

Análisis de experiencias en Planeación Estratégica y Pensamiento Prospectivo en la Oficina de
Planeación de Barrancabermeja en la Administración 2016-2019.



Adith Rafael Romero Polanco

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Abril 1 de 2020

Análisis de experiencias en Planeación Estratégica y Pensamiento Prospectivo en la Oficina de Planeación de Barrancabermeja en la Administración 2016-2019.



Monografía de grado presentada como requisito para obtener el título de Magister en Administración de Organizaciones.

Presentada por:

Adith Rafael Romero Polanco

Dirigida por:

Mg. Diana Carolina Verján Ávila

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Abril 1 de 2020

Página de aceptación

JURADO

JURADO

DIRECTOR

Distrito de Barrancabermeja, abril 1 de 2020

Dedicatoria y agradecimientos.

Toda la gloria y la honra sea para Dios quien me ha enseñado que “Todo esfuerzo tiene su recompensa” Proverbios 14 (23). Cuando Dios nos da un sueño, también nos equipa para lograrlo.

Quiero dedicarle este proyecto de grado con todo mi amor a la señora **María Ofelia Polanco Medrano**, mi madre, la mujer que me regaló la vida, desde niño siempre me dijo “estudie para que no le toque tan duro en la vida como a mí y a su papá”.

En 1995 cuando terminé mi bachillerato le dije “mami quiero ser Ingeniero Industrial” Ella me contestó, “hijo no puedo pagarte un semestre de universidad porque eso es muy caro y la venta de las empanadas no da para tanto, pero te regalo un consejo, no te dejes robar la idea de la cabeza y lucha por ese sueño”

Hoy a sus 72 años de edad, la señora María es la mujer más orgullosa del barrio, se ha dado el gusto de recibir en sus manos dos títulos profesionales de ese hijo que le hizo caso, el título de Ingeniero Industrial, luego el título de Especialista en Salud Ocupacional y si Dios lo permite también estará presente en el grado de Magíster en Administración de Organizaciones.

¡Gracias adorada madre por darme ese sabio consejo, tenías mucha razón!

Tabla de contenido

Lista de Figuras.....	7
Lista de Tablas.....	8
Resumen	9
Abstract.....	10
Prólogo.....	11
Introducción.....	12
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL ESTUDIO.....	14
Planteamiento del Problema	14
Justificación.....	19
Objetivos	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	22
Marco teórico.....	¡Error! Marcador no definido.
La Planeación Estratégica.....	28
Marco Institucional.....	32
Ubicación	32
CAPITULO III. CARCTERIZACION DE BARRANCABERMEJA	34
Situación Actual y Problemática	34
Organización Territorial y Población.....	34
Medios y Estrategias de Vida	37
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PLAN DE DESARROLLO DE BARRANCABERMEJA 2016 – 2019	41
Criterios de evaluación del Plan de Desarrollo	49
Evaluación anual del Plan de Desarrollo.....	50
Indicadores estratégicos	51
CAPITULO V. IMPEDIMENTOS PARA QUE EL PLAN DE DESARROLLO 2016-2019 NO SE EJECUTARA EN SU TOTALIDAD.....	53
Los gastos por gobierno para la nueva implementación del POT	53
Revocatoria del alcalde Dario Echeverry Serrano 2016-2019	55
Cargos Imputados al alcalde de Barrancabermeja 2018	55

Ley de garantías en Barrancabermeja 2016-2019	56
Proyectos que no se ejecutaron en la oficina de planeación municipal.....	57
Análisis de las 3 últimas Administraciones Municipales	57
Lecciones aprendidas.....	62
Conclusiones.....	65
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.
Referencias Bibliográficas	67

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de Barrancabermeja.....	32
Figura 2. Panorámica del Municipio de Barrancabermeja.....	34
Figura 3. Ubicación del municipio de Barrancabermeja en la región del Magdalena Medio	35
Figura 4. Mapa División Política del municipio de Barrancabermeja.....	36
Figura 5. Participación de sectores económicos	37
Figura 6. Criterios de evaluación 2019.....	50
Figura 7. Nivel de avance físico – financiero vigencia 2019 y cuatrienio.....	50

Lista de Tablas

Tabla 1. Proyectos revisados y certificados -----17

Tabla 2. Cuadro comparativo entre las últimas 3 Administraciones municipales-----57

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar experiencias de planeación estratégica y pensamiento prospectivo propuestas por la oficina de planeación Municipal incluidas en el plan de desarrollo Barrancabermeja incluyente, humano y productiva 2016 – 2019.

La planeación estratégica, el buen uso de los dineros públicos y el logro de la eficiencia en la administración municipal, es hoy un imperativo dada la situación de crisis social que afronta la ciudad, Barrancabermeja es dependiente de una economía de enclave como lo es el petróleo, cuando Ecopetrol disminuye la producción o cae el precio del crudo, de igual manera se reducen los ingresos por concepto de industria y comercio, situación que además genera el cierre de empresas contratistas y aumenta el desempleo, la informalidad y la inseguridad.

A nivel metodológico el estudio monográfico es de tipo descriptivo analítico, con un enfoque mixto que combina la información cuantitativa con el análisis cualitativo de las categorías relacionadas con la planeación estratégica y el pensamiento prospectivo planteado en el plan de desarrollo municipal.

Los resultados reportan deficiencias en el proceso de planeación, concebidas para un periodo de un alcalde, con enfoque inmediatista, sin que exista una visión prospectiva, por lo que se necesita un replanteamiento involucrando más actores, haciendo seguimiento y evaluando los resultados según indicadores relacionados con el cumplimiento del plan de desarrollo y de los objetivos del milenio.

Palabras claves: Barrancabermeja, Plan de Desarrollo, Planeación Estratégica, Prospectiva, Administración pública.

Abstract

The objective of this degree project is to analyze experiences of strategic planning and prospective thinking proposed by the Municipal Planning Office included in the inclusive, human and productive Barrancabermeja development plan 2016 - 2019.

Strategic planning, the good use of public funds and the achievement of efficiency in municipal administration, is today an imperative given the situation of social crisis facing the city, Barrancabermeja is dependent on an enclave economy such as oil. When Ecopetrol decreases production or the price of crude oil falls, the income from industry and commerce is also reduced, a situation that also generates the closure of contractor companies and increases unemployment, informality and insecurity.

At the methodological level, the monographic study is of an analytical descriptive type, with a mixed approach that combines quantitative information with qualitative analysis of the categories related to strategic planning and prospective thinking raised in the municipal development plan.

The results report deficiencies in the planning process, conceived for a period of a Mayor, with an immediate approach, without a prospective vision, so a rethinking is needed involving more actors, monitoring and evaluating the results according to indicators related to the fulfillment of the development plan and the millennium goals.

Key words: Barrancabermeja, Development Plan, Strategic Planning, Prospective, Public Administration.

Prólogo

El presente trabajo surge esencialmente de la preocupación que como ciudadano se tiene al observar la difícil situación que atraviesa la ciudad de Barrancabermeja por la caída en los niveles de producción en la refinería y la caída del precio del crudo, lo cual ha ocasionado reducción de los ingresos de Industria y comercio cancelados al municipio por parte de Ecopetrol, el cierre de más de 1500 empresas contratistas en 2 años y aumento del desempleo y de la informalidad económica. Esta situación difícil y problemática, hace más imperativo un buen uso de los recursos públicos, de la gestión pública eficiente y eficaz que permita mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, atendiendo y dando solución a sus necesidades básicas insatisfechas.

Desde esta perspectiva interesa saber si se ha aplicado los elementos y principios de la planeación estratégica y el pensamiento prospectivo, por parte de la oficina de planeación, la cual tiene entre sus funciones coordinar, elaborar y aprobar del plan de desarrollo municipal; asesorar y controlar los procesos de planeación de las finanzas públicas; realizar acciones de planificación del territorio y la normalización de los procesos administrativos y operativos.

Introducción

La planificación territorial es una necesidad impostergable que viene de la aplicación de las metodologías de la prospectiva voluntarista y que son empleadas actualmente en numerosos países del mundo para la generación de futuros posibles, que una vez aterrizados en una visión de largo plazo forman la base para el desarrollo de una estrategia en búsqueda de un desarrollo territorial sostenible. (Vargas, 2018)

La Planificación y la Prospectiva presentan una interacción muy amplia desde su significado, dado que ambas forman parte de un esquema de pensamiento de futuro de largo plazo y está a su vez compuesto por dos elementos, visión a largo plazo y su respectiva estrategia, acompañadas de un proceso de monitoreo y seguimiento. Así, Ackoff (2001) entendía este pensamiento futuro de largo plazo como una planificación estratégica real que involucrase los dos elementos mencionados líneas arriba.

En ese orden de ideas, la presente Monografía titulada: Análisis de experiencias en Planeación Estratégica y Pensamiento Prospectivo en la oficina de Planeación de Barrancabermeja en la Administración 2016-2019, tiene como objetivo analizar experiencias en dicha oficina y periodo de tiempo.

Se desarrolló a partir de la revisión del Plan de Desarrollo Municipal de los últimos tres alcaldes de la ciudad, mediante seguimiento documental, estableciendo una correlación directa entre el conocimiento y la acción prospectiva en cada uno de ellos.

Se comprobará también los resultados de una planeación indebida que allí opera, empezando por las mismas disposiciones en sus instalaciones locativas y asignaciones de funciones, temas que se describen en el Planteamiento del problema.

El presente documento se estructura en cinco (5) partes principales; una primera parte corresponde a las generalidades problema y situación problemática, justificación; una segunda parte comprende al marco de referencia, teórico e institucional; un tercer capítulo corresponde a la caracterización de Barrancabermeja; el cuarto capítulo comprende un análisis de la planeación estratégica en el plan de desarrollo de Barrancabermeja 2016 – 2019; el quinto capítulo menciona los impedimentos para que el plan de desarrollo 2016-2019 no se ejecutara en su totalidad ; finaliza el documento con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL ESTUDIO.

En el presente capítulo se define el planteamiento del problema nombrando los dos pilares fundamentales y sus indicadores de producto e indicadores de resultados del plan de desarrollo 2016-2019 del municipio de Barrancabermeja. Así mismo, incluye la justificación de la investigación y el objetivo general que busca darle solución al problema con sus respectivos objetivos específicos.

