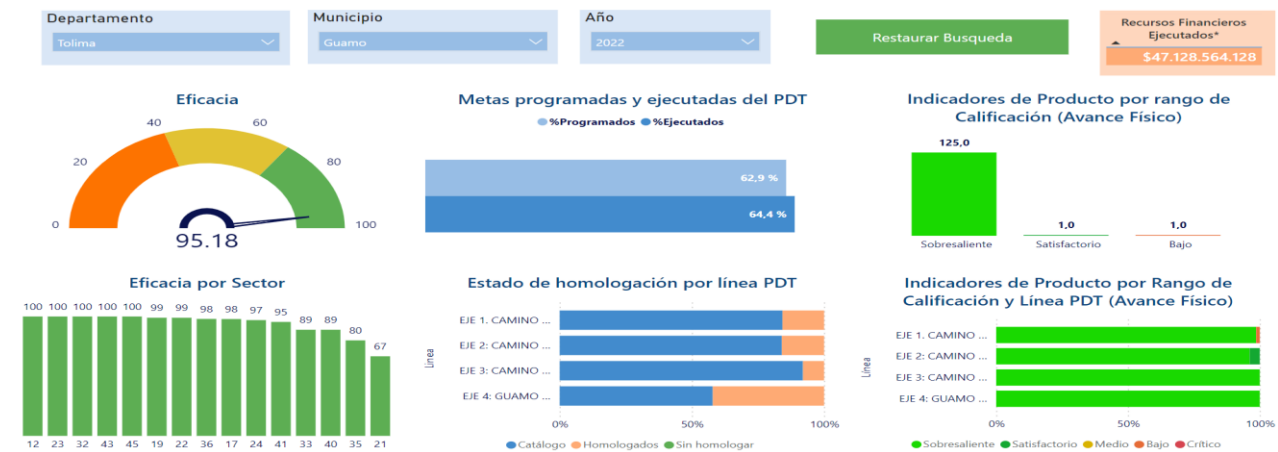
Tomado de (DNP, 2021).

Durante la vigencia 2021, la administración municipal del Guamo Tolima, programo 148 metas en su plan de acción de los cuales se ejecutaron en un 88% en el avance de seguimiento y ubicándose en el nivel de cumplimiento entre el rango 80 -100 (eficiencia nivel alto) y con un alcance en el indicador de producto por rango de calificación en un 107% con un nivel sobresaliente en la ejecución de las metas para esta vigencia. De igual forma para el cumplimiento de estas metas se ejecutaron recursos financieros por la suma de \$34.975.308.380,00 millones de pesos m/cte. Es de evidenciar que la buena gestión de la administración y de los ejecutores de los proyectos y programas realizó una buena labor como se detalla en la gráfica anterior.

Tabla 21. *Indicador de gestión avance cumplimiento de metas vigencia 2022*

EJES ESTRATÉGICOS	Sectores	Programas	Metas	Metas Cumplidas	Metas programadas	Metas No Programadas	Total Metas
I.CAMINO A LA TRANSFORMACION SOCIAL	6	14	72	70	72	0	97%
II.CAMINO A LA TRANSFORMACION ECONOMICA	6	14	28	27	28	0	96%
III.CAMINO A LA TRANSFORMACION INSTITUCIONAL ADMINISTRATIVA Y MISIONAL	2	6	20	20	20	0	100%
IV.GUAMO POR LA TRANSFORMACION VERDE Y SOSTENIBLE	2	6	9	8	9	0	89%
TOTAL	16	40	129	125	129	0	383%
						EFICACIA	95%

Tomado de (DNP Seguimiento PDT, 2022).

