

INFORME FINAL DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES
MANOS A LA PAZ



LINA MARÍA BELTRÁN MACHADO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2016

INFORME FINAL DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES
MANOS A LA PAZ

LINA MARÍA BELTRÁN MACHADO

Informe de Prácticas Profesionales para optar por el título de Profesional en Negocios
Internacionales

ASESOR

PAOLA ANDREA CELIS CAJICÁ
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2016

Autoridades Académicas

P. JUAN UBALDO LÓPEZ SALAMANCA, O.P.

Rector General

P. ERICO JUAN MACCHI CÉSPEDES, O.P.

Vicerrector Académico General

P. JOSÉ ARTURO RESTREPO RESTREPO O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. FERNANDO CAJICA GAMBOA, O.P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Adm. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

Doc. JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Nota De Aceptación

JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

PAOLA ANDREA CELIS CAJICÁ

Director Trabajo de Grado

EDISÓN ORLANDO GARZÓN CÉSPEDES

Jurado

Villavicencio, Agosto de 2016

Contenido

	Pág.
Resumen.....	7
Introducción	9
1. Información general del PNUD	11
1.1. Manos a la paz.....	12
1.2. El PNUD en La Guajira.....	13
2. La capacitación a los practicantes de Manos a la Paz en el territorio de La Guajira.....	15
2.1. Plan de Desarrollo Territorial.....	15
2.2. El Consejo Territorial de Planeación	16
2.3. El Diagnóstico	16
2.4. La Parte Estratégica.....	17
2.5. Plan de Inversiones.....	18
2.6. Seguimiento y Evaluación.....	19
2.7. Gobierno en Línea.....	20
3. Hatonuevo – La Guajira. Con progreso gana el pueblo.....	22
3.1. Plan de Desarrollo Municipal.....	22
3.2. Consejo Territorial de Planeación	25
3.3. Gobierno en Línea.....	28
4. Actividades secundarias al plan de trabajo	30
4.1. Plan Indicativo.....	30
4.2. Plan de Acción Territorial	32
5. Conclusiones y recomendaciones	34
6. Referencias bibliográficas.....	36

Tabla de Ilustraciones

	Pág.
Fotografía 1. Equipo del pnud y manos a la paz la guajira.....	12
Fotografía 2. Equipo pnud y manos a la paz la guajira.....	13
Fotografía 3. Reunión con el Secretaria de gobierno y sus dependencias	22
Fotografía 4. Visita a secretaria de salud	23
Fotografía 5. Representantes de la unidad de víctimas y reintegración.....	25
Fotografía 6. el enlace de la fundación Cerrejón y el administrador de proyectos y regalías	30
Fotografía 7. El enlace de Fundación Cerrejón y la responsable asignada para el manejo de la herramienta del PI.....	31
Fotografía 8. Subcomité de Prevención, Protección y Garantías de No Repetición.....	32

Resumen

La realización de una práctica profesional como opción de grado presenta ciertas ventajas frente a otras opciones. Sumergirse en un ambiente laboral, tener funciones asignadas e incluso realizar algunas que no se encuentran dentro de las plasmadas, desarrollan en el estudiante un nivel de experiencia básico frente a la realidad laboral a la cual se va a enfrentar en pocos meses. La realización de una práctica profesional fortalece en el estudiante las aptitudes y destrezas del mismo, así como también revela al pasante ciertas habilidades desconocidas por el mismo. La exigencia de una labor sea fuerte o sea mínima genera en la persona la necesidad de adaptación y aplicación de sus conocimientos en hechos reales y con consecuencias inmediatas así como también la presión de ser responsable y leal a su trabajo. Muchas veces es más importante la aplicación de valores morales y personales que el conocimiento de una ciencia para desempeñar exitosamente la labor encomendada. Otras veces será necesario una capacitación específica de las labores a desempeñar puesto que no se cuenta con cierto grado de conocimiento al respecto.

El presente informe expresa la experiencia obtenida de diferentes áreas de desempeño en temas de Fortalecimiento Institucional. Mediante una aplicación para pasantías del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por medio del programa MANOS A LA PAZ se realizó un tiempo de trabajo en la Alcaldía del Municipio de Hatonuevo – La Guajira por un tiempo de cuatro (4) meses los cuales se vivieron internamente en el territorio compartiendo y aprendiendo de las costumbres y cultura del mismo.

Palabras claves: Plan de Desarrollo Municipal, Hatonuevo – La Guajira, Secretaría de Planeación, Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Manos a la Paz

Abstract

Doing a professional internship as an option to get a degree afford some advantages in front of other options. Immersed in an environment labour, to have an assign propose to do and even doing other ones that hadn't been assigned developed in the student a level of basic labour experience in which he are going to face. Doing a professional internship fortify the student skills and abilities, as well as reveal to the student some abilities unknown to itself. The demanded in a hard or light labour give to the person the need to adapt and apply its knowledge in real acts with immediate consequence as well as the pressure to be responsible and loyalty with its job. Many times it's much important apply moral and personal behaviours than the knowledge of a science to have success in the goal. Also, sometimes it needs a specific training because might the student doesn't have the enough knowledge.

This report express the experience gotten in the difference performance areas about Institutional Strengthening. Through an internship application of United Nation Development Programme (UNDP) by the programme HANDS TO PEACE the student did a work time in the Town Hall of the Hatonuevo – La Guajira township for four (4) month in which the intern live inside the territory sharing and learning about the people culture and custom.

Key words: Development Plan, Hatonuevo – La Guajira, Planning Secretary's Office, United Nation Development Programme (UNDP), Hands Peace.

Introducción

La guerra en Colombia lleva más de 50 años de historia marcando a la nación. A pesar de los intentos que se hicieron en el primer proceso de paz entre los años 1982 y 1986 en el gobierno de Belisario Betancur firmando en acuerdo en la Uribe y que después surgió la Unión Patriótica, también del proceso del año 1990 con el M-19 con Antonio Navarro estando en la Asamblea Constituyente y que fue uno de los procesos que mejor resultado tuvo, seguidos de los intentos del Presidente Andrés Pastrana, (El Tiempo, 2012) la esperanza de una paz constante y duradera en Colombia no se ha perdido del todo en el corazón de sus habitantes. En éste sentido, la alta consejería para el posconflicto con apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia – PNUD – desarrolló un proyecto orientado a fortalecer las capacidades de construcción de paz en los territorios, vinculando a ciudadanos que están comprometidos con el país. Dicho programa se conoce con el nombre de MANOS A LA PAZ, en el cual se convocan a estudiantes de último semestre de diversas carreras con el fin de fortalecer proyectos que desarrolla el PNUD dentro de diferentes municipios del País. (ONU, 2016)

La iniciativa de MANOS A LA PAZ incluye temas que acobijan asuntos de importancia en la construcción de paz dentro de nuestro territorio lo cual inicia dentro de las comunidades de cada municipio que compone el país. Las temáticas que la iniciativa tiene a manejar conciernen en:

- Desarrollo sostenible y medio ambiente
- Gobierno local y participación ciudadana
- Superación de la pobreza y desarrollo económico
- Justicia, seguridad y convivencia ciudadana
- Víctimas y reconciliación

Dentro de la iniciativa los estudiantes se ven expuestos a desarrollar capacidades de liderazgo, flexibilidad, análisis de información y datos, trabajo en comunidades y en equipo, entre otros.

El Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD – es una agencia con hace más de 50 años de presencia en el mundo con visión de contribuir a la erradicación de la pobreza, reducción de la desigualdad y exclusión del mundo. Se encuentra presente en 177 países y en Colombia el PNUD se encuentra está bajo la coordinación del sistema de Naciones Unidas. El trabajo de la agencia en el país se realiza en alianza con el Gobierno tanto nacional como local, el sector privado y organizaciones sociales que ejecutan acciones en donde se priorice transformas las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables. Se centra en enfoque de desarrollo humano, género y derechos. (ONU, 2016)

A nivel nacional, departamental y municipal al inicio de sus nuevos mandatos deben desarrollar un documento consolidado en dónde se plasme los objetivos, metas, estrategias y planes que la administración pública va a cumplir y desarrollar en el tiempo de los 4 años de gobierno. Este documento se le conoce como PLAN DE DESARROLLO. El documento mencionado involucra un conjunto de acciones importantes que la administración debe ejecutar y formar, en dados casos, como lo es la conformación de un Consejo Territorial de Planeación, un Plan Indicativo justo después de haber sido aprobado el Plan de Desarrollo, un Plan de Acción Territorial que acobija al sector de las víctimas, entre otras cosas.

El Departamento Territorial de Planeación – DNP – desarrolló una estructura en el cual el Plan de Desarrollo de los territorios debía basarse para su realización el cual consta de cuatro partes básicas: El diagnóstico, Parte Estratégica, Plan de Inversiones y Seguimiento y Evaluación. De igual manera el DNP en los últimos años ha fortalecido su funcionamiento de manera estricta y con ello consolidando las administraciones municipales del país por medio de inspecciones, visitas evaluativas, solicitud de información detallada y consolidación y archivo de base de datos en una nube virtual personalizada dentro de la institución misma por medio de un perfil personal.

1. Información general del PNUD

Hace más de 50 años el Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha venido desarrollando un trabajo social masivo el cual incluye todas las disciplinas de la sociedad. Con una presencia en 177 países el PNUD cuenta con la visión de contribuir a la erradicación de la pobreza y la reducción de la desigualdad y exclusión en el mundo. De igual manera trabaja con la sociedad colombiana y el Estado en la búsqueda de la paz, desarrollo y bienestar colectivo por medio de programas, acciones, proyectos e iniciativas que giran alrededor de unos pilares permanentes en la entidad:

- Desarrollo, paz y reconciliación
- Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática
- Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
- Lucha contra la pobreza y por la equidad
- Energía y protección del medio ambiente

Adicionalmente el PNUD está dando un énfasis especial en el tema del empoderamiento de la mujer y a la lucha global contra el VIH/Sida, el cual se evidencia en Colombia de manera centrada en ONUSIDA. (ONU, 2016)

En éste sentido, el pasante trabajó dentro de una Iniciativa – Proyecto liderada por el Ministerio del Posconflicto y la organización del PNUD, con aras de aportar y apoyar en proceso de Paz que lleva actualmente el país llamada MANOS A LA PAZ.

1.1. Manos a la paz

Fotografía 1. Equipo del PNUD y manos a la paz la guajira



Fuente. PNUD - La Guajira

El programa de Manos a la Paz es una iniciativa del Ministerio del Posconflicto y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que se orienta a fortalecer las capacidades de construcción de paz en los territorios que han sido afectados directamente por el conflicto armado en el país, por medio de la vinculación de estudiantes de diversas carreras que apoyarían proyectos que el PNUD está llevando a cabo en dichos territorios a manera de iniciativas y acciones, en dónde los mismos estarían envueltos de manera activa. Dichos estudiantes se involucran en el manejo de temas importantes y prioritarios para la organización como son:

- Desarrollo sostenible y medio ambiente
- Gobierno local y participación ciudadana
- Superación de la pobreza y desarrollo económico
- Justicia, seguridad y convivencia ciudadana
- Víctimas y reconciliación

1.2. El PNUD en La Guajira

Fotografía 2. Equipo PNUD y manos a la paz la guajira



Autor: PNUD La Guajira

El presente informe notifica las actividades y funciones que se realizaron en el departamento de La Guajira y específicamente en el municipio de Hatonuevo. En el departamento de La Guajira la organización del PNUD cuenta activamente con proyectos especialmente enfocados en temas como la erradicación de la pobreza extrema, agua potable y saneamiento básico, fortalecimiento institucional, desarrollo sostenible y medio ambiente, fortalecimiento y empoderamiento a la mujer en la sociedad, entre otras. La primera generación de la iniciativa de Manos a la Paz abarcó los territorios de Dibulla, Manaure, Uribia, Taroa, Maicao, Hatonuevo, Barrancas y Riohacha como centro de operaciones administrativas de la organización. Los municipios de Uribia, Manaure, Maicao, Hatonuevo y Barrancas se enfocarían en el tema de Fortalecimiento Institucional trabajando directamente con las Alcaldías de los municipios respectivos; en Dibulla se llevaría el manejo de desarrollo sostenible y medio ambiente, en el territorio de Taroa se enfocaría en erradicación de la pobreza y agua potable y saneamiento básico trabajando con proyectos de obras civiles para la comunidad, y finalmente en Riohacha se enfocaría en actividades que la oficina de la organización del PNUD requería como el

fortalecimiento de las empresas medianas y pequeñas que cuentan con el apoyo de la entidad, y el apoyo de los canales de comunicación de la misma.

A cada estudiante contaba con la asignación de un tutor directo con el cual se desarrollaría un Plan de Trabajo para los meses de trabajo y con el que se tenía el deber de rendir cuentas de un informe mensual en el que debían incluir un diario de campo y un informe general de las actividades propuestas en el plan de trabajo. A sabiendas de la riqueza mineral con la que cuenta el territorio Guajiro, la empresa de CERREJÓN trabaja activamente en la zona. Dicha empresa ha tenido un impacto grande en el terreno tanto ambiental como social. Por lo tanto para cumplir con los requisitos de aporte social al país, la empresa cuenta con una Fundación la cual trabaja de la mano con la organización del PNUD en La Guajira en el tema de Fortalecimiento Institucional. En éste sentido ambas organizaciones brindan capacitaciones a las Administraciones Públicas de los municipios que se encuentran fortaleciendo este tema, abarcando ahora a los estudiantes que se enfocaron en éste ítem.