Planteamiento del Problema

Es importante tener claro el concepto de Prospectiva según Farías (2016), constituye un elemento de la administración que permite a cualquier tipo de actor, organización o institución identificar los factores emergentes de cambio y lograr beneficios a largo plazo. (p,1). Pero, Pineda (2013), afirma que la prospectiva es una actitud "más que un método o una disciplina" pero no por ello son opuestas, sino de lo que se trata es de "asociarlas". Este es uno de los artículos fundacionales de la prospectiva.

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización; al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas. (Díaz, Gavilán, 2011)

Conociendo la planeación estratégica como una metodología que permite a las organizaciones definir sus objetivos, políticas y, principalmente, explicitar los valores e identidad, muchas veces se enfrenta a deficiencias solo aplicando una matriz DOFA, sabiendo que esto no es lo mismo que aplicar el proceso en sí.

En el tema en cuestión, el Plan de Desarrollo para Barrancabermeja 2016-2019, se enfocó bajo dos pilares fundamentales: el primero de ellos denominado Seguridad Humana contiene diez (10) líneas estratégicas, cincuenta y siete (57) programas, ciento un (101) metas de resultado y cuatrocientas treinta y uno (431) metas de producto; el segundo pilar, Cultura Ciudadana, se encuentra conformado por seis (6) líneas estratégicas, que contienen veinticuatro (24) programas, diecinueve (19) metas de resultado y ciento sesenta y ocho (168) metas de producto, sin embargo ha venido teniendo tropiezos y contravenciones por inadecuadas estrategias políticas y desequilibrio en los procesos técnicos que no han dejado cursar el proceso de planeación necesario para su cumplimiento.

Por experiencias profesionales particulares en el ejercicio de la función pública específicamente en el tema de organizaciones, se ha identificado una problemática histórico-administrativa en esta Organización pública en cuanto a la incoherencia entre los conocimientos científicos en el tema de los principios del pensamiento prospectivo y estratégico, en la medida que las funciones y lineamientos de cada líder temporal de dicha oficina, se somete a los caciques políticos del momento, sin tener en cuenta la proyección que requieren los procesos y proyectos ahí insertados desde el Plan de Desarrollo Municipal.

La Oficina de Planeación no cuenta con infraestructura propia, aparte que sus procesos de planeación no son programados a largo plazo, es decir, carece de pensamiento prospectivo porque nunca hay dependencia estable, no hay continuidad con liderazgo y por lo tanto no hay sentido de pertenencia, ni proyección.

Sumado a lo anterior, el Municipio de Barrancabermeja maneja un presupuesto amplio debido a las regalías o renta petrolera, situación que genera desorden en su organización presupuestal y planeación de ejecución de obras orientadas al beneficio de los pobladores.

Una de las falencias de la oficina de planeación municipal es que nunca ha presentado un proyecto a nivel nacional por no contar con personal idóneo para la elaboración y formulación de proyectos. A pesar de contar con una nómina de trabajadores oficiales nunca lo hacen porque frecuentemente son movidos del puesto de trabajo a nivel interno de la organización lo que genera la no continuidad en los procesos dentro de la dependencia.

El Plan de Desarrollo actualmente maneja 15 líneas estratégicas, en este cuatrienio que termina se presentaron nueve (9) grandes proyectos para su ejecución, los cuales todos han sido muy lentos en su construcción por los inconvenientes presentados en el manejo de los recursos financieros y la crisis administrativa que enfrentó el actual mandatario llamado Darío Echeverry Serrano como lo fue la revocatoria de su mandato por no cumplir con el plan de desarrollo y que al final generó que estuviese privado de la libertad por 18 meses.

En el informe de gestión de febrero a mayo de 2018 presentado en junio del mismo año desde la Oficina de Planeación se informan los primeros resultados del pilar seguridad humana bajo su línea estratégica: fortalecimiento Institucional y Planeación de lo Público, programa: planeación de lo Público: Meta Propuesta: apoyar el Funcionamiento y el Desarrollo del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal. Durante el cuatrienio la meta Alcanzada equivale a 1. Observando la tabla 1 vemos que la oficina de planeación sólo presentó un solo proyecto.

Tabla 1. Proyectos revisados y certificados

Proyectos certificados por dependencias	Cantidad
Sector	
Secretaría de Salud	1
Secretaría de Educación	6
Secretaría de Infraestructura	12
Secretaría de las TIC	4
Secretaría de Desarrollo Económico y Social	7
Social	
Oficina asesora de Planeación	1
Secretaría de Medio Ambiente	10
Hacienda	1
INDERBA	3
Gobierno	
Secretaría General	2
Tránsito	1
Total	54

Fuente: Alcaldía de Barrancabermeja, Informe de Gestión, febrero a mayo 2018.

Frente al seguimiento del plan de desarrollo 2016-2019, según Oficina de Planeación municipal (2018) “Presenta un avance general de todos los sectores del 32.53% de lo planeado en Plan de Acción para ser ejecutado en la vigencia 2018”

A primera vista, se puede inferir que la oficina de planeación municipal de Barrancabermeja en lo que va corrido del 2018 presenta avances del 34,53% (Oficina de Planeación municipal, 2018).

Dada la anterior situación problemática, se propone un estudio monográfico orientado a dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las experiencias de Planeación estratégica y pensamiento prospectivo que se han generado en la Oficina de Planeación de Barrancabermeja, en el periodo 2016-2019?

Justificación.

El carácter estratégico de la planeación busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino. El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales (Díaz, 2001, cap.4).

Partiendo de la necesidad de analizar las experiencias en Pensamiento Prospectivo y Estrategia que se están aplicando en la Oficina de Planeación de la Administración Municipal de Barrancabermeja, se abordará la problemática planteada en tanto que se ha observado que estos procesos de pensamiento prospectivo y estratégico han sido obviados por parte de líderes que allí laboran ocasionalmente.

La Monografía se considera relevante y pertinente en tanto que responderá a las necesidades técnicas y científicas que allí se requieren como bandera del desarrollo territorial de la Región del Magdalena Medio siendo Barrancabermeja su eje motor.

Se analizará entonces las funciones de un equipo de actores en el ejercicio de planeación teniendo como referentes las bases científicas entorno al qué hacer de la Administración Pública. Enmarcando este trabajo en esa dimensión profesional podría replicarse o proyectarse hacia otras oficinas de la Administración Municipal, cabe anotar entonces las enseñanzas de autores como Vargas (2018) quien argumenta que es “evidente la carencia de una visión a largo plazo en los líderes y altos funcionarios a nivel general”.

De igual forma, el mismo autor enfatiza al hacer referencia que el desmantelamiento de los departamentos de planeación en la última década del siglo pasado contribuyó negativamente en este aspecto dado que por razones dogmáticas de modelo (neoliberalismo) y oposición a

cualquier tipo de planificación se generó un quiebre en la mayor parte de los sistemas nacionales de planeación nacional, que en muchos casos pasaron a ser considerados como secundarios en la estructura de los gobiernos o desaparecieron.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las experiencias de planeación estratégica y pensamiento prospectivo generadas en la oficina de Planeación Distrital de Barrancabermeja en el periodo 2016-2019.

Objetivos Específicos

- Caracterizar al municipio de Barrancabermeja, situación actual y problemáticas.
- Analizar los proyectos ejecutados y que quedaron sin ejecutar en la oficina de planeación municipal de Barrancabermeja, periodo 2016-2019.
- Identificar cuáles fueron los impedimentos para que el plan de desarrollo 2016-2019 no se ejecutara en su totalidad.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se define el concepto de pensamiento prospectivo, sus antecedentes y el momento en que llega a Colombia. De igual manera trata sobre los conceptos prospectiva estratégica y planeación estratégica. Por último, encontramos dentro del marco institucional de la secretaria de planeación municipal su ubicación y sus funciones.

Pensamiento Prospectivo.

Según Rodríguez (2014) define el pensamiento prospectivo como:

Es esa actividad en la que se trata de construir una visión del futuro a corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta los antecedentes (pasado) la situación actual (presente) y las tendencias que se proyectan y trazan en el camino (futuro) por el cual transitará el individuo y/o la sociedad (p.94).

Lo anterior permite inferir que el pensamiento prospectivo es anticiparse a los acontecimientos del futuro sin dejar de lado las dificultades que se puedan presentar.

Rodríguez (2014) plantea “Que se debe adaptar un nuevo concepto de prospectiva que debe hacer más énfasis en la construcción del futuro que en la anticipación de los cambios” (p.95).

Esto nos lleva a pensar que producto de la globalización y los grandes avances de la tecnología se hace difícil anticipar los rumbos de la fuerza que mueve la sociedad, por eso hay que desligarla del componente anticipatorio (Rodríguez, 2014).

Ben Martin (1995) describe la prospectiva como:

El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro a largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar

las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales.

Por esta razón, es necesario que las Organizaciones en el siglo XXI estén a la vanguardia de la competitividad frente a las otras empresas, es por ello que se hace necesario buscar estrategias que le permitan seguir vigentes en el futuro a corto, mediano y largo plazo a través de la prospectiva estratégica.

También se debe ser consciente que el mundo hoy evoluciona de una manera acelerada y eso nos lleva a combinar diferentes herramientas como la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva en la construcción del futuro.

Después de pensar en esas estrategias es bueno que las organizaciones se hagan las dos preguntas que plantea Godet (2007) ¿qué vamos hacer?, y ¿cómo lo vamos a hacer?

Lo que nos puede ayudar a contestar esas dos preguntas procede de los estudios prospectivos a futuro cuyo propósito es ayudar a comprender mejor los procesos de cambio.

Antecedentes del Pensamiento Prospectivo.

Después de la segunda guerra mundial aparecen los primeros estudios prospectivos en Estados Unidos para ganar la guerra fría, dichos estudios estuvieron al servicio de la industria militar (Rodríguez, 2014).

De la misma manera Rodríguez (2014) manifiesta que:

Los primeros estudios en prospectiva se dieron en Estados Unidos y Francia, luego siguieron en Japón, Alemania, Holanda, Reino Unido, España, Austria, Corea del Sur, Irlanda, Australia, Brasil y Hungría. En la actualidad, Japón sigue haciendo ejercicios de prospectiva tecnológica cada cinco años y Holanda que

tiene también una larga tradición en la práctica de la prospectiva tecnológica a nivel sectorial, institucional o empresarial, lo hace de manera descentralizada.

En el resto de los países, como en América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Cuba y México), se trata de una práctica que puede decirse que comienza en los años noventa, aunque con antecedentes en la década de los setenta.