Figura 19. Avance Por Vigencia 2022

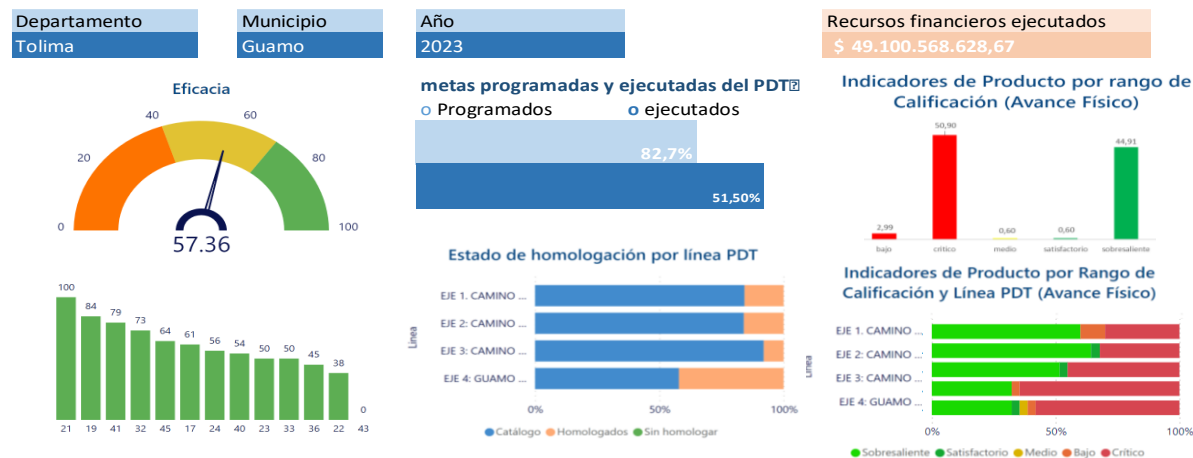
Tomado de (DNP, 2022).

Durante la vigencia 2022, la administración municipal del Guamo Tolima, programo 129 metas en su plan de acción de los cuales se ejecutaron en su totalidad arrojando una eficacia del 95.18% en el avance de seguimiento y ubicándose en el nivel de cumplimiento entre el rango 80 - 100 (eficiencia nivel alto) y con un alcance en el indicador de producto por rango de calificación en un 125% con un nivel sobresaliente en la ejecución de las metas para esta vigencia. De igual forma para el cumplimiento de estas metas se ejecutaron recursos financieros por la suma de \$47.128.564.128,00 millones de pesos m/cte. Es de evidenciar que la buena gestión de la administración y de los ejecutores de los proyectos y programas realizó una buena labor como se detalla en la gráfica anterior.

Tabla 22. Indicador de gestión avance cumplimiento de metas vigencia 2023

EJES ESTRATÉGICOS	Sectores	Programas	Metas	Metas Cumplidas	Metas programadas	Metas No Programadas	Total Metas
I.CAMINO A LA TRANSFORMACION SOCIAL	6	14	72	38	72	0	53%
II.CAMINO A LA TRANSFORMACION ECONOMICA	6	14	28	12	28	0	43%
III.CAMINO A LA TRANSFORMACION INSTITUCIONAL ADMINISTRATIVA Y MISIONAL	2	6	20	16	20	0	80%
IV.GUAMO POR LA TRANSFORMACION VERDE Y SOSTENIBLE	2	6	9	5	9	0	56%
TOTAL	16	40	129	71	129	0	231%
EFICACIA							57%

Tomado de (DNP Seguimiento PDT, 2023)

Figura 20. Avance Por Vigencia 2023

Tomado de (Plan de acción, 2023).

Durante la vigencia 2023, la administración municipal del Guamo Tolima, programo 129 metas en su plan de acción de los cuales se ejecutaron en su totalidad arrojando una eficacia del

57.36% en el avance de seguimiento y ubicándose en el nivel de cumplimiento entre el rango 50 - 75 (eficiencia medio) y con un alcance en el indicador de producto por rango de calificación en un 50.90% con un nivel crítico en la ejecución de las metas para esa vigencia. De igual forma para el cumplimiento de estas metas se ejecutaron recursos financieros por la suma de \$49.100.568.628,67 millones de pesos m/cte. Es de evidenciar que dentro de esta vigencia hubo metas que no se cumplieron por tal motivo está arrojando un nivel crítico en el cumplimiento de las metas propuesta para la vigencia 2023, esto conlleva a que no se dio mayor importancia en el cumplimiento de las mismas a pesar de que hubo buena inversión de recursos, esto obedece a que falta ir más allá de la prospectiva.