Antes de ingresar al territorio el PNUD dispuso de un tiempo aproximado de una semana en el municipio de Riohacha para capacitar y poner un marco de referencia a los estudiantes frente a las actividades que van a desarrollar en los territorios correspondidos. Durante esa semana se desarrolló la cercanía con el tutor y la elaboración del Plan de Trabajo previamente mencionado y una contextualización del territorio mismo para que el estudiante pudiera ubicarse un poco al momento de llegar en dicho lugar. El tema principal de enfoque fue el de FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, en dónde se debían tener conocimientos respecto a la composición, elaboración, gestión y organización de un Plan de Desarrollo Municipal (PDM), la composición del Consejo Territorial de Planeación (CTP) y la emisión de su concepto frente al PDM del municipio, Plan Indicativo (PI) que involucra el Plan Plurianual de Inversiones, el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI), entre otros. A pesar de las múltiples actividades que se ven involucradas, el pasante en el tiempo que debía estar en el territorio se enfatizó principalmente en la construcción del PDM y su aprobación.

2. La capacitación a los practicantes de Manos a la Paz en el territorio de La Guajira

El Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo desarrolló capacitaciones para los estudiantes en dos escenarios: Nacional y Departamental. Al momento del pasante llegar al departamento al cual el municipio asignado corresponde, la oficina del PNUD de ese departamento realiza una capacitación más profunda sobre el territorio y su dinámica según como sean los casos diferentes, puesto que se tiene en cuenta que cada departamento colombiano presenta problemáticas distintas entre sí.

2.1. Plan de Desarrollo Territorial

Nacionalmente se cuenta con ciertos lineamientos y fechas de cumplimiento en cuanto a la construcción de un Plan de Desarrollo. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) propone una forma y guía de la elaboración del Plan de Desarrollo en los Territorios el cual ha sido aprobado y tomado por los mismos. Éste consta de cuatro partes fundamentales: 1) El Diagnóstico, 2) La Parte Estratégica, 3) El Plan de Inversiones y 4) El Seguimiento y Evaluación. Se tiene claro que la elaboración y aprobación de dicho documento debe lograr en los cinco (5) primeros meses del año de inicio de mandato. Se tiene que los meses de Enero y Febrero se debe desarrollar la elaboración del Preliminar del PDT el cual debe contener mínimo un bosquejo de la parte del Diagnóstico, la Parte Estratégica y la del Plan de Inversiones. Para el 29 (o 28 dado el caso) de febrero se debe entregar el preliminar al CTP y a las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR). Esto con el fin de que el CTP pueda entregar para el 31 de marzo un concepto del mismo consejo evaluando el documento y haciendo las respectivas evaluaciones y apreciaciones de modificación del mismo, así como también la inclusión de las necesidades que se tengan de los sectores a los que representan los miembros del Consejo. Seguidamente con el concepto del CTP se continúa con la elaboración y ajustes del documento para que el 30 de abril se entregue al Concejo Municipal respectivo con el propósito de que éstos hagan las apreciaciones, debates, notas y sugerencias al respecto a fin de que se puedan corregir para que se del visto bueno de parte de los mismos y que el 31 de mayo dicho PDT sea aprobado tanto por el Concejo Municipal y puesto en marcha.

2.2. El Consejo Territorial de Planeación

A la fecha de inicio de las actividades que el estudiante debía realizar, el PDM debía estar para recibir el concepto del CTP. El concepto del CTP se desarrolla bajo unos lineamientos propuestos de igual manera por el DNP en dónde se evalúa el documento preliminar mencionado y se hace hincapié de la participación del mismo según lo dice la Ley 152 de 1994, la Ley 388 de 1997 y la Constitución Política de Colombia en el Artículo 340 en dónde se les da las indicaciones de las funciones de cada miembro del Consejo y como se debe hacer. Sin embargo se debe entender que el CTP en cada municipio debe constituirse al iniciar el mandato de cada gobierno. Dicho Consejo está conformado por personas de la comunidad las cuales representan los sectores que el municipio ha estipulado los cuales deben abarcar cada población dentro de la comunidad. Estos pueden ser representantes de Víctimas, Mujeres, Jóvenes, Tercera Edad, Comunidad LGTB, entre otros. Este Consejo debe ser formado y constituido de manera legal (decretado y con acta de posesión) antes del mes de marzo para que en dicho mes al ser enviado el Preliminar del Plan de Desarrollo el gremio del Consejo emita el concepto y debe estar debidamente organizado internamente en dónde se nombra un Presidente, un vicepresidente y una secretaria. Dicho concepto no es incluyente en el PDM sin embargo sirve como constancia de inclusión participativa a la ciudadanía, y en dado caso que se solicite el documento por parte del Concejo Municipal se presente ante los mismos con firmas de los representantes de dicho Concejo como antes mencionado, para que de ésta manera se compruebe que hubo inclusión del pueblo en el documento. (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2016)

2.3. El Diagnóstico

De igual manera la capacitación específica los detalles que debe tener dicho Plan de Desarrollo en sus áreas. En la parte del Diagnóstico el DNP propone una guía para que dicha elaboración involucre cada aspecto importante que deba ser tenido en cuenta y no que por fuera ninguno así como también que se registren datos veraces y sólidos. Para ellos el DNP recomienda seis pasos para la elaboración del Diagnóstico:

1. Análisis inicial para el cierre de brechas
2. Lectura sectorial y transversal del territorio

3. Identificación de problemas
4. Definición de causas y consecuencias
5. Ejercicio participativo con la comunidad
6. Síntesis de la situación actual del territorio

Esta parte del documento debe contener la recopilación y análisis de información relevante sobre el estado actual de la entidad territorial. Se debe entender que un buen diagnóstico no se debe plasmar de manera idealista sino que se expongan los aspectos fuertes y positivos del territorio como también los aspectos negativos y débiles que impidan el desarrollo económico del municipio.