En definitiva, se puede afirmar que los estudios prospectivos surgieron de una táctica militar con el objetivo de saber que estaba haciendo el enemigo en el momento sino también sus posibles intenciones y desarrollos futuros (Miklos, 2007).

Pensamiento Prospectivo en Colombia.

De acuerdo con Tejedor, Pinilla y Gordillo (2009) manifiestan que:

El interés de Colombia por los estudios de pensamiento a largo plazo está estrechamente ligado al impulso del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, “Francisco José de Caldas” (Colciencias). Dicha tradición surgió con la “Operación Colombia” a finales de los años 60 y continuó a través de las distintas misiones que se han ocupado del papel de la ciencia y la tecnología en el desarrollo del país (p.16).

Al respecto conviene decir que a pesar de que han pasado 60 años desde que Colombia empezó a hablar de pensamiento prospectivo, es poco lo que los gobiernos han implementado en investigación, ciencia y tecnología para poder visionar escenarios futuros en temas tan álgidos como el sector de la salud.

Hacia 1969, Colciencias comenzó a familiarizarse con los análisis de futuro.

Primero, con el proyecto "Operación Desarrollo" y luego con el "Grupo Colombia año 2000"

En la década de los ochentas, vale la pena resaltar algunos ejercicios que marcaron hitos importantes en el campo de los estudios de futuro: "Colombia 2000" y "Valle 2000". El primero realizado por la Universidad de los Andes y el segundo por la Gobernación del Valle del Cauca. Ambos formalizados con enfoques econométricos. Representan avances por incursionar en el futuro sin apartarse de la investigación económica tradicional (Tejedor et al., 2009).

Dadas las circunstancias anteriores, Colombia requiere estar a la altura con estudios prospectivos que brinden soluciones efectivas e integrales a largo plazo y estar preparados para enfrentar el futuro, es por ello, que se requiere fortalecer a instituciones tan importantes como Colciencias.

Los anteriores conceptos los explican también los autores Díaz, M. y Ospina, M. (2014) quienes afirman lo siguiente:

Colombia requiere de estudios de futuro, que permitan soportar los procesos de planeación estratégica y tecnológica del desarrollo nacional, regional, sectorial y empresarial. Esto se puede lograr por medio de la prospectiva tecnológica y la inclusión de herramientas prospectivas de modelos de gestión de mediano y largo plazo (p.79)

Es necesario recalcar que lo anterior nos permite tener mayor claridad de los escenarios apuesta, en otras palabras, "se trata de concebir y describir un futurible (un futuro posible) y explorar los medios que conducen a ese futurible" (Castellano & Callejo, 2000, p. 5).

Prospectiva Estratégica.

Pineda (2013) en su artículo sobre Prospectiva Estratégica, comenta que el tema ha sido estudiado desde la segunda mitad del siglo XX, por lo que resulta difícil establecer un marco teórico sobre el que se sustentan o se construyó. Por tanto, la prospectiva para entenderla hay que verla más como una herramienta metodológica que usada adecuadamente permite reflexionar en posibles escenarios sobre los cuales definir líneas estratégicas de acción y por tanto tomar decisiones que impacten positivamente el área de análisis.

Al hablar o analizar procesos de planeación prospectiva y estratégica la clave está en los actores que participan a nivel territorial y analizar sus actuaciones se vuelve fundamental.

Según Vargas (2019) manifiesta que “Lo primero que debe entenderse es que realizar prospectiva en el sector público es un proceso mucho más complejo que hacer prospectiva en el sector privado”

Lo anterior, permite demostrar que los actores que participan en los procesos de planeación son clave para generar un desarrollo regional. Si esto se quiere efectuar en forma eficiente es necesario lograr desarrollar ejercicios de juego de actores que permitan entender estas dinámicas. Es necesario ver cuáles son los mecanismos de gobernanza que existen dentro de la colectividad a analizar.

Godet (2002) y las relaciones de poder existentes en el medio, es así, que se retoma de este mismo autor 4 razones concretas de la prospectiva en el ámbito territorial:

- Permite detectar los factores que pueden generar un cambio real en la región o territorio con una visión de largo plazo.
- Por medio de ella se exploran escenarios posibles de futuro para estar preparados para todos ellos y reducir de esta manera la incertidumbre. Se puede incluso desarrollar una reflexión

ordenada de los principales riesgos de los escenarios alternativos por medio de la metodología de plan vigía (Mojica, 2005).

- Elaborar en forma participativa por los principales actores de la región o territorio una visión de largo plazo. (Godet, 2001) Esta visión de largo plazo será la base para desarrollar un planeamiento participativo territorial de largo plazo que al involucrar en su concepción a la población disminuye claramente las tensiones sociales (Vargas y Osorio, 2017).

- Permite evaluar en una forma completa las relaciones sistémicas que se presentan en el territorio (Godet, 2001).

Enlazado con lo anterior, puede citarse los argumentos que señala Mattar y Perroti (2014) que dicen:

Que este cambio sustancial en el funcionamiento de la administración no se logra solamente con el desarrollo de claros elementos conceptuales y modificaciones técnico-administrativas. El proceso requiere un profundo cambio cultural en la visión que tienen los actores que interactúan con ella, incluidos los poderes legislativos, los órganos de control, la dirigencia política, la burocracia y la sociedad civil (p.18)

Se retoma de Díaz Galván (2011) los siguientes argumentos que fundamental teóricamente la orientación de la monografía, según las definiciones que a su vez aportan otros autores:

Acle (2008) “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos”.

Manso (1991) “La Planeación Estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos”.

Menguzzato y Renau (1991) manifiestan:

La Planeación Estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización de los puntos fuertes y débiles de la misma afrente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Mintzberg y Waters (1991) definen lo siguiente:

La Planeación Estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

De igual forma, puede citarse de la misma autora otros aspectos como ventajas y desventajas y el tema principal el cual presenta 5 modelos a seguir de para una Planeación Estratégica los cuales pueden seguirse en el capítulo 4 de su tesis digital (Díaz, Galván, 2011).

La Planeación Estratégica.

Las organizaciones necesitan desde una visión prospectiva diseñar planes para alcanzar los objetivos, metas y propósitos empresariales que le permitan cumplir con su misión y concretar una visión de futuro, esto es posible mediante una planeación estratégica la cual los administradores visualizan el futuro deseable identificando problemáticas, seleccionando alternativas de solución y cursos de acción a corto y mediano plazo (Chiavenato, 2001).

Es preciso tomar decisiones anticipadas que producirán efectos y consecuencias previsibles y deseables. Según Serna (2007), la planeación estratégica es un proceso mediante el cual se toman decisiones a partir de información interna y externa de la empresa, evaluando la situación actual y la competitividad y a partir de esto definir el direccionamiento de la institución.

Para Chiavenato (2007), la planeación estratégica es un proceso en donde se establecen unos objetivos organizacionales la forma en cómo se conseguirán y los recursos que se utilizarán para concretarlos. Implica tomar decisiones y establecer estrategias de acción para lograr los objetivos establecidos.

Para Drucker (2006), en la planeación estratégica los administradores toman decisiones sobre la empresa, en este propósito identifican amenazas y oportunidades, en este sentido a la empresa se le ve desde un enfoque global, en donde se integran recursos, capacidades y potencialidades. De acuerdo a este autor, la planeación estratégica debe hacer énfasis en tres (3) características:

1. Debe estar proyectada a largo plazo, previendo efectos y consecuencias de las acciones.
2. Debe estar orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente para enfrentar la incertidumbre, la toma de decisiones se basa en juicios y no en opiniones.
3. La empresa se concibe como totalidad y se mira desde una perspectiva holística.

Elementos básicos de la planeación:

La planeación consta de cuatro (4) elementos básicos dentro de su estructura y que son claves para su desarrollo, entre ellos se tienen:

- Objetivos: definen lo que debe lograrse.
- Plan: secuencia de acciones para lograr los objetivos.
- Toma de decisiones: definición de acciones a realizar eligiendo entre varias alternativas.
- Previsión: prever resultados identificando factores influyentes tanto internos como externo.

Funciones de la planeación: Según Ballesteros (2008), cumple funciones adaptativas de relaciones con el medio ambiente; de efectividad y eficiencia; de mejora en la toma de decisiones; y en el mantenimiento y desarrollo del recurso humano. La función adaptativa tiene por objeto efectuar ajustes a condiciones del medio ambiente. La función relaciones con el medio ambiente, busca optimizar las relaciones con grupos, con el medio ambiente y asegurar el flujo de recursos; la función de propender por la efectividad y eficiencia tiene por objeto mejorar y optimizar la distribución y el uso de los recursos organizacionales; otra función esencial de la planeación estratégica es incrementar el compromiso, la motivación y el nivel de satisfacción de las personas que integran la organización.

Propósitos de la planeación: Según Koontz y O'Donnell (2005), su función es “facilitar el logro de los objetivos de la empresa, hacer realidad la concreción de la misión, visión y metas organizacionales”. La planeación cumple propósitos protectores, afirmativos y de coordinación. El propósito protector, hace referencia a minimizar el riesgo y la incertidumbre que se halla presente en el entorno de los negocios; previendo las posibles consecuencias de las acciones administrativas.

El propósito afirmativo de la planeación estratégica se relaciona con el objetivo de elevar el nivel de éxito de la organización. Por su parte, el propósito de coordinación hace referencia a que la planeación busca el esfuerzo coordinado de los miembros de la empresa, de modo que se logre efectividad y eficiencia en lo que se hace. El proceso de planeación es una forma de ordenar en forma sistémica lo que se va a realizar: estrategias, programas, acciones, tareas, entre otras, esto involucra el control y los demás procesos de la organización. Básicamente la planeación estratégica sigue estos pasos:

- Conciencia de una oportunidad de actuación: Teniendo en cuenta factores como el mercado, la competencia, lo que los clientes desean; debilidades y fortalezas de la empresa.
- Fijación de metas y objetivos: Dónde se desea estar, qué se desea lograr y cuándo.
- Consideración de las premisas de planeación: Se consideran preguntas como ¿en qué medio ambiente (externo o interno) operan nuestros planes?
- Identificación de alternativas: Se plantean distintas alternativas y se compara su conveniente examinando cómo lograr los mejores resultados con los menores costos y las mayores utilidades.
- Selección de una alternativa: Se escoge la alternativa más conveniente, considerando resultados, oportunidad, costos y eficiencia.
- Formulación de planes de apoyo: Se establecen planes de acción que consideran presupuesto, costos, ventas, inversiones, entre otros.