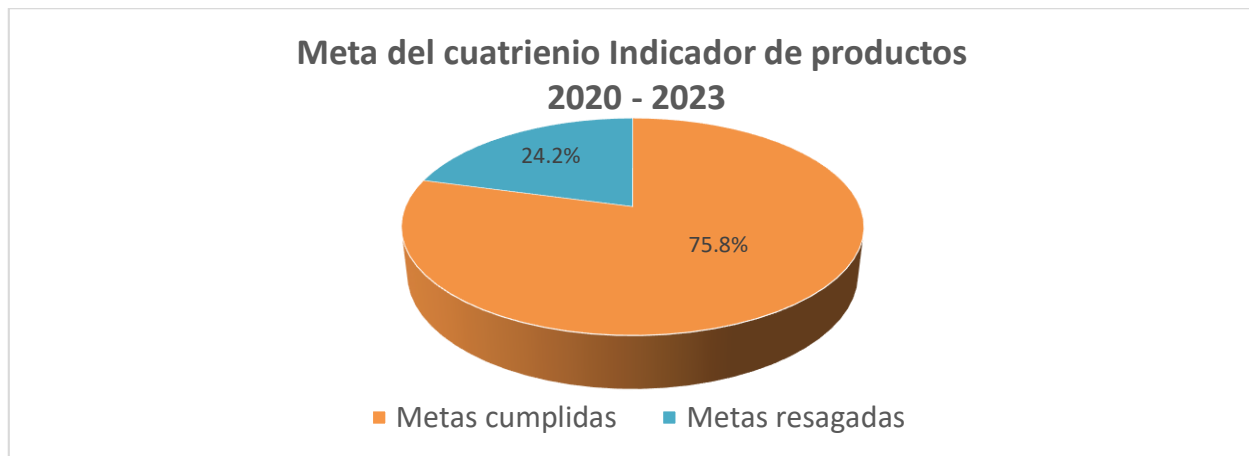
Realizando un análisis completo de las metas del plan de desarrollo “camino a la transformación 2020 – 2023, se pudo constatar que, de acuerdo a las 665 metas programadas en el plan de desarrollo, se cumplieron en total 504 arrojando un porcentaje positivo de 75.8%, en cumplimiento y un 24.2% de metas rezagadas o sin cumplimiento.

A continuación, se desglosa el porcentaje en cumplimiento de productos:

Tabla 23. *Cumplimiento de metas PDT*

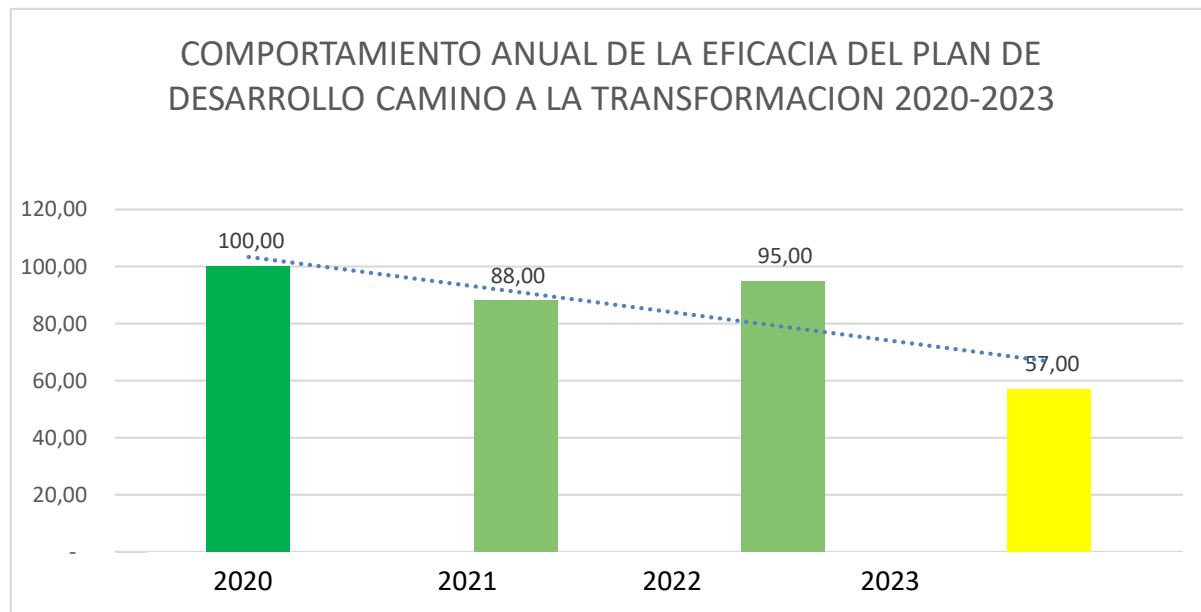
EJE	SECTOR	PROGRAMAS	METAS	METAS PROGRAMADAS
I. EJE CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL	6	14	333	272
II. EJE ECONOMICO, CAMINO A LA TRANSFORMACION ECONOMICA	6	14	182	118
III. EJE INSTITUCIONAL, CAMINO A LA TRANSFORMACION INSTITUCIONAL, ADMINISTRATIVA Y MISIONAL	2	6	103	74
IV. EJE AMBIENTAL, GUAMO POR LA TRANSFORMACION VERDE Y SOSTENIBLE	2	6	47	40
TOTAL	16	40	665	504