Por otro lado el DNP sugiere a las administraciones públicas que tengan en cuenta las cuatro dimensiones que ellos proponen para elaborar el Plan de Desarrollo. Dichas dimensiones son la social, la económica, la ambiental y la institucional en dónde se expresa que de ésta manera es más fácil desarrollar un diagnóstico para cada sector y temas transversales que componen las necesidades de los departamentos y municipios. Ésta herramienta será eficiente dependiendo del ente territorial y el equipo que formula el documento que pueda amortiguar y entender las diferentes situaciones que ocurran en cada territorio. (DNP, 2016)

2.4. La Parte Estratégica

Después de haber desarrollado una parte diagnóstica del Plan de Desarrollo y teniendo en cuenta las dimensiones propuestas se debe elaborar una Parte Estratégica que incluye la identificación y formulación de los diferentes objetivos, programas, indicadores y metas que el nuevo mandato de gobierno espera alcanzar en el cuatrienio. Para la elaboración de dicha parte el DNP sugiere seis pasos para que la formulación de la Parte Estratégica se haga de manera eficaz:

1. Elaboración de la visión de desarrollo
2. Análisis de Alternativas
3. Formulación y priorización de objetivos
4. Definición de ejes estratégicos
5. Estructuración de programas

6. Formulación de indicadores y metas

Según la experiencia que se ha tenido con los años en el desarrollo de la Parte Estratégica del documento del PDT es necesario que éste componente tenga una estructura lógica y ordenada, de tal manera que sea fácil la orientación a los resultados y permita el seguimiento y rendición de cuentas a la población. En ésta parte es importante que el equipo formulador del documento recurra a la información obtenida en el Diagnóstico haciendo hincapié en las cosas positivas y negativas que se encontraron en el territorio. De igual manera en la parte estratégica se debe involucrar los ejercicios participativos que se realizaron durante la formulación del documento, en dónde se incluye también los programas y proyectos que cada dependencia correspondiente tenga en mente, las cuales debe formularse según la capacidad financiera de la entidad territorial a fin de dar una propuesta realista de las actividades que se están planeando para el cuatrienio. En todo el marco de formulación la entidad debe tener en cuenta que el PDT debe ir con aras a ser medible y evaluado, con metas realizables y con inclusión de un punto de vista comunitario. (DNP, 2016)

2.5. Plan de Inversiones

En la elaboración del Plan de Inversiones el DNP propone cuatro (4) puntos importantes:

1. Elaboración del diagnóstico financiero de la entidad territorial
2. Análisis de la disponibilidad de recursos para el PDT
3. Definición de los costos de los programas y su financiación
4. Formulación del Plan Plurianual de Inversiones

En el Plan de Inversiones se debe registrar los recursos financieros que se destinarán para la financiación de los Programas que se identificaron en la Parte Estratégica. Para contar con la financiación de las metas programadas en el documento es necesario que se tenga en cuenta las ejecuciones presupuestales de los últimos años y la proyección de los recursos financieros disponibles para la realización de los mismos. Para esto el DNP da la sugerencia que exista la presencia del **Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP)** de la entidad territorial. (DNP, 2016)

2.6. Seguimiento y Evaluación

Para finalizar en la capacitación que se fue dada al estudiante en tema de construcción del PDT el DNP sugiere que para la elaboración del 4to Capítulo de Seguimiento y Evaluación del documento se desarrolle de acuerdo a cuatro (4) pasos:

1. Verificación de condiciones técnicas para realizar seguimiento y evaluación al PDT
2. Definición de la estructura de seguimiento y evaluación
3. Elección de productos de seguimiento y evaluación
4. Redacción del capítulo de seguimiento y evaluación

No sobra resaltar concretamente que el PDT es el principal instrumento para orientar la inversión pública territorial que tienen los municipios y departamentos. El DNP trata de que dentro del documento se muestre un adelanto de las acciones que la nueva administración realizará para atender las expectativas y necesidades de la población mediante un método de gestión por resultado y priorizando acciones dirigidas al cierre de brechas socio-económicas. Sin embargo se debe tener claro que el PDT es apenas el primer paso en el “Ciclo de la Gestión Pública” puesto que después de haber sido aprobado el PDT inicia otro compromiso de las autoridades locales y los equipos de gobierno quienes deberán asumir la responsabilidad del cumplimiento de los compromisos asumidos en el documento. Cuando las prácticas de Gestión Pública demuestran ser buenas y transparentes éstas reconocerán la importancia de un seguimiento como una actividad transversal y estratégica, y por consiguientes presentarán mejores niveles de cumplimiento de metas y compromisos, en dónde podrá evidenciar problemáticas, tomar decisiones importantes y oportunas según el desarrollo de la administración. (DNP, 2016)

Contemplando la temática de la capacitación anterior mencionada, el estudiante tuvo como objetivo apoyar a las Alcaldías correspondientes en la construcción del Plan de Desarrollo Territorial haciendo parte de la Dependencia de Planeación Municipal, de tal manera que la labor no sólo se limitara al apoyo armónico del documento si no a las necesidades de la Dependencia a mención.

2.7. Gobierno en Línea

Para fortalecer la Institución y el proceso de transparencia en las entidades públicas, el Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) ha buscado incluir y fortalecer el área de Sistemas y comunicaciones de los Municipios y entidades Institucionales de tal manera que los municipios y departamentos que componen el país hagan de manera pública y participativa la composición y desarrollo de las actividades que tengan los Municipios y Departamentos en sus páginas web. A ésta actividad y proyecto se le conoce como GOBIERNO EN LÍNEA (GEL). Por lo tanto otro de los objetivos que el PNUD dispuso al estudiante incluye el apoyo del mismo en la implementación del componente de “Gobierno Abierto” dentro del programa GEL la cual está reglamentada por el Decreto 1078 de 2015, artículo 2.2.9.1.2.1 en dónde se comprenden las actividades que fomentan la construcción de transparencia, participación y colaboración estatal, en los asuntos públicos por medio del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En primer lugar se busca el fortalecimiento en el tema de la Transparencia y de manera más específica en el acceso a la Información Pública, en dónde se pretende según lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley 1712 del 2014, que se publique la información básica que todo municipio debe contener. Dicha Ley declara:

Información mínima obligatoria respecto a la estructura del sujeto obligado:

Todo sujeto obligado deberá publicar la siguiente información mínima obligatoria de manera proactiva en los sistemas de información del Estado o herramientas que lo sustituyan:

a) La descripción de su estructura orgánica, funciones y deberes, la ubicación de sus sedes y áreas, divisiones o departamentos, y sus horas de atención al público;

b) Su presupuesto general, ejecución presupuestal histórica anual y planes de gasto público para cada año fiscal, de conformidad con el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011;

c) Un directorio que incluya el cargo, direcciones de correo electrónico y teléfono del despacho de los empleados y funcionarios y las escalas salariales correspondientes a las categorías de todos los servidores que trabajan en el sujeto

obligado, de conformidad con el formato de información de servidores públicos y contratistas;

d) Todas las normas generales y reglamentarias, políticas, lineamientos o manuales, las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos y los resultados de las auditorías al ejercicio presupuestal e indicadores de desempeño;

e) Su respectivo plan de compras anuales, así como las contrataciones adjudicadas para la correspondiente vigencia en lo relacionado con funcionamiento e inversión, las obras públicas, los bienes adquiridos, arrendados y en caso de los servicios de estudios o investigaciones deberá señalarse el tema específico, de conformidad con el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011. En el caso de las personas naturales con contratos de prestación de servicios, deberá publicarse el objeto del contrato, monto de los honorarios y direcciones de correo electrónico, de conformidad con el formato de información de servidores públicos y contratistas;

f) Los plazos de cumplimiento de los contratos;

g) Publicar el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, de conformidad con el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011.