Marco Institucional.

La secretaría de Planeación es una de las dependencias asesoras de la Alcaldía del Municipio de Barrancabermeja, le corresponden las siguientes funciones:

Diseñar y coordinar las diferentes políticas, programas, proyectos y actividades que en materia de planeación, estratificación y desarrollo urbano beneficien al municipio de Barrancabermeja y mejoren la calidad de vida de su población.

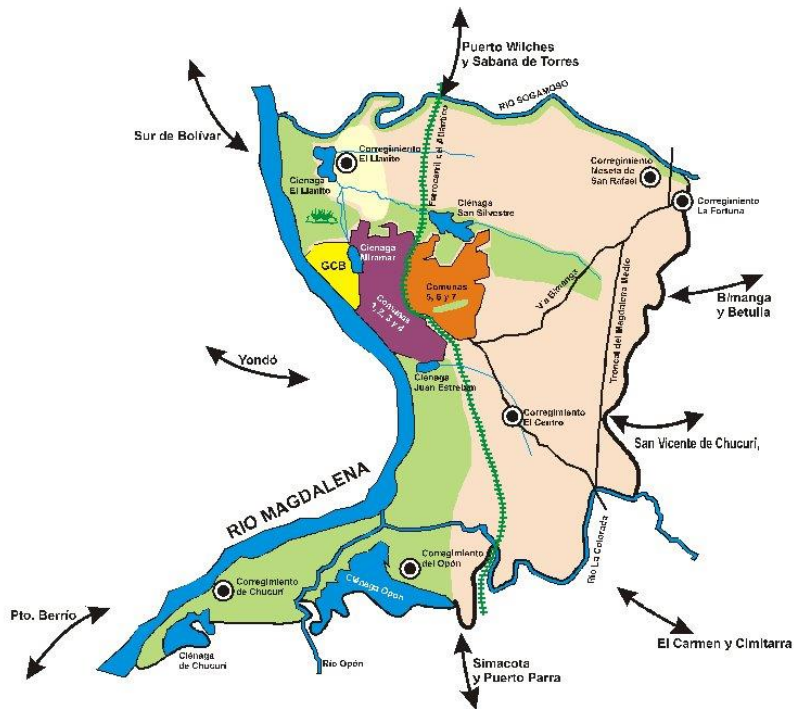
- Elaborar en el mes de enero, el Plan de Acción de la Oficina y ejercer seguimiento para su cumplimiento en el transcurso del año.
- Realizar formulación, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo del Municipio y el plan plurianual de inversiones en concordancia con las políticas nacionales, departamentales y regionales, así como las normas legales vigentes y las directrices que imparta el Concejo Municipal de Planeación.
- Elaborar y adoptar el Plan de Ordenamiento Territorial POT del municipio de Barrancabermeja.
- Coordinar la implementación y actualización del SISBEN en el municipio de Barrancabermeja.

Ubicación

La secretaría de Planeación en Barrancabermeja, se encuentra ubicada la calle 47# 16-71 Barrio Buenos Aires, Barrancabermeja, Santander.

Figura 1. Mapa de Barrancabermeja

BARRANCABERMEJA Y SU TERRITORIALIDAD REGIONAL



Fuente: Plan de Desarrollo Barrancabermeja, (2016-2019)

CAPITULO III. CARCTERIZACION DE BARRANCABERMEJA

En el presente capítulo se comenta y se profundiza la manera de contextualizar el problema de investigación planteado mediante el desarrollo de una perspectiva teórica realizando una caracterización del municipio donde nos arroja las diferentes problemáticas de la ciudad entre ellas el ser una economía de enclave producto del petróleo y la actual tasa de desempleo.

Situación Actual y Problemática

Organización Territorial y Población

Barrancabermeja es un municipio colombiano ubicado a orillas del Río Magdalena, sobre la parte occidental del departamento de Santander. De conformidad con la ley 136 de 1994 se encuentra en la categoría primera, además ocupa el segundo lugar en importancia.

Es sede de la refinería de petróleo más grande del país y es la capital de la Provincia de Yariguíes. Dista 114 Km de Bucaramanga hacia el este, también es considerada la ciudad más grande en la región del Magdalena Medio. (Ver figura N° 1)

Figura 2. Panorámica del Municipio de Barrancabermeja.



Fuente: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/polemica-en-barrancabermeja-por-presunta-contaminacion-del-agua-61424>

Barrancabermeja limita al Norte con el Municipio de Puerto Wilches, al Sur con los Municipios de Puerto Parra, Simacota y San Vicente de Chucuri, al Oriente con el Municipio de San Vicente de Chucuri y Girón, y al Occidente con el Río Magdalena. (Ver figura 2)

Barrancabermeja fue fundada el 25 de Julio de 1536 y erigido municipio el 26 de abril de 1922, tiene una extensión de 1.154 Km² y una temperatura promedio de 34°C. De otra parte, el municipio hace parte de la región del Magdalena Medio, la cual se encuentra ubicada en el centro de Colombia, entre las cordilleras oriental y central. (Ver figura N°3)

Figura 3. Ubicación del municipio de Barrancabermeja en la región del Magdalena Medio



Fuente: <https://www.barrancabermeja.gov.co/institucional/Paginas/infomaciondelmunicipio.aspx>

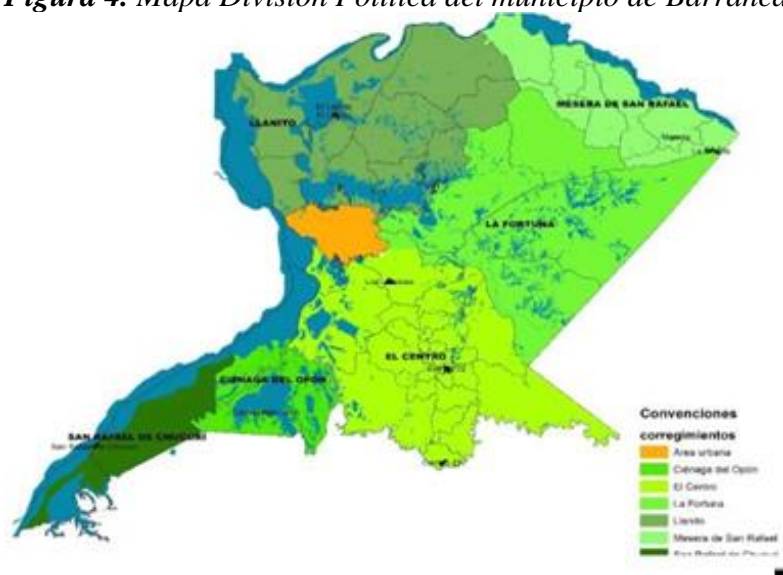
La ubicación estratégica del municipio de Barrancabermeja sobre el Magdalena Medio, le permite estar a menos de 120 km de la capital del departamento de Santander, también implica ser el principal puerto sobre el río Magdalena, estar a escasos 15 minutos del departamento de Antioquia por vía fluvial o terrestre, así como a los demás municipios de la

región. Además, se ha convertido en un corredor importante tanto para el tránsito de pasajeros y mercancías de carácter legal como ilegal.

De otra parte, el Acuerdo Municipal 018 de 2002, establece que el municipio tiene una extensión total de 1.352,67 km², de los cuales 1.322,37 km² corresponden a suelo rural, equivalente al 97,76% del territorio y 30,3 km², son suelo urbano representando el 2,24%, donde habitan más del 90% de la población del municipio, con una densidad poblacional en lo urbano de 6.664,2 habitantes/km² y en lo rural 14,99 habitantes/ km. El suelo rural del municipio está distribuido en seis (6) corregimientos: El Centro, San Rafael de Chucuri, Meseta de San Rafael, La Fortuna, El Llanito y Ciénaga del Opón. Según datos de la revista Barrancabermeja en cifras 2012-2014.

La cabecera municipal que cobija el 2,24% del suelo total del municipio, cuenta con 154 barrios distribuidos en siete (7) comunas, así: La comuna 1 se encuentra compuesta por 24 barrios, la comuna 2 compuesta por 12 barrios, la comuna 3 con 39 barrios, la comuna 4 con 41 barrios, la comuna 5 con 31 barrios, la comuna 6 con 22 barrios, la comuna 7 con 28 barrios.

Figura 4. Mapa División Política del municipio de Barrancabermeja



Fuente: Plan de Desarrollo Barrancabermeja, (2016-2019)

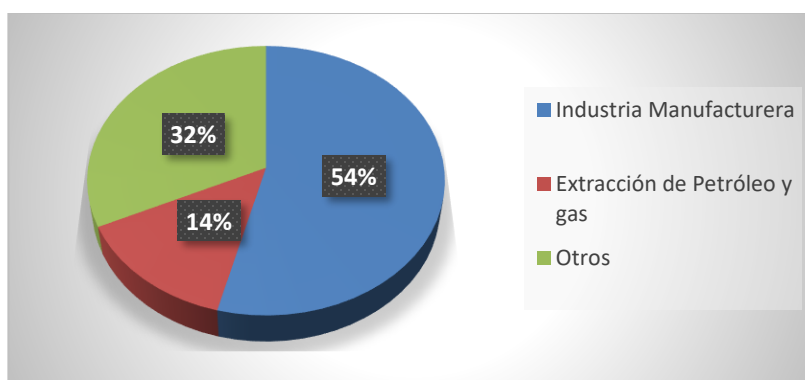
De otro lado y según los datos reportados por el DANE (2016), la proyección de población para el municipio de Barrancabermeja para el mismo año corresponde a 191.704 habitantes de los cuales 173.424 se encuentran localizados en el área urbana y 18.344 en el área rural.

Del total de población, 97.163 corresponden a género masculino y 94.605 al género femenino. (DANE, 2015)

Medios y Estrategias de Vida

Desde la perspectiva económica la ciudad de Barrancabermeja tiene una dependencia alta, directa e indirecta con el desarrollo de la industria petrolera. Según la ficha de caracterización de la Dirección Nacional de Planeación – DNP (2015), en Barrancabermeja la industria manufacturera participa con el 54% del valor agregado del municipio y reporta el sector de mayor importancia, seguido en segundo lugar de la extracción de petróleo y gas con una participación del 14%. (Plan de Desarrollo Municipal, 2016-2019, p. 274)

Figura 5. Participación de sectores económicos



Fuente: Ramírez, (2017). Elaboración propia, con datos del plan de Desarrollo Municipal 2016-2019

Dentro de las actividades económicas artesanales importantes se tiene la pesca, actividad que durante muchos años ha dado el sustento a familias de corregimientos como el Llanito y veredas del área rural del municipio, por lo que se puede afirmar que el Río Magdalena también ha sido el sustento de muchos Barranqueños y ribereños.