Tomado de (DNP Seguimiento PDT, 2020-2023).

Figura 21. *Indicador de productos cumplidas vs rezagadas*

Tomado de (DNP Seguimiento PDT, 2021).

Una vez se realiza el diagnóstico a la planeación estratégica del municipio del Guamo Tolima, “camino a la transformación 2020 – 2023”, se evidencia a vista general que la medición del seguimiento a los planes de desarrollo de los entes territoriales es un ejercicio por medio del cual se mide el avance de los productos entregados y los resultados logrados, para luego realizar alertas tempranas para el logro de objetivos planteados y facilitar la toma de decisiones para mejorar las políticas públicas, el municipio del Guamo Tolima es un ente territorial que durante la ejecución del plan de desarrollo inicio su planeación estratégica en la vigencia 2020 con la mayor programación de metas en un elevado número, para así ir en decadencia de programación y lograr en su totalidad la planeación así como podemos evidenciar en la siguiente gráfica:

Figura 22. *Comportamiento eficacia plan de desarrollo*

Tomado de (DNP Seguimiento PDT, 2020-2023).

Puedo concluir que, aunque el plan de acción está bien estructurado al incluir varios componentes de seguimiento, se puede ver como una oportunidad de mejorar la construcción del tablero de control y el sistema de seguimiento para tener toda la información en un solo administrador de información, que podemos conectar con los demás informes que deben presentarse.

Es esencial que exista una cultura de reporte, que se puede fortalecer y facilitar mediante la creación de herramientas más completas que contribuyan y faciliten el ejercicio. Pero se enfatiza que tener información estratégica, veraz, oportuna y confiable es lo más importante para la toma de decisiones de la alta dirección, que en este caso es el mandatario local y su equipo de gobierno.

5.3 Presentación al Consejo de Gobierno el nuevo sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo

A finales de diciembre, la propuesta se presentó al consejo de gobierno y luego se dio a conocer en el proceso de empalme administrativo del municipio del Guamo Tolima. Gracias a la ayuda del ejercicio de acompañamiento a la medición de resultados del plan de desarrollo municipal "camino a la transformación 2020-2023", este proceso pudo llevarse a cabo.

6. Respuesta a pregunta de Investigación

¿En qué medida el seguimiento al instrumento de planeación estratégica “camino a la transformación” del municipio del Guamo Tolima en el periodo 2020-2023, ha influido en la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos y la evaluación del desempeño de diversos programas, y el impacto en la población objetivo?

El seguimiento del instrumento de planificación estratégica "camino a la transformación" del municipio del Guamo Tolima durante el período 2020-2023 ha demostrado ser esencial en la toma de decisiones concernientes a la asignación de recursos y la evaluación del rendimiento de los programas implementados. Este procedimiento de seguimiento ha posibilitado la identificación precisa de las áreas con mayores demandas y asegurar la distribución equitativa de los recursos.