Parágrafo 1°. *La información a que se refiere este artículo deberá publicarse de tal forma que facilite su uso y comprensión por las personas, y que permita asegurar su calidad, veracidad, oportunidad y confiabilidad.*

Parágrafo 2°. *En relación a los literales c) y e) del presente artículo, el Departamento Administrativo de la Función Pública establecerá un formato de información de los servidores públicos y de personas naturales con contratos de prestación de servicios, el cual contendrá los nombres y apellidos completos, ciudad de nacimiento, formación académica, experiencia laboral y profesional de los funcionarios y de los contratistas. Se omitirá cualquier información que afecte la privacidad y el buen nombre de los servidores públicos y contratistas, en los términos definidos por la Constitución y la ley.*

Parágrafo 3°. *Sin perjuicio a lo establecido en el presente artículo, los sujetos obligados deberán observar lo establecido por la estrategia de gobierno en línea, o la que haga sus veces, en cuanto a la publicación y divulgación de la información. (Ley de Transparencia y del derecho de acceso a la información Pública Nacional , 2014)*

3. Hatonuevo – La Guajira. Con progreso gana el pueblo

3.1. Plan de Desarrollo Municipal

Inicialmente el PDT del municipio de Hatonuevo se encontraba atrasado en el cumplimiento de algunos requerimientos y fechas de entrega del documento. Aspectos como la ausencia de conformación completa del Consejo Territorial de Planeación (CTP), el documento preliminar sin la Parte Estratégica y Plan de Inversiones básica elaborada y un diagnóstico sin una línea base sólida. Frente a ello el pasante brindó un apoyo constante a los consultores y encargados de la construcción del documento del PDT en la búsqueda de índices y datos para la construcción de la línea base, en la evaluación del contenido del documento en sí y dar apreciaciones correctivas. Para que se llevara a cabo éste apoyo el pasante estuvo visitando cada dependencia de la Alcaldía la cuales se componen de la Secretaría de Educación, Gobierno, Salud, Hacienda y Planeación. Las visitas consistían en la solicitud de información que sirviera de línea base para el diagnóstico y construcción de la Parte Estratégica, de igual manera se enfatizaba en la importancia de que todas las dependencias de la Administración se apersonaran y ayudaran a la formulación del PDT puesto que no se contaba con un interés óptimo y apropiado de los mismos hacia el documento.

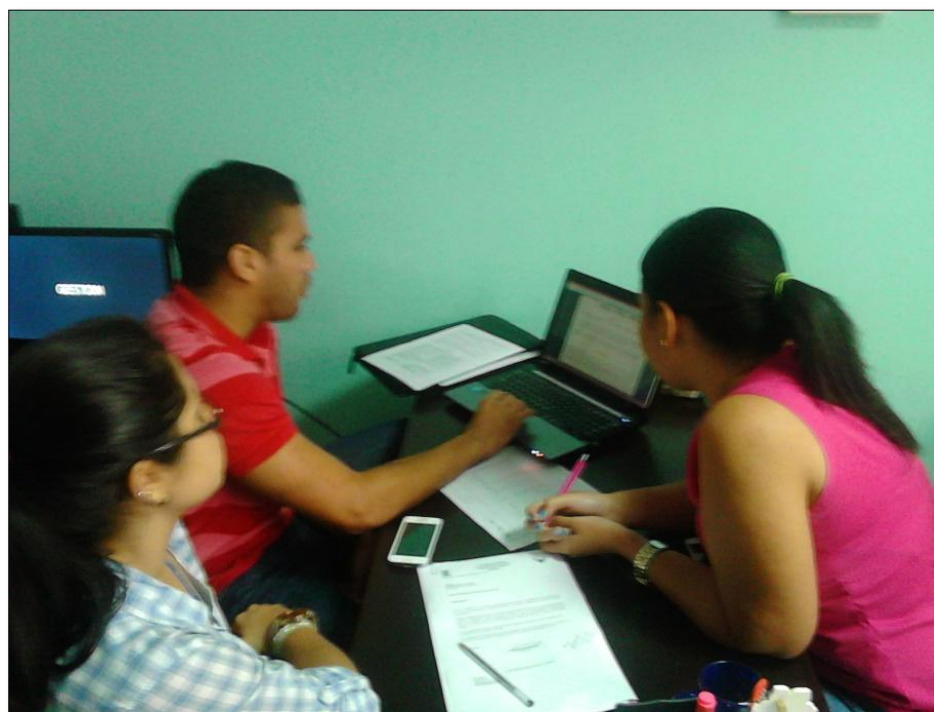
Fotografía 3. Reunión en la Secretaria de Gobierno y sus dependencias



Autor: Lina María Beltrán Machado

Por otro lado, cuando se contaba con una línea base aceptable, se podría elaborar la parte Estratégica de una manera más sólida. La Parte Estratégica, tal como se mencionó anteriormente, incluye los proyectos y programas a nivel abierto que realizará la Administración para el cumplimiento de metas propuestas por el actual Alcalde. Todas y cada una de las dependencias que componen la Administración, con ayuda y apoyo de los consultores del documento en proceso y del pasante del PNUD, deben decir los programas y proyectos que van a realizar de tal manera que se logren articular entre todos, puesto que se presenta el caso de que un programa o proyecto de alguna dependencia involucre a otra dentro de éste. En éste sentido el Pasante estuvo completamente activo en acompañar y realizar la parte logística de las reuniones con cada Secretario y en las mesas de concertación con todas las dependencias. Se tomaron actas y acuerdos para el cumplimiento de algunas Políticas Públicas que debían establecerse y compromisos que algunas dependencias debían asumir, se modificaron y ajustaron algunos programas entre las Secretarías gracias a la perspectiva diferente de cada representante y a sobre estimaciones que los consultores recurrían sobre el municipio.

Fotografía 4. Visita a Secretaria de Salud



Autor: Lina María Beltrán Machado

En la elaboración del Plan del Inversiones, el asesor financiero y el consultor principal responsable de la elaboración del documento realizaron las reuniones respectivas de ajustes y estimaciones de recursos con base en lo que el municipio recibía del Gobierno Nacional, recursos propios y las regalías de la empresa de Cerrejón. En ésta parte del proceso de elaboración del documento institucional el pasante se mantuvo al margen.