Desde su fundación el municipio de Barrancabermeja ha sido receptor de personas de todas partes del país, así como del exterior, quienes en busca de oportunidades en la industria petrolera se han asentado en el territorio generando mezcla pluricultural; por ello, en Barrancabermeja es fácil encontrar personas provenientes de Antioquia, Boyacá, Santander, la Costa, entre otros, generando una diversidad cultural, gastronómica y étnica.

Sobre la oferta laboral en la ciudad, desde sus inicios y dada la demanda del mismo de trabajadores de varias regiones del país, la comunicadora social Sandra Andrade (2016) comenta en su publicación titulada: *Barrancabermeja: Un puerto de lucha, conflicto y poder*:

“Encontrar empleo en Barranca era muy fácil, tan solo era mostrar un examen médico o mostrar las manos y si estaban callosas eso era suficiente para entrar a laborar. Lo difícil del trabajo era soportar vivir bajo las condiciones infrahumanas de estos campamentos de la Troco”.

La situación laboral y económica actual del municipio no es la mejor y una explicación a este panorama lo constituye la sobre oferta de mano de obra sobre la reducción significativa de actividades que se llevan a cabo en los dos sectores más grandes de la economía Barranqueña (manufactura y derivados del petróleo).

Lo anterior ha generado el incremento de las Necesidades Básica Insatisfechas, luego gran parte de los ingresos de la canasta familiar provenían de la venta de la fuerza laboral tanto

a la empresa Ecopetrol y compañías subcontratistas, quienes han reducido el número de actividades laborales en el sector circunstancia que ha conllevado el incremento de la Tasa de Desempleo estipulada en el 23,1% según la última encuesta del DANE, así como al incremento de la Informalidad como medio de subsistencia.

De otra parte, dado al Bum del petróleo y sus derivados un sin número de familias se fueron asentando en el territorio, sufragando altos costos en materia de vivienda (Canon de arrendamiento), canasta familiar y de servicios, fenómeno que conllevó a las familias a trasladarse a sectores marginales y periféricos afectando considerablemente sus condiciones de vida.

Otro factor que contribuye al incremento de las problemáticas sociales, lo constituye la baja capacidad instalada de los Hoteles, los cuales corresponden al producto de la inversión de particulares dada la bonanza de las regalías petroleras y como respuesta a la necesidad de alojar personal contratista de la Empresa Ecopetrol y sus compañías subcontratistas; luego, la baja capacidad de producción de la refinería conllevó a la cancelación masiva de contratos, afectando directamente a la economía del municipio.

Cabe resaltar que, pese a que el Municipio de Barrancabermeja es considerado la segunda ciudad más grande del departamento de Santander, así como la primer Sede más grande de producción de hidrocarburos refinados, la recesión o el bajo nivel de productividad por parte de Ecopetrol ha generado efectos directos e indirectos a la economía local al punto de afectar no solo al comercio local, sino que también ha generado fuertes afectaciones a los impuestos y rentas municipales, experimentando reducciones significativas a las contribuciones captadas a través del Impuesto predial e Industria y Comercio; luego, la baja

productividad conllevó a reducir lo percibido en promedio por concepto de las rentas propias del municipio.

La actual crisis social y económica de la ciudad de Barrancabermeja se agudiza con el incremento de bandas delincuenciales y el incremento del nivel de inseguridad.

De otra parte, se puede afirmar sin lugar a duda, que Barrancabermeja es una Colombia a menor escala ya que ha padecido todos los horrores del conflicto armado como consecuencia de la presencia de todos los actores del mismo: guerrilla, paramilitares, narcotraficantes, delincuencia común, cartel de la gasolina, entre otros; sin embargo, sus buenos habitantes siguen luchando por forjar la paz y el progreso de la región.

CAPITULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO.

Según Balestrini (2006) define el marco metodológico de la siguiente manera:

Es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

En otras palabras, es el paso a paso para llegar a el resultado final de la investigación, es decir el la manera práctica y concreta de “cómo lo vamos hacer”.

En este capítulo se examinará el Plan de Desarrollo “Barrancabermeja incluyente, humana y productiva 2016-2019” al igual que los planes de gobierno “Ciudad futuro 2012-2015” y “Donde el amor es clave 2008-2011” de los dos alcaldes anteriores al actual.

Tipo de investigación: Para llevar a cabo el presente estudio se aplicará la investigación de tipo documental.

Según Bernal (2010) señala que la investigación documental es aquella:

Que consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las principales fuentes de información en este tipo de investigación son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera). (p. 122)

En este sentido, las fuentes de información en que el investigador se apoyará serán secundarias, con la información recopilada se analizará cuáles fueron los impedimentos por los cuales los proyectos estratégicos prospectivos en la ciudad de Barrancabermeja no se ejecutaron en el periodo 2016-2019.

Diseño de investigación.

En vista de que el objetivo general de la investigación será analizar las experiencias de planeación estratégica y pensamiento prospectivo generadas en la oficina de Planeación Distrital de Barrancabermeja en el periodo 2016-2019 se recurrirá a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal.

Según Hernández, Fernández y Baptista. La investigación no experimental es “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (2003 p. 270). Es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

De igual manera estos mismos autores indican que los diseños de investigación transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.45).

Por lo anterior, el investigador usará la técnica de recolección de datos de la entrevista estructurada con preguntas abiertas y se aplicará al secretario de planeación de la alcaldía de Barrancabermeja llamado Richard Triana.

Enfoque de la investigación.

La presente investigación será diseñada bajo el planteamiento de la metodología del enfoque cualitativo, dado que este es el mejor que se adapta a las características y necesidades de la investigación.

El autor Hernández (2014) manifiesta en la sexta edición de su obra *Metodología de la investigación* que un planteamiento cualitativo es como

“ingresar a un laberinto, sabemos dónde comenzamos, pero no dónde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un mapa detallado, preciso. Y de algo tenemos certeza: deberemos mantener la mente abierta y estar preparados para improvisar”. (p. 356).

Acopio de la información:

Apenas se define el tema que se va a estudiar se procede a realizar la recopilación de la información que pudiera servir para el desarrollo de la investigación y el logro de los objetivos planteados.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias, se realizará una búsqueda de información en la base de datos Scielo, el repositorio de la universidad EAFIT y de la UNAD, el repositorio de CEPAL y en el buscador Google académico y estudios prospectivos sobre el desarrollo territorial de Barrancabermeja, en dichas fuentes se buscarán temas relacionados con la investigación en curso.

Se procederá a una revisión bibliográfica centrándose en el plan de desarrollo llamado “Barrancabermeja incluyente, humana y productiva 2016-2019” y en los informes de gestión, así mismo se revisarán y analizarán los planes de desarrollo “Ciudad futuro 2012-2015” y “Donde el amor es clave 2008-2011” de los últimos 2 alcaldes que antecedieron al actual.

De igual manera se consultarán en la web periódicos locales y nacionales todo lo relacionado con el proceso de mecanismo de participación ciudadana llamado revocatoria de mandato en la que se vio inmerso el alcalde Darío Echeverry y que impidió que las metas propuestas en su programa de gobierno no se ejecutaran en cuatro años.

Otro insumo importante es la consulta del Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, para tener más claro la prospectiva en las instituciones donde se toman decisiones públicas.

Otra fuente de consulta fue el artículo científico que escribió Richard Triana quien se desempeña como secretario de planeación municipal llamado “Prospectiva Barrancabermeja 2032”

Para definir el marco metodológico el investigador se apoyará en los libros de metodología de investigación sexta edición y cuarta edición respectivamente de los autores Roberto Hernández Sampieri y Cesar Bernal.

Selección de documentos.

De las 40 fuentes que se consultarán, se seleccionarán 15 que cumplan con los objetivos planteados y como criterio de selección se tendrá en cuenta que la publicación no sea mayor a 15 años.

Dentro de esas fuentes estarán los planes de desarrollo de los tres últimos alcaldes y se consultarán en internet artículos de periódicos locales y nacionales cuyas fuentes están en las referencias bibliográficas al final de la investigación.

Durante dos meses se realizará el análisis de los diferentes planes de desarrollo y se logrará determinar cuáles fueron esos impedimentos que no permitieron que muchos proyectos con enfoque prospectivo no fueran ejecutados.

Posteriormente se logra concretar una entrevista a la oficina de planeación municipal con el funcionario encargado del banco de proyectos llamado Richard Triana el cual se encarga de despejar aún más del porqué tanto atraso en la ciudad.

ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PLAN DE DESARROLLO DE BARRANCABERMEJA 2016 – 2019

A continuación, se relacionan los proyectos con líneas prospectivas y estratégicas que se proyectaron en el plan:

Plan de Ordenamiento Territorial.

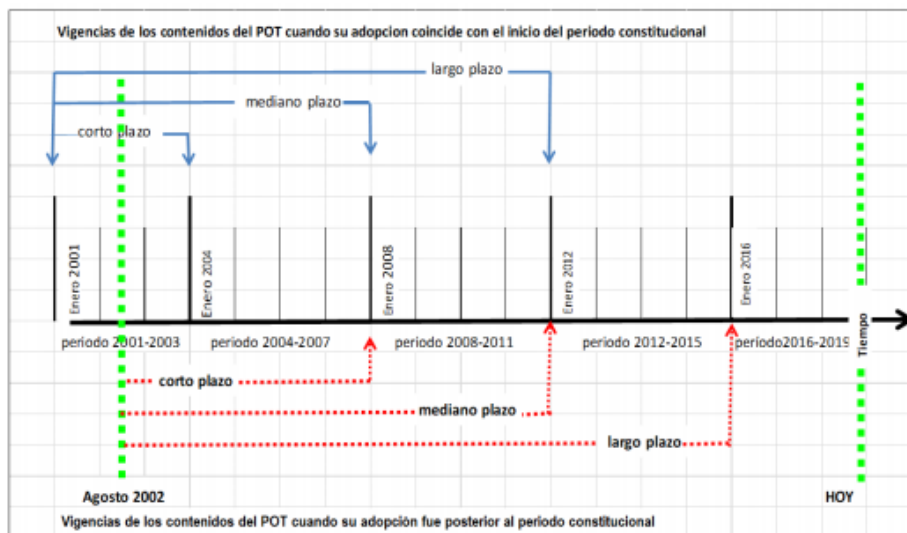
Infortunadamente Barrancabermeja no cuenta con un POT actualizado, el último que se ajustó fue en el año 2002.