1. Identificación de necesidades y priorización de recursos:

- Durante el análisis constante de los datos recolectados, se logró detectar los sectores críticos que requerían atención inmediata, tales como la infraestructura vial y educativa, así como los servicios públicos domiciliarios. Esto posibilitó priorizar la destinación de recursos a estos sectores, asegurando que las inversiones tuvieran un impacto significativo y directo

en la mejora de la calidad de vida de los habitantes. Durante el año 2021, se determinó que el 80% de las escuelas del municipio requerían reparaciones urgentes. Dado la información obtenida del seguimiento, se reasignaron fondos del presupuesto municipal para atender estas demandas, lo cual tuvo como consecuencia la reparación y rehabilitación de 13 instituciones educativas en la zona urbana y rural.

2. Programas de evaluación y mejora continua:

- El análisis brindó una base de datos sólida con el propósito de evaluar el rendimiento de los programas sociales y económicos. Se aplicaron indicadores de gestión que posibilitaron evaluar el avance de las metas establecidas, detectar retrasos y adoptar medidas correctivas en el menor tiempo posible. La iniciativa de mejoramiento de viviendas presentó un retraso del 20% en la ejecución de sus objetivos durante el primer semestre del año 2022. Dado el análisis, se identificaron los cuellos de botella en el proceso de contratación y se llevaron a cabo ajustes que posibilitaron recuperar el tiempo perdido, lo cual posibilitó lograr el 90% de las metas para finales de 2022.

3. Transparencia y rendición de cuentas:

- La adopción de un seguimiento minucioso posibilitó la transparencia en la administración de los recursos públicos. La comunidad tuvo acceso a informes periódicos sobre el uso de los fondos, lo cual reforzó la confianza en la administración municipal y impulsó una cultura de rendición de cuentas. Se presentaron informes trimestrales detallados en la página web del municipio, respaldando el avance de cada uno de los proyectos financiados con recursos del sistema general de participaciones (SGP) Esto no solo incrementó la confianza, sino también posibilitó a la comunidad involucrarse activamente en la vigilancia del cumplimiento de las metas.

4. Impacto en la toma de decisiones:

- El análisis de los datos recopilados posibilitó a los sujetos de decisión ajustar las estrategias de forma efectiva. La prueba recopilada a través del seguimiento se empleó para respaldar decisiones informadas, aumentando la eficiencia y efectividad de las políticas públicas. En el año 2023, la administración municipal destinó fondos adicionales al sector de la salud, de acuerdo con los datos que indicaban un incremento en la demanda de servicios de atención primaria. Esta determinación, fundamentada en el seguimiento, se tuvo como consecuencia la ampliación y remodelación de la sala de urgencias del hospital san Antonio.

El seguimiento al instrumento de planificación estratégica "camino a la transformación" del municipio del Guamo Tolima, ha tenido un impacto significativo en la toma de decisiones y en la administración de los recursos. Se ha brindado la identificación precisa de las demandas, una evaluación continua y mejorada de los programas, impulsado la transparencia y la rendición de cuentas, y simplificadas decisiones informadas que han tenido un impacto positivo en la población objetivo. Esta investigación, en consecuencia, es relevante y bien fundamentada, proporcionando un modelo adecuado para la administración pública local.

7. Conclusiones

El plan de desarrollo del municipio del Guamo Tolima 2020-2023" está diseñado manejando la metodología del marco lógico y tiene una estructura que permite adecuar de manera práctica el sistema de seguimiento porque tiene metas e indicadores claros y medibles.

El proceso de reporte de las metas del plan de desarrollo del municipio Guamo, se ha convertido en un activo organizacional para funcionarios, contratistas y alta dirección. En este orden de ideas, la implementación del sistema de seguimiento propuesto será más útil y práctico.

El éxito o el fracaso de la implementación del sistema de seguimiento dependerá del empoderamiento y la dedicación de los equipos de seguimiento a cumplir con sus responsabilidades. También dependerá de la voluntad política de los mandatarios territoriales para llevar a cabo un proceso continuo y sistemático de revisión y análisis de sus planes de desarrollo.

Para evitar esfuerzos dispersos en la orientación al resultado, es fundamental articular todos los informes que se deben generar con la información que se reporta en el sistema de información.

La comunicación de los avances y desafíos en la ejecución del plan de desarrollo debe reconocer a los diferentes usuarios de la información, definiendo productos y alcances diferenciados en el reporte y el análisis.

Fortalecer la estructura organizacional que apoye continuamente esta tarea, especialmente las conexiones de trabajo en cada secretaria.