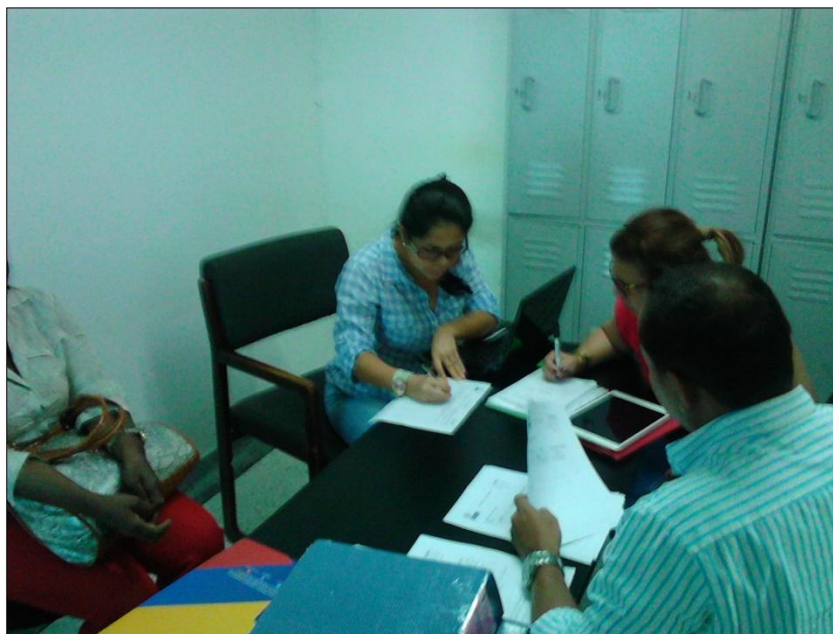
En el desarrollo de ésta actividad (la construcción del PDT) se presentaron varios inconvenientes: La falta de compromiso de parte de las dependencias frente a la óptima elaboración del documento en construcción, la ausencia y el incumplimiento de funciones de algunos funcionarios de importancia en la Alcaldía, la informalidad de los procesos y el no llevar el debido procesos de los mismos; éstos y algunos más fueron los constantes inconvenientes que se presentaban en el desarrollo de las actividades lo cual retrasaba los procesos. Frente a esto el pasante hizo uso de su formación humanista y desarrolló un carácter diplomático y cortés al momento de hacer hincapié en la diligencia, compromiso, seriedad y responsabilidad que el sector público debe tener en el desarrollo de sus funciones.

En el proceso de aprobación del PDT de municipio de Hatonuevo, se presentaron múltiples percances en los cuales el pasante estuvo activo apoyando la dependencia de Planeación. Teniendo en cuenta que a partir del 30 de abril el documento debía llegar a presencia del Concejo Municipal para ser aprobado el 31 de mayo, dicho documento contó con un retraso de dos (2) de presentación lo cual bajaba puntos frente a los Honorables Concejales. Por otro lado en la evaluación del documento por parte del mencionado Concejo, se presentaron requerimientos y solicitudes de ajustes del mismo, por lo que fue devuelto dos veces durante el mes de mayo a la dependencia de Planeación para la realización de dichos ajustes. En esto la Secretaría de Planeación se vio en la necesidad de hacer una exposición inductiva frente a los Honorables Concejales en dónde se presentaba detalladamente cada iniciativa que incluía el PDT. Durante éste proceso de corrección y ajustes el pasante estuvo apoyando activamente de la mano con el Alcalde municipal y el Secretario de Planeación en la identificación de los faltantes y falencias del documentos y en la corrección de los mismos. De igual manera hizo parte de las audiencias de evaluación y críticas constructivas del mismo.

Durante el proceso de aprobación del documento se presentaron algunos inconvenientes los cuales se enmarcan en un sentido más moral y ético que cualquier otra cosa. El pasante debió aplicar la astucia y prudencia durante el proceso de evaluación del Concejo Municipal ya que dicho Concejo se componía por representación de varios partidos los cuales algunos no estaban en amistad con el actual gobierno. En el gobierno de Hatonuevo, así como otros municipios, persevera la influencia de la conveniencia política, de tal modo que cuando se cuenta con la participación de opositores en el Consejo Municipal estos van a hacer lo posible para perjudicar al actual Alcalde, por lo cual fue lo que se evidenció durante el proceso de aprobación del documento del PDT, ya que los retrasos que se presentaron en dicho documento se utilizaban como excusas y sobre estimaciones negativas del proceso lo cual le daba una imagen negativa al mandatario. Frente a esto, el pasante se vio enfrentado a una realidad colombiana constante para lo cual debió mantener una postura transparente e íntegra durante todo el proceso.

3.2. Consejo Territorial de Planeación

Fotografía 5. Representantes de la Unidad de Víctimas y Reintegración



Autor: Lina María Beltrán Machado

Según la Ley 152 de 1994 se debe dar la debida conformación del Consejo Territorial de Planeación (CTP) en cada municipio, como se mencionó anteriormente. Teniendo en cuenta que el concepto que dicho Consejo debe emitir evaluando el preliminar del documento del PDT debe ser emitido el 31 de marzo, en el territorio de Hatonuevo – La Guajira al momento que el pasante inició sus funciones, dicho Consejo no estaba debidamente formado. En el municipio de estudio el CTP debe estar representado por los siguientes sectores:

1. Sector Ecológico
2. Sector Indígena
3. Sector Social (representados por dos personas)
4. Sector Comunitario
5. Sector Afrocolombiano
6. Sector Víctimas
7. Sector Económico
8. Sector Cultural
9. Sector Rural
10. Sector Educativo
11. Sector Mujeres
12. Sector Jóvenes
13. Sector de la Tercera Edad

Frente a esto, para la fecha del 25 de marzo dicho Consejo sólo contaba con la participación de los sectores: Ecológico, Indígena, Social, Comunitario, Afrocolombiano y Víctimas. En éste sentido el municipio no cumplió con la norma de la expedición del concepto evaluativo que dicho Consejo debía emitir sobre el documento preliminar del Plan de Desarrollo. El pasante trabajó activamente y principalmente en la conformación del CTP y en todo lo que ello correspondía. Se dieron las capacitaciones pertinentes frente a las funciones que recaían en un consejero, se volvió a compartir el preliminar del documento a cada miembro y se convocó a una mesa de trabajo en dónde los miembros del Consejo Territorial exponían las necesidades de su sector. Lamentablemente fue una actividad que se realizó contra el tiempo puesto que el tiempo de la emisión del concepto había expirado y el preliminar compartido fue muy precario para dicha

evaluación, resaltando que los consultores se reusaron a compartir dicho preliminar lo cual el pasante aplicó todos sus conocimientos en la logística de las reuniones y de liderazgo en el manejo de la gestión de los insumos pertinentes para la realización de las actividades que se debían realizar con el CTP. Se logró emitir dicho concepto del CTP el cual no es incluyente, sin embargo es necesario en el momento en que el documento del PDT es evaluado por el Concejo Municipal ya que los honorables Concejales solicitarán dicho documento a fin de hacer seguimiento a la participación ciudadana frente a la construcción del documento.