Según Concejo Municipal de Barrancabermeja (2002) “El Concejo Municipal, mediante el Acuerdo No. 018 del 24 de agosto de 2002, en cumplimiento de la Ley 388 de 1997, adoptó el Plan de Ordenamiento Territorial para el Municipio de Barrancabermeja”.

El anterior acuerdo traza los tiempos máximos para que el municipio actualizara dicho POT máximo 12 años, es decir hasta el 31 de diciembre de 2015.

En la Administración que termina el 31 de diciembre de 2019, lamentablemente los tiempos no les alcanzó para entregarle a la ciudad un POT con el cual se pueda empezar a darle un ordenamiento a la ciudad en la legalización urbanística de los barrios y asentamientos humanos tanto en la parte rural y urbana de Barrancabermeja, también actualizar el POT ayuda de paso a traer nuevos inversionistas al territorio.

Según Lobo E. (2019) en el informe de gestión de la oficina de planeación municipal de octubre a diciembre 31 de 2019 que presenta, se ilustra los plazos que le permiten a las administraciones municipales la ley 388 de 1997 para la vigencia de largo plazo y que abarcó el POT de Barrancabermeja (p.30)



Fuente: <https://www.barrancabermeja.gov.co/documento/informe-gestion-s-de-planeaci%C3%B3n-octubre-diciembre-2019>

Resumiendo, en la imagen anterior podemos concluir que el 31 de diciembre de 2015 se venció la vigencia de largo plazo que la ley permite, lo que nos indica que el alcalde del periodo 2016-2019 tenía que adoptar una revisión general del POT.

Plan de expansión energética para la zona de Barrancabermeja

En el plan de desarrollo 2016-2019 el Concejo Municipal de Barrancabermeja acuerdo 005 (2016) manifiesta lo siguiente:

La Electrificadora de Santander S.A. ESP obtuvo concepto aprobatorio por parte de la UPME de su plan de expansión 2014-2026, específicamente para la zona de Barrancabermeja, debido a su alto crecimiento de demanda de energía eléctrica tanto residencial como comercial e industrial y también al alza en sus proyecciones de demanda, se propuso ejecutar tres obras de alto impacto energético para la región: Reconfiguración y expansión de la subestación Barranca, Subestación Buenavista 115 kV y la línea de transmisión Barranca – Puerto Wilches (p.45)

En vista de que Barrancabermeja es una de las ciudades con el servicio de energía más costoso, sería muy importante la implementación y ejecución de este proyecto toda vez que redundaría en ayudar el bolsillo de los ciudadanos.

Además de lo anterior, se genera empleo y se dinamiza la economía.

Plan de gestión ambiental regional 2012-2021

De acuerdo con el plan de desarrollo 2016-2019 el plan de gestión ambiental regional es uno de los proyectos ambiciosos y Barrancabermeja quiere liderar frente a los otros municipios dicho proceso.

El firme propósito de obtener una gestión ambiental integrada y compartida, avanzando en el fortalecimiento del sector ambiental regional y la inclusión de la dimensión ambiental en los sectores productivos, donde la articulación, el fortalecimiento institucional y el establecimiento de agendas conjuntas juegan un papel importante en la toma de decisiones concertadas, logrando avanzar en dirección de una gestión ambiental óptima, sostenibilidad de los recursos naturales, articulación y armonización con los sectores productivos y sociales, además del fortalecimiento en buenas prácticas participativas y ciudadanas (Concejo Municipal de Barrancabermeja acuerdo 005,2016,p.49).

En pocas palabras, si este plan ambiental regional se logra consolidar, se estaría dándole solución a uno de los problemas ambientales más grande de la región del Magdalena medio como es la disposición final de residuos sólidos de todos los municipios aledaños.

Plan de Modernización de la Refinería de Barrancabermeja

Este proyecto es de suma importancia para Barrancabermeja y el país, toda vez que beneficia de manera positiva a nivel económico, ambiental y social.

Traducido esto en mayores ingresos en la región por impuestos (por construcción y producción), incremento del margen de refinación, mayores transferencias a la Nación, mejor calidad del aire para el país, operación de la refinería más eficiente y responsabilidad en el uso del agua, además de la generación de empleo durante la construcción, oportunidad para proveedores de bienes y servicios locales, regionales y nacionales requeridos para fortalecer el desarrollo sostenible para la región (Concejo Municipal de Barrancabermeja acuerdo 005,2016,p.49).

Como si fuera poco, este proyecto PMRB fue prometido por el gobierno Santos 2010-2014 generando una expectativa económica en lo que tiene que ver con empleo y servicios, se construyeron hoteles, restaurantes, se ampliaron los talleres de metalmecánica, pero el presidente Santos no le cumplió a Barrancabermeja, no obstante, el Presidente Iván Duque prometió que lo iba a realizar por fases y tampoco ha cumplido.

Nueva cárcel municipal.

Barrancabermeja es la única ciudad en Colombia que tiene la cárcel al lado del palacio municipal en pleno comercio de la ciudad, es decir en la zona céntrica.

En el año 2007 un motín de los internos generó caos en el sector y desde ese momento se está planteando la construcción de la nueva cárcel en una zona alejada del casco urbano.

Sólo en el gobierno de Darío Echeverry se logra avanzar en el tema y según Caracol (2019)

“El predio que se destinará para este fin se denomina ‘La India’; está ubicado en la vereda Tierradentro del corregimiento El Centro del puerto petrolero y cuenta con un área aproximada de 92 hectáreas”

De lo anterior, se puede observar un incumplimiento por parte del gobierno que terminó periodo en el año 2019, el alcalde Darío Echeverry se había comprometido en que la cárcel se empezaba a construir en el año 2018 compromiso que no cumplió (Vanguardia, 2016).

Ya el INPEC y la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios-Uspec realizaron la visita al terreno y determinaron que era optimo y que se empezará a construir en el año 2021.

Planta de Tratamiento de agua Residuales PTAR.

Es una obra que la ciudad requiere con urgencia toda vez que el agua que consumen los ciudadanos no es apta para el consumo humano porque “es suministrada con lodo, turbiedad, cianuro, hierro, mercurio, fenoles y aluminio afectando constantemente la salud de las personas” portal web Las 2 Orillas (2019).

Según la propia Alcaldía de Barrancabermeja (2018) en su página web, manifiesta lo siguiente “Este proyecto, Ptar San Silvestre, cuyo costo total es de \$181.898.155.141,10, se requiere en la ciudad con urgencia, se viene gestando desde el año 2009, mediante convenio interadministrativo entre el Municipio de Barrancabermeja, Ecopetrol S.A. y Aguas de Barrancabermeja SA ESP, y cuenta con recursos ya asignados, consignados en una Fiducia.

Criterios de evaluación del Plan de Desarrollo

Con el propósito de realizar la medición del plan de desarrollo, se establecen dos criterios de evaluación: el primer criterio es la evaluación anual del cumplimiento de las metas de producto programadas para la vigencia correspondiente y el segundo es el estado de avance del cumplimiento que se lleva del Plan de Desarrollo, para lo cual se establecen los siguientes rangos:

Evaluación anual del Plan de Desarrollo

El peso que se le da al cumplimiento del total de las metas programadas en cada vigencia versus las ejecutadas en cada vigencia:

Figura 6. Criterios de evaluación 2019

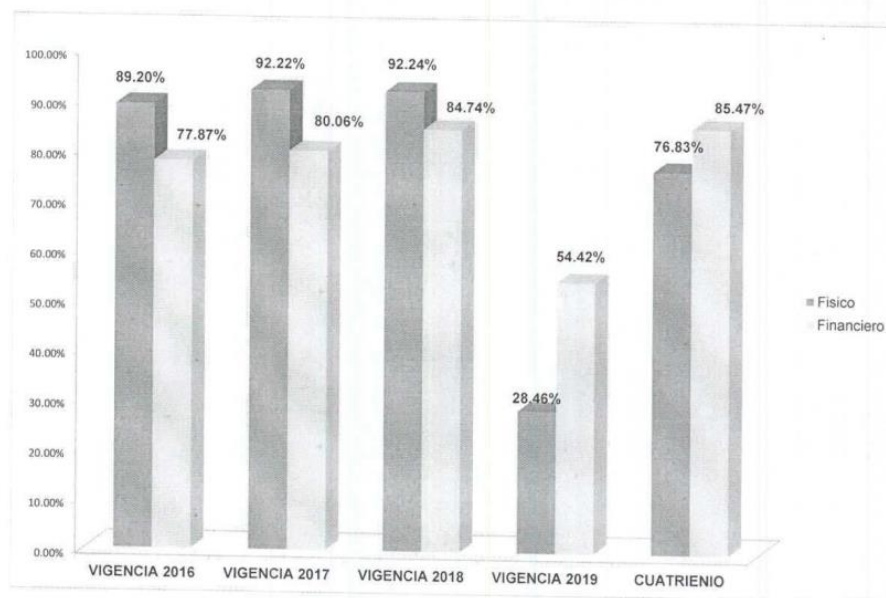


Fuente: Informe del Plan de Desarrollo 2019

Meta alcanzada. Avance de ejecución del Plan de Desarrollo 2019.

Con base en la información reportada por las distintas dependencias, se encuentra que el Plan de Desarrollo Municipal tiene el avance en la ejecución de las metas físicas en un 28.46% y financieras en un 54.42% para la vigencia 2019 y de 76.83% en lo físico y del 72.98% en lo financiero para el avance acumulado del cuatrienio.

Figura 7. Nivel de avance físico – financiero vigencia 2019 y cuatrienio



Fuente: Plan de desarrollo 2016-2019. Tableros de control. Secretaría de planeación (2019)

Indicadores estratégicos

Para la respectiva evaluación del Plan de Desarrollo se midieron los siguientes criterios estratégicos y así determinar los respectivos objetivos alcanzados por el Plan de Desarrollo:

- Sistemas de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo actualizado implementado.
- Numero de procesos apoyados durante el cuatrienio.