En la creación de un tablero de control, es crucial especificar solo los indicadores relacionados con los objetivos que los tomadores de decisiones priorizan.

La mayoría de nosotros medimos los resultados de manera cuantitativa o a través de semáforos que nos dan alertas tempranas. Sin embargo, es importante destacar la importancia de los informes cualitativos, ya que estos nos permiten demostrar las acciones en curso o los obstáculos que se presentan para lograr las metas.

Se recomendó al nuevo mandatario y a su equipo de gobierno entrante la utilización de la herramienta del sistema de seguimiento a su plan de desarrollo municipal como garantía de

cumplimiento de su programa de gobierno y demostración de las bondades del sistema después del cambio de administración al final del período de gobierno.

8. Recomendaciones

La comunicación de los avances y desafíos en la ejecución del plan de desarrollo debe reconocer a los diferentes usuarios de la información, definiendo productos y alcances diferenciados en el reporte y el análisis.

Fortalecer la estructura organizacional que apoye continuamente esta tarea, especialmente las conexiones de trabajo en cada secretaria.

En la creación de un tablero de control, es crucial especificar solo los indicadores relacionados con los objetivos que los tomadores de decisiones priorizan.

La mayoría de nosotros medimos los resultados de manera cuantitativa o a través de semáforos que nos dan alertas tempranas. Sin embargo, es importante destacar la importancia de los informes cualitativos, ya que estos nos permiten demostrar las acciones en curso o los obstáculos que se presentan para lograr las metas.

Se recomendó al nuevo mandatario y a su equipo de gobierno entrante la utilización de la herramienta del sistema de seguimiento a su plan de desarrollo municipal como garantía de cumplimiento de su programa de gobierno y demostración de las bondades del sistema después del cambio de administración al final del período de gobierno.

Referencias

- Aguirre, A. (2000) La cultura de la empresa. *Revista Antropológica*, s/g, 2000, pág.89. Barcelona
Disponible en: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf](https://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf)
- Amaya, P.N. (2016). *Evaluación de políticas y programas públicos*: Un aporte al fortalecimiento del Estado. (Tesis de Doctorado en Políticas Públicas y transformación social Instituto de Gobierno y Políticas Públicas). Universidad Autónoma de Barcelona España.
<https://www.tdx.cat/handle/10803/386504#page=1>
- Armijo, D. (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público [Ebook]. s.f: ILPES/CEPAL. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2020/09/manual_planificacion_estrategica.pdf](https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2020/09/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Barton, A. (2006) Public Sector Accountability and Commercial-in-Confidence Outsourcing Contracts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 19(2), 256-271
- Beer, (2001) Gestión estratégica de recursos humanos. Ejercicio práctico Harvard Business School, Boston (2001). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000100008
- Buitrago, (2009) El papel del seguimiento y evaluación en la planificación territorial municipal. *Revista de trabajo social e intervención social*.
<https://revistapropectiva.univalle.edu.co/index.php/prospectiva/article/view/1096/1215>
- Briones, W. (2004). Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la empresa. *Gestiopolis*.
Disponible de: <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-toma-de-decisiones-gerenciales-en-la-empresa/>

Carvajal, A. (1 de enero de 2016a). Planeación Del Desarrollo Municipal En Colombia 2016-2019.

Recuperado de: <https://desarrollolocalteoriaypractica.blogspot.com/2016/01/planeacion-del-desarrollo-municipal-en.html>

Congreso de Colombia. (Julio 15 de 1994). Artículo 32. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. [Ley 152 de 1994]. Recuperado de:

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

Concejo Municipal (2016). Plan De Desarrollo 2020-2023 “Camino a la transformación” del Municipio del Guamo Tolima. Recuperado de: <http://www.concejo-guamo-tolima.gov.co/proyectos-de-acuerdo/acuerdo-n-006-de-2020-plan-de-desarrollo-2020-2023pdf>

Cultura Organizacional (20, marzo de 2020). En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/cultura-organizacional>

Cunill N. (1991). Participación ciudadana, dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Disponible en: <https://www.probidadenchile.cl/wp/cunill-nuria-participacion-ciudadana/>