En la emisión del concepto el pasante se vio enfrentado en un asunto de ética y moral. Dicho concepto emitido por el CTP, a conveniencia del actual Alcalde debía notificar aspectos positivos, sin embargo realizado el ejercicio el resultado fue un poco más negativo. El municipio dentro de su preliminar no contaba con el insumo apropiado para hacer una evaluación del mismo, a lo que los miembros del CTP no emitieron aspectos positivos al respecto. Frente a esto, los funcionarios encargados del Plan de Desarrollo decidieron intervenir en la modificación del concepto articulando otro documento previamente elaborado pero del municipio de Dibulla – La Guajira. Como profesional íntegro y con una formación humanista el pasante se reusó a ser partícipe de la redacción y elaboración de dicho documento, por lo que fue comunicado a los tutores del PNUD y se tomaron medidas en el asunto de tal manera que no se incumpliera con un plagio sino de la elaboración de un documento que mencione la verdad de la situación del PDT y las apreciaciones que se deben tener en cuenta sin dañar la imagen del mandatario.

Por otro lado, al darse la conformación completa del CTP se encontró que dichos miembros no se encontraban debidamente constituidos por la Administración. Es decir, no se encontraban legalmente constituidos en un acta de apropiación que seda y de actuación como representantes a dicho Consejo. Ésta labor debía haber sido realizada por la parte Jurídica de la administración, por lo que el pasante debió realizar dicha labor de elaborar los decretos y actas que daban la posesión de los representantes del mencionado CTP. El pasante adquirió conocimientos legales y jurídicos para la elaboración de los mismos y debió aprender los requerimientos del debido proceso. Sin embargo se presentaron varias limitantes en la emisión de los mismos ya que el funcionario encargado del área no se encontraba disponible la mayor parte del tiempo y presentaba negligencia

en su trabajo. Para esto el pasante requirió de paciencia, diligencia, compromiso y perseverancia en su labor a fin de que se constituyeran legalmente la conformación del equipo del CTP.

3.3. Gobierno en Línea

Con el fin de fortalecer el proceso de transparencia institucional en Colombia, el pasante fue capacitado integralmente en temas de Gobierno en línea haciendo fuerte énfasis en primer lugar en el acceso a la información pública y en la publicación de información básica del municipio. A nivel nacional, a cada municipio se le asignó un espacio en la web de manera institucional de tal manera que es coordinado por un jefe de sistemas y por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). En éste sentido se debía realizar un diagnóstico del estado actual de la página de la Alcaldía de Hatonuevo identificando las problemáticas presentes y por medio de un oficio notificar los resultados de dicho diagnóstico plasmando una propuesta de estrategias para corregir dichas problemáticas.

El municipio cuenta con una persona encargada específicamente para la labor de Gobierno en Línea lo cual para el pasante fue asequible acceder a la evaluación y manejo del tema. Después de haber realizado el diagnóstico y haber sido socializado a la jefe del Área de Sistemas se tomaron medidas inmediatas frente a las problemáticas identificadas tal como la configuración del orden de publicaciones de contratos y licitaciones realizadas en el municipio, lo cual es de gran importancia para el municipio ya que registra los movimientos de contratos y actividades que el mandatario está haciendo. Estos aspectos se pudieron resolver con apoyo del MinTIC ya que hay asuntos que solamente pueden ser resueltos por ellos. Frente a esto, el pasante desarrolló un conocimiento mayor no solo en el manejo de páginas web, sino en páginas institucionales y el debido proceso que se debe tener en el mismo, conociendo los funcionarios responsables; de igual manera hizo uso de su liderazgo y capacidad de análisis para tomar decisiones que nadie se atrevía a tomar, puesto que se presentaron algunos inconvenientes en el manejo de la página ya que la jefe de Sistemas no cuenta con dichos conocimientos debido a que era nueva en el cargo y cuenta con una educación superior en Contaduría Pública.

Por otro lado el municipio no contaba con una actualización de la información tanto básica como importante en la página web. Información como cargos y funciones de los funcionarios públicos de cada dependencia se notificaban a la fecha del año 2009, por lo cual no se tenían datos actuales y verídicos en la misma a excepción de los contratos publicados en CECOP, temas referentes a la Ley Anticorrupción y las noticias y publicaciones diarias y semanales del municipio. Frente a esto el MinTIC solicitó al municipio la prontitud de la actualización de dicha información. Para lo cual el pasante con apoyo de la jefe de Sistemas realizó visitas informativas a cada Secretaría notificando tanto por escrito como personalmente la importancia de la actualización de los datos de cada dependencia y de información básica que se obtiene de otras dependencias como SISBEN, Comisaría de Familia, entre otros. Frente a éstos aspectos se presentaron inconvenientes que retrasaban el proceso de suministro de insumos, puesto que se contaba con una deficiencia de interés y compromiso de parte de la institución. En éste sentido éste proceso de actualización de información se encuentra aún en proceso, puesto que no se logró terminar a totalidad con el mismo a causa del incumplimiento de las dependencias y la magnitud de los insumos requeridos.

4. Actividades secundarias al plan de trabajo

4.1. Plan Indicativo

Fotografía 6. El enlace de la Fundación Cerrejón y el administrador de proyectos y regalías



Autor: Lina María Beltrán Machado

El Plan Indicativo (PI) es un instrumento de seguimiento al documento del Plan de Desarrollo Municipal el cual es una herramienta que establece el DNP que complementa, si es el caso, el Plan de Inversiones. El Plan Indicativo organizará lo que el PDT contiene en su Parte Estratégica articulándolo con el Plan de Inversiones. Para la realización de un Plan Indicativo es necesario que se construya una matriz que refleje las bases del PDM en el cual se incluyan: Sectores o Ejes temáticos en que se divide el Plan de Desarrollo, los programas que se desarrollarán en cada uno de los sectores, las metas que se propusieron para el programa, los respectivos indicadores que describen cada meta, el tiempo asignado para ejecutar cada programa y/o las dependencias responsables de la misma. (DNP, 2004) Para esto, la fundación Cerrejón brinda el apoyo al municipio de Hatonuevo por medio de la asignación de un enlace o asesor profesional que soporta y capacita a un funcionario público delegado en la Secretaría de Planeación el cual estará al frente de la realización del Plan Indicativo y será el responsable del manejo de la

herramienta especializada para ésta misma labor la cual está involucrada con el manejo de la plataforma virtual de seguimiento del documento que es coordinado por el DNP.

Fotografía 7. El enlace de Fundación Cerrejón y la responsable asignada para el manejo de la herramienta del PI



Autor: Lina María Beltrán Machado

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que dicha actividad no entraba en el Plan de Trabajo del estudiante realizado anteriormente a la llegada al territorio, el pasante estuvo trabajando de una manera más pasiva en ésta área, de tal manera que estuvo activamente presente en las capacitaciones que se desarrollaban por el enlace de la Fundación Cerrejón y acompañando al responsable delegado en las actividades que éste debía realizar, tal como visitas a las diferentes dependencias de la Administración para la solicitud de información, organización de dichos datos dentro de la herramienta suministrada, entre otros.