El seguimiento al Plan de Desarrollo se actualiza frecuentemente por cada responsable en Metas a través de la herramienta ALPHASIG, donde se encuentra el avance de cada meta física, valor de ejecución por cada meta con los respectivos proyectos y las evidencias correspondientes a la ejecución, adicionalmente se adelanta la consolidación de la población beneficiaria, empleos directos e indirectos, lo que me permite evaluar y medir los resultados de la ejecución de cada sectorial cumpliendo así lo establecido en el Plan de Desarrollo Barrancabermeja Incluyente, humana y Productiva 2016 – 2019.

Objetivo del Plan de desarrollo alcanzado:

- Mantener de manera permanente actualizando el sistema de seguimiento del Plan de Desarrollo, como resultado de la apropiación del sistema en las diferentes dependencias.
- Apoyar administrativamente, institucional y logísticamente los procesos de seguimiento, evaluación y gestión de resultados.

De manera concluyente respecto al seguimiento al Plan de Desarrollo 2016-2019, los funcionarios delegados por cada sector y el equipo de soporte técnico de la herramienta ALPHASIG que es la encargada de realizar el seguimiento, evaluación y evidenciar los avances financieros y físicos a las metas de producto en el Plan de Desarrollo, identificando cada uno de los puntos críticos en los avances, con el fin de darle prioridad para dar un cumplimiento al 100% y de esta manera ellos puedan cumplir con el Plan de Desarrollo de Barrancabermeja 2016-2019.

CAPITULO V. RESULTADOS

IMPEDIMENTOS PARA QUE EL PLAN DE DESARROLLO 2016-2019 NO SE EJECUTARA EN SU TOTALIDAD.

En este capítulo, se profundiza en algunos aspectos que se convierten en impedimentos para que el plan de desarrollo 2016-2019 no se ejecutara en su totalidad en la ciudad de Barrancabermeja.

Se realiza un análisis en los gastos que han tenido las últimas tres administraciones para implementar el POT, la revocatoria del alcalde 2016-2019 y detención del mismo, las leyes de garantías presentadas durante el periodo gobernado por el alcalde Darío Echeverry.

Los gastos por gobierno para la nueva implementación del POT

Según un artículo periodístico llamado *Lo que se han gastado las alcaldías en el nuevo POT* publicado por el periodista Almario (2019) informa que:

La Corporación Observatorio de Desarrollo Territorial aseguró que desde 2008 las últimas tres alcaldías se han gastado alrededor de \$22 mil millones en ajustar y formular el nuevo POT, y este no ha sido implementado. La alcaldía respondió que tal aseveración no tiene fundamento.

Dicha aseveración fue sustentada por la señora Elizabeth Lobo quién fungía como funcionaria de la oficina de planeación municipal en ese momento a través de la entrevista del medio de comunicación.

La Alcaldía de Barrancabermeja estuvo trabajando a toda marcha en la implementación del nuevo Plan de Ordenamiento Territorial-POT, el cual se esperaba que fuese aprobado por el Concejo Municipal a más tardar en el mes de septiembre 2019. No obstante, el periodo

legislativo está próximo a culminarse el 31 de diciembre del 2019 y la nueva administración está preocupada dado que la falta del POT puede ocasionar demoras hasta de 6 meses o un año en la ejecución del nuevo Plan de Desarrollo 2020-2023.

Actualmente en Barrancabermeja se han gastado recursos multimillonarios, pero la ciudad sigue con el mismo documento POT del año 2002, es decir, la ciudad sigue paralizada en el tiempo (Almario,2019).

A continuación, Almario (2019) argumenta y analiza la participación en lo que tiene que ver con el trámite POT de los últimos tres alcaldes:

“Durante el gobierno de Carlos Contreras 2008-2011 por lo menos el POT llegó al Concejo Municipal, el cual posteriormente lo hundió, no lo aprobó, pero en este caso se surtió algún procedimiento”.

En el siguiente gobierno de Elkin Bueno Altahona 2012-2015, “el POT no llegó a la Corporación Autónoma Regional de Santander-CAS y al Concejo Municipal. En ese caso se elaboraron documentos que generaron gastos, pero nunca se presentó a las corporaciones mencionadas, en conclusión, no se hizo nada con el POT”.

Posteriormente en el gobierno de Darío Echeverry 2016-2019, “Y la administración va por el mismo camino, tres años y once meses de gobierno, y aún el documento no se ha presentado a la CAS, y oficialmente tampoco al Concejo”.

En síntesis, lo que ha faltado en la ciudad ha sido voluntad política de querer aprobar el POT, la ciudad ha crecido mucho y no tenemos una brújula donde nos indique hacia donde deben de dirigirse las grandes inversiones que la ciudad necesita y el uso del suelo.

Revocatoria del alcalde Darío Echeverry Serrano 2016-2019

Respecto a los resultados electorales de la jornada atípica en Barrancabermeja, la Misión de Observación Electoral-MOE (2017) manifestó lo siguiente:

La jornada electoral que se llevó a cabo el pasado 2 de julio en Barrancabermeja que tenía como propósito definir si se revocaba o no el mandato del actual alcalde no logró el umbral requerido. Al contrario, la baja participación de los votantes se convirtió en protagonista de la jornada ya que sólo votaron 16.898 personas (9,95%), requiriéndose 44.242 para pasar el umbral. Ni del 10% fue participación en revocatoria de mandato de Barrancabermeja.

A pesar que los resultados de las elecciones de la revocatoria del mandato arrojaron un total de votos por el Sí de 15.347, mientras que el No, obtuvo el 7.7% con un total de votos de 1.713 la cifra del total de votantes no alcanzó el umbral para que el mandatario fuera removido del cargo, una vez conoció el resultado, el mandatario agradeció a los ciudadanos e invitó a los promotores de la revocatoria a unirse a su trabajo y buscar soluciones a los inconformismos.

Dadas estas circunstancias vividas en la ciudad queda claro que el plan de desarrollo no estaba ejecutándose en su totalidad.

Cargos Imputados al alcalde de Barrancabermeja 2018

Según boletín # 23136, Fiscalía (2018) informa que:

Ante un juez con función de control de garantías, imputaron cargos en contra del alcalde de Barrancabermeja Darío Echeverri Serrano, por su presunta responsabilidad en los delitos de contrato sin cumplimiento de requisitos legales, interés indebido en la celebración de contratos y peculado por apropiación.

Según con la investigación, la Secretaría de Desarrollo Social suscribió en el año 2016 un convenio de cooperación para el fortalecimiento de la historia y la identidad cultural de Barrancabermeja por \$348'874.000, el cual fue ejecutado por la Fundación para el Desarrollo Social y Científico (Fundesocol).

Dicho de otro modo, el alcalde ya estaba en detención domiciliaria desde el 6 de febrero de 2018 por delitos electorales en su proceso de revocatoria de mandato, el boletín informaba a cerca de otra investigación que se abría y que su vencimiento de términos estaba que concluía.

Ley de garantías en Barrancabermeja 2016-2019

La ley de garantías afecta el funcionamiento de los entes territoriales porque en un periodo legislativo de un alcalde se desarrollan dos procesos electorales, la de senado y las presidenciales. Según Vanguardia (2019) manifiesta que:

La ley está en vigencia desde 2005 cuando se aprobó luego de que se avalara la reelección presidencial y que buscaba frenar por unos meses la posibilidad de contratación de arte de los entes nacionales para evitar posibles favorecimientos.

Esta ley también extendió para las elecciones regionales.

Lo anterior quiere decir, que esta ley prohíbe a los gobernadores, alcaldes, secretarios, gerentes y directores de entidades estatales del orden municipal, departamental y distrital celebrar convenios interadministrativos para ejecutar recursos públicos durante los cuatro (4) meses anteriores a cualquier elección.

Proyectos que no se ejecutaron en la oficina de planeación municipal.

El cuatrienio 2016-2019 se dejaron de ejecutar varios proyectos que se encontraban contemplados en el Plan de Desarrollo aprobado por el consejo municipal en el acuerdo 005 de 2016, entre los cuales se encontraban:

- La planta de tratamiento de aguas residuales de la ciudad.
- La ampliación del hospital regional del Magdalena Medio.
- Dos intersecciones viales en la ciudad.
- La cárcel.
- El cierre del relleno de sanitario y la construcción de uno nuevo.
- Construcción de 2.000 viviendas de interés social gratis.
- Construcción del acueducto rural de los 6 corregimientos.

Análisis de las 3 últimas Administraciones Municipales

La historia de Barrancabermeja entre los años 2008 y 2019 la han dejado muy mal parada con el tema de proyectos que quedaron sin ejecutar en el Plan Desarrollo (Tabla 2), uno de esos periodos es el del alcalde Carlos Contreras en 2008-2011, Elkin Bueno 2012-2015 y Darío Echeverry Serrano 2016-2019.

Tabla 2. Cuadro Comparativo entre las Últimas 3 Administraciones Municipales

<u>Alcalde y año de Periodo</u>	<u>Proyectos Ejecutados</u>	<u>Proyectos sin Ejecutar</u>	<u>Proyecciones a Futuro</u>
Carlos Contreras 2008-2011	Centro de convivencia ciudadana. Plan de manejo integral del agua. Actualización parcial del POT. Pacto por la educación.	La cárcel. El terminal de transporte. Edificio Administrativo municipal. Remodelación de los puestos de salud.	Planta de tratamiento de residuos sólidos. Planta de tratamiento de aguas residuales. Plan de modernización de la refinería. Plan de saneamiento hídrico.

Elkin Bueno 2012-2015	Cancha sintética de la cotraeco. Remodelación del parque infantil. Malecón del cristo petrolero.	La cárcel. El terminal de transporte. Edificio Administrativo municipal. Plan de ordenamiento territorial-POT. Planta de tratamiento de residuos sólidos. Planta de tratamiento de aguas residuales. Plan de modernización de la refinería. Plan de saneamiento hídrico. Casa de la cultura. La cárcel.	Endeudó al municipio en el año 2014 por un valor de 159.000 millones de pesos para realizar mega obras de infraestructura entre ellas: Casa de la cultura. La cárcel. El terminal de transporte. Edificio administrativo municipal. Remodelación de los puestos de salud.
Darío Echeverry 2016-2019	Edificio de la defensa civil. Arreglo malla vial. Colegio corregimiento la fortuna. Remodelación puesto de salud el Danubio.	El terminal de transporte. Edificio Administrativo municipal. Plan de ordenamiento territorial-POT. Planta de tratamiento de residuos sólidos. Plan de modernización de la refinería. Plan de saneamiento hídrico. Casa de la cultura.	Navegabilidad del rio magdalena. Barrancabermeja deja de ser municipio en el año 2019 para convertirse en Distrito Especial, Biodiverso, Turístico e Industrial.
Alfonso Eljach 2020-2023	Alcalde electo el 27 de octubre de 2019	Culmina periodo en el año 2023, en ese año se podrá realizar un balance de su administración.	Plan de ordenamiento territorial. Malecón del rio. La cárcel. El terminal de transporte. Edificio administrativo municipal. Plan de modernización de la refinería. Planta de tratamiento de residuos sólidos. Planta de tratamiento de aguas residuales. Creación de 5 Secretarías Administrativas Distritales nuevas. Plan de saneamiento hídrico. Casa de la cultura

Fuente: Planes de Desarrollo, Elaboración propia

En el periodo de 2008-2011 del alcalde Carlos Contreras Tenia las siguientes proyecciones a futuro, creación de la Planta de tratamiento de residuos sólidos, la Planta de

tratamiento de aguas residuales, la Plan de modernización de la refinería y la Plan de saneamiento hídrico. Esto conlleva a mencionar que no se pudieron ejecutar y quedaron pendiente para el periodo de alcalde siguiente Elkin Bueno. En este periodo no se realizó la actualización del plan de ordenamiento territorial.