DANE, (2023). Estadística por tema. Demografía y población. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Departamento Nacional de planeación DNP 2012. Instrumentos para la gestión pública territorial por resultados. Recuperado de: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/PDT/>

Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas por DNP & Sinergia (2018). Guía para el seguimiento de políticas públicas. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_seguimiento_Policas_Publicas.PDF

- Dunn, William N. (2007). Public Policy Analysis: An Introduction, Third Edition Flores, P. M.D.R, (27 de Enero de 2015). SlideShare. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/MartinDick/desarrollo-econmico-local-y-turismo-en-pueblo-nuevo-ica>
- DNP (2020). Departamento Nacional de Planeación. Guía para la formulación y seguimiento de la planeación institucional. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/PI-G01%20Gu%C3%ADa%20Planeaci%C3%B3n%20Institucional.Pu.pdf?](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/PI-G01%20Gu%C3%ADa%20Planeaci%C3%B3n%20Institucional.Pu.pdf?extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/)
- DNP (2011). Departamento Nacional de Planeación Unidad 4 seguimiento y evaluación al PDT. [Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Unidad-4Digital.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT-OT/Unidad-4Digital.pdf?extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/)
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). Aprender a investigar: Recolección de información (3 ed.). Bogotá, Colombia: <https://es.scribd.com/document/496603096/Gallardo-y-Moreno-1999-Aprender-a-Investigar-Recoleccion-de-Informacion>
- Gerencie.com (22, septiembre, 2017). Gestión por resultados. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/gestion-por-resultados.html>
- Hernández Villamizar, J. C. (2014). Sistema para el seguimiento y control del plan de desarrollo del municipio de Yacopí, Cundinamarca: “Orden y Progreso 2012-2015”, bajo los lineamientos del PMI. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_ingenieria/7
- Hernández Villamizar, J. C. (2014). Sistema para el seguimiento y control del plan de desarrollo del municipio de Yacopí, Cundinamarca: “Orden y Progreso 2012-2015”, bajo los lineamientos del PMI. Recuperado de: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_ingenieria/7](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_ingenieria/7)

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=maest_ingenieria

Locke, John (1690) Second Treatise of Government. Editado por C. B. Macpherson. Indianápolis, Estados Unidos: Hackett. Disponible en:

[https://housedivided.dickinson.edu/sites/teagle/texts/john-locke-second-treatise-on-government-](https://housedivided.dickinson.edu/sites/teagle/texts/john-locke-second-treatise-on-government-1689/#:~:text=The%20natural%20liberty%20of%20man,of%20nature%20for%20his%20rul.)

[1689/#:~:text=The%20natural%20liberty%20of%20man,of%20nature%20for%20his%20rul.](https://housedivided.dickinson.edu/sites/teagle/texts/john-locke-second-treatise-on-government-1689/#:~:text=The%20natural%20liberty%20of%20man,of%20nature%20for%20his%20rul.)

Lauchlin, Currie (1949). La misión del banco mundial a Colombia 1949. Revista universidad externado de Colombia.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/4083/4789#:~:text=La%20mi si%C3%B3n%20del%20Banco%20Mundial%20de%201949%2C%20encabezada%20por%20Lauchlin,formulaci%C3%B3n%20de%20la%20pol%C3%ADtica%20macroecon%C3%B3 mica.>

Martínez, Porras. S.I, (2014), Sistemas de seguimiento y evaluación en Colombia. (Tesis de maestría).

Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/47194>

Méndez, R. (2004). Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para Emprendedores. Bogotá:

Quebecor World. <https://www.incubarhuila.co/books/formulacion-y-evaluacion-de-proyectos-enfoque-para-emprendedores-3ra-edicion/>

Portal Territorial de Colombia (s.f). Kit Planes De Desarrollo Territoriales. Recuperado de:

<https://portalterritorial.dnp.gov.co/kpt/>

Plan Nacional de Desarrollo (Colombia). (14 de junio de 2020). Recuperado de:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Desarrollo_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Desarrollo_(Colombia))

Rodríguez, (2005) Guías de apoyo a la calidad de la gestión pública local. Guía 3 La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las administraciones locales, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid (2005). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://femp.femp.es/files/566-259-archivo/GUIA3_(1era_parte).pdf