4.2. Plan de Acción Territorial

Fotografía 8. Subcomité de Prevención, Protección y Garantías de No Repetición



Autor: Lina María Beltrán Machado

El Plan de Acción Territorial es una herramienta que brinda a las administraciones locales y públicas el apoyo en la realización de su planeación anual de la política pública de Víctimas, teniendo en cuenta los componentes y las medidas para la pertinente prevención, protección, asistencia, atención y reparación integral a Víctimas. Éste plan parte de la identificación de las necesidades de dicha población y la definición de compromisos como las acciones, programas, metas y presupuesto, de igual manera la articulación con otros instrumentos locales de planeación tales como: Planes Operativos Anuales de Inversión (POAI), Planes de Acción Sectoriales, entre otros. La coordinación de ésta herramienta se define en el acuerdo establecido en el parágrafo 1° del artículo 2.2.8.3.1 del decreto 1084 de 20156. (Gobierno Nacional de Colombia, 2016)

En el municipio de Hatonuevo – La Guajira el PAT inició en contra tiempo debido a la falta de compromiso de la entidad y a la dependencia encargada, la Secretaría de Gobierno. Frente a esto la mesa de Víctimas, el enlace asignado para este sector y el pasante profesional, organizaron activamente mesas de discusiones en la cual se solicitó a la administración un asesor con conocimientos del tema en mención para la realización de dicho Plan puesto que el Secretario de

Gobierno del momento no contaba con los conocimientos claros para ello. Frente a esto se designó una persona profesional en el asunto, la cual trabajó de la mano con el enlace de Víctimas y el pasante. Con base en esto el pasante estuvo participando activamente en el Subcomité de Prevención, Protección y Garantías de No Repetición en el municipio de Riohacha con el fin de apoyar en la elaboración del PAT. Por otro lado trabajó de la mano con la asesora designada en la elaboración del Subcomité de Atención, Asistencia y Sistemas de Información.

5. Conclusiones y recomendaciones

La culminación de la carrera profesional mediante la práctica profesional tiene un gran aporte experiencial al pasante el cual influye directamente en sus aptitudes humanas, personales y profesionales. El aplicar los conocimientos académicos y humanísticos que brinda la Universidad Santo Tomás consolida en el estudiante los fundamentos integrales y éticos que se busca en el mismo. Enfrentar situaciones problemáticas y darles solución a éstas, desarrolla en la persona la habilidad de combinar los conocimientos que posee con el sentido común, teniendo en cuenta la integridad profesional que debe tener en su labor. Un profesional fundamentado en la ética e integridad es una persona que atrae la confianza de los demás, es visto como un ser transparente y respetable.

El programa de MANOS A LA PAZ brindado por la organización del PNUD brindó al estudiante el espacio propicio del ejercicio de sus conocimientos y el descubrimiento y desarrollo de otras habilidades mediante un escenario en donde se está construyendo paz. La iniciativa propuesta por el PNUD simplemente brindó un espacio el cual fue usado por jóvenes que marcan una ruptura social en la historia al entregar sus conocimientos, aptitudes y espíritu en el proceso de reconciliación de un país lastimado que está buscando cambiar su futuro. Frente a esto se encuentra que las prácticas profesionales hechas en ésta iniciativa no solamente ayudó al estudiante a poner en acción sus conocimientos sino de mostró la otra cara del país haciéndole ver como vivencia personal que la construcción de paz es responsabilidad de todos los colombianos y que el aporte de cada ciudadano tiene un valor inmedible.

Con base en esto el pasante hizo uso del liderazgo, la creatividad, la organización, la planeación, la responsabilidad y la integridad que la institución de inculcó en su tiempo de formación. Del mismo modo la aplicación de conocimientos académicos tales como la gestión y desarrollo de proyectos, el manejo de personas y el protocolo, el estudiar y manejar los cambios culturales de un territorio, retórica y lingüística, derechos humanos y organizaciones internacionales, manejo de políticas públicas, entre otros.

Frente a ésta práctica profesional es necesario resaltar la importancia que la organización PNUD debe tener en realizar una retroalimentación interna y evaluación del desarrollo y resultado de la iniciativa MANOS A LA PAZ, teniendo en cuenta que dicha iniciativa es pionera en su realización se encontraron muchos errores por corregir. Se identificó que para un óptimo y eficaz desarrollo de las actividades en los territorios se elijan claramente las carreras que se necesitan para la actividad, puesto que en muchos casos estudiantes no aplicaron los conocimientos adquiridos en las instituciones. También la cantidad de estudiantes a elegir debe ser mínima por el gasto recurrido frente al resultado que se obtendrá en cada territorio, tener claro las necesidades, insumos, herramientas y procesos de los proyectos que se llevan en cada territorio para que se avance en el trabajo, con el fin de que los estudiantes al llegar al territorio hagan las labores que se planearon con anterioridad y no queden los procesos incompletos.

6. Referencias bibliográficas

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016). El Papel de los Consejos Territoriales de Planeación. Bogotá, Colombia: DNP.

DNP. (Julio de 2004). Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible (DDTS). Obtenido de Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal:

http://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item_163/INSTRUMENTOS%20PARA%20EJECUCION,%20SEGUIMIENTO%20Y%20EVALUACION%20PD.pdf

DNP. (2016). Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales - 2da Unidad. Parte Estratégica. Bogotá: DNP. Obtenido de <http://kiterritorial.co/>

DNP. (2016). Manual para la formulación de planes de desarrollo de las entidades territoriales - 3ra Unidad. Plan de Inversiones. Bogotá: DNP. Obtenido de <http://kiterritorial.co/>

DNP. (2016). Manual para la formulación de Planes de Desarrollo de las entidades territoriales - 4ta Unidad. Seguimiento y Evaluación al PDT. Bogotá: DNP. Obtenido de <http://kiterritorial.co/>

DNP. (2016). Manual para la formulación de Planes de Desarrollo Territorial - 1ra Unidad. El Diagnóstico. Bogotá: DNP. Obtenido de <http://kiterritorial.co/>

El Tiempo. (05 de Septiembre de 2012). Una guerra que lleva más de 50 años. El Tiempo. Obtenido de El conflicto comenzó de la mano de 'Tirofijo'. Frustrados intentos de paz lo han estirado décadas.: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12194482>

Gobierno Nacional de Colombia. (2016). Planes de Acción Territorial (PAT). Obtenido de Unidad para las Víctimas: <http://www.unidadvictimas.gov.co/es/planes-de-acci%C3%B3n-territorial-pat/273>

Ley de Transparencia y del derecho de acceso a la información Pública Nacional , Ley No. 1712 (06 de Marzo de 2014). Obtenido de http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-7147_documento.pdf

ONU. (24 de Mayo de 2016). Manos a la Paz. Obtenido de Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/ourwork/democraticgovernance/projects_and_initiatives/manos-a-la-paz.html

ONU. (2016). Nuestro trabajo en Colombia. Obtenido de Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/about_undp.html

ONU. (2016). Panorama en Colombia. Obtenido de Plan de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/ourwork/overview.html>