En el periodo de 2012-2015 del alcalde Elkin Bueno aparte de tener las proyecciones futuras del alcalde Carlos contreras que también se quedaron sin ejecutar en este periodo, a lo anterior se le suma las malas decisiones políticas de su mandato, una de las cuales fue endeudar al municipio en el año 2014 por un valor de 159.000 millones de pesos para realizar megas obras de infraestructura entre ellas: la Casa de la Cultura, la cárcel, el terminal de Transporte, el Edificio Administrativo Municipal y la Remodelación de los puestos de Salud. En ese gobierno nuevamente quedó sin ejecutar el Plan de Ordenamiento Territorial-POT.

En el periodo de 2016-2019 del alcalde Darío Echeverry, el municipio fue recibido con muchas metas incumplidas, proyecciones a futuro que no se cumplieron por los antiguos alcaldes, pero aun no siendo suficiente, en este periodo aparte de que alcalde fue destituido de su cargo, no se ejecutaron sus propias proyecciones futuras como lo es: Navegabilidad del rio magdalena y el malecón del rio Magdalena.

Actualmente, el alcalde electo Alfonso Eljach cuenta con un periodo de gobierno de 2020-2023, recibió la ciudad con los proyectos sin ejecutar de los anteriores periodos ya mencionados, la meta de este alcalde es dejar implementado todos estos proyectos y por fin crear el nuevo plan de ordenamiento territorial POT y el gran pacto regional del magdalena medio liderado por Barrancabermeja.

Recomendación final: Esta recomendación final se da porque el Distrito de Barrancabermeja cuenta con el sexto presupuesto más abultado en el país con un aproximado de \$600.000.000 millones de pesos anuales Barrancabermeja Virtual (2019).

Se propone la creación de cuatro secretarías de despacho como son:

Secretaría del Adulto Mayor: Actualmente los adultos mayores dependen de la Secretaría de Desarrollo Económico y Social, en la ciudad existen 90 hogares de paso y lamentablemente sólo 30 cuentan con los requerimientos para poder funcionar, lo anterior genera que muchos adultos mayores se queden sin recibir los beneficios que el estado le otorga, una secretaria nueva permitiría atención integral a los adultos mayores.

Seguridad Ciudadana: La ciudad no cuenta con una Secretaría que se dedique exclusivamente a cuidar la tranquilidad y seguridad de los ciudadanos, Barrancabermeja tiene un gran indicador negativo en hurtos a personas, casas y establecimientos comerciales, así mismo el índice de homicidios está disparado.

Actualmente la Secretaría de Gobierno es la encargada de la seguridad, pero infortunadamente no dan abasto con tantas responsabilidades, el secretario tiene siete subdependencias que atender a parte de la seguridad ciudadana.

Gestión del Riesgo: La ley 1523 (2012) establece en su artículo 29, párrafo uno, que “todas las ciudades con más de 250.000 habitantes deben de tener una oficina encargada única y exclusivamente para la gestión del riesgo de desastres”. Esto permitiría que un director pueda tener autonomía en sus decisiones y pudiese dirigir todas las acciones sociales encaminadas para la prevención y atención de desastres en la ciudad.

Actualmente dicha oficina depende de la secretaria de medio ambiente y no cuenta con ninguna autonomía ni operativa ni tampoco presupuestal.

Juventud e Inclusión Social: Esta secretaria tendrá la facultad de atender de forma especializada los programas de las diferentes poblaciones como son: Discapacidad, Población LGTBI, Grupos étnicos y Juventud.

Actualmente estas poblaciones no se sienten representadas en la actual Secretaría de Desarrollo Económico y Social.

Lecciones aprendidas.

Para que exista una buena planeación estratégica y prospectiva en la oficina de planeación municipal de Barrancabermeja, es necesario definir claramente “lo que se quiere y lo que se puede” por lo anterior, es necesario conformar un equipo técnico que se encargue única y exclusivamente a elaborar proyectos con prospectiva estratégica.

Una de las grandes dificultades que tienen los municipios en Colombia es la elaboración y presentación de proyectos prospectivos a corto, mediano y largo plazo, por ello, muchas veces esos rubros que quedan sin ser gastados en ciertas áreas, son utilizados para pagar otros compromisos de otras carteras del gobierno nacional.

Para fortuna de la ciudad, el alcalde electo acaba de nombrar como Asesor del plan de desarrollo 2020-2023 a un profesional que tiene Maestría en Pensamiento Prospectivo y estrategia y que cuenta con amplia experiencia en liderar proyectos de impacto.

Barrancabermeja es el municipio con el sexto presupuesto más alto en Colombia, no obstante, la oficina de planeación municipal está en deuda con la ciudadanía a medida que no se le ven los proyectos de inversión a la ciudad. En la última administración la ciudad tuvo un retroceso de 20 años en crecimiento y desarrollo, algunos procesos que inquietan a la comunidad es el desempleo, inseguridad, microtráfico, sistema de salud en pésimas condiciones, suministro de agua no apta para el consumo humano, contaminación ambiental etc.

Cabe mencionar que una de las funciones de un funcionario público es gobernar para toda una comunidad y no solamente para el grupo de ciudadanos que eligen como mandatario. Dicho esto, el alcalde electo de Barrancabermeja Darío Echeverry Serrano periodo 2016-2019, la gente manifiesta que “comenzó a gobernar con arrogancia y revanchismo político, dejando

por fuera de los proyectos aquel ciudadano que no lo había apoyado en las elecciones, para él no era bienvenido en el palacio municipal”.

Por lo anterior, un grupo de ciudadanos en el mes de enero del año 2017 inscribieron ante la registraduría municipal el mecanismo de participación ciudadana llamada revocatoria de mandato y que se encuentra contemplado la constitución de 1991.

Luego de cumplir con todos los procedimientos que conlleva dicho mecanismo, el 2 de julio de 2017 se llevó a cabo en la ciudad el proceso atípico de elección popular, los resultados salieron a favor del alcalde y logró mantenerse en su puesto.

En febrero 6 de 2018 el alcalde es capturado por el CTI por los delitos concierto para delinquir y constreñimiento al elector, todo porque se logró demostrar las estrategias mañosas y casi criminales que utilizó para que la gente no saliera a votar su revocatoria de mandato.

Al terminar el cuatrienio se deja un triste balance donde la que perdió fue Barrancabermeja en todos los escenarios, es la ciudad de Colombia con más desempleo con el 23,1% según el DANE, donde no se ejecutaron obras de impacto para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas dado que el alcalde Darío Echeverry se la pasó defendiéndose de las acusaciones y para culminar la racha, la ciudad fue endeudada en más de 50 mil millones de pesos.

El alcalde electo 2020-2023 Alfonso Eljach, lo primero que debe hacer es reconciliar a la ciudad para que cese ya el odio político que existen entre los ciudadanos. Posteriormente debe de elegir secretarios de despacho que sean netamente Barranqueños y que sean de perfil técnico, es decir, que conozcan del tema en el cual sean nombrados y de esta manera poder sacar a la ciudad adelante y ejecutar todos los proyectos atrasados y ojalá se pueda aprobar por fin el Plan de

Ordenamiento Territorial POT, de lo contrario no habrá nuevas inversiones en la ciudad y los proyectos serán estancados nuevamente.

Conclusiones.

Se logró evidenciar que, en el momento de la caracterización del municipio, una de las problemáticas que más aqueja a los ciudadanos es el desempleo que actualmente está en el 23,1% según última encuesta en el DANE en abril de 2019 y es el más alto de todas las ciudades de Colombia.

Luego de analizar las diferentes experiencias en planeación estratégica en el municipio de Barrancabermeja, se concluye que es necesario actualizar el Plan de Ordenamiento Territorial-POT, dado que la ciudad en mención se encuentra desactualizada desde el año de 2002, ocasionando una incertidumbre hacia donde crece la ciudad, generando desconfianza para invertir en ella y poco desarrollo económico en la ciudad.

Es importante mencionar que en el mes de junio del 2019 la ciudad de Barrancabermeja es de declarada Distrito Especial, Portuario, Industrial, Turístico y Biodiverso, dicho cambio requiere hacer una restauración administrativa que puede demorar hasta dos años. Algunos estos cambios que sufrirían la nominación como distrito es la de crear nuevas localidades, donde se tendrán que elegir alcaldes locales, en este caso, desaparecerían las 7 comunas locales que tiene Barrancabermeja, para contar con la oportunidad de administrar el 10% del presupuesto en los ingresos corrientes del municipio para beneficiar estas mismas localidades.

Otro aspecto importante dentro de nueva estructura municipal está la creación de nuevas secretarías de despacho para poder descongestionar otras que ya existen, por ejemplo la Secretaría de Desarrollo Económico y Social que en su estructura organizacional tiene de todo pero que en la realidad no todo lo cumple, suprimiendo esta Secretaria se ofrecería un mejor servicio a la comunidad, dentro de la propuesta de crear las nuevas secretarías de despacho se

encuentran la del adulto mayor, la de seguridad ciudadana, la de gestión del riesgo de desastres y la de juventud e inclusión social.

Precisamente por falta de estudios prospectivos a largo plazo y de una planeación estratégica durante la administración 2016-2019, los proyectos que la ciudadanía ha pedido a gritos por años como son: la planta de tratamiento de aguas residuales, la cárcel, el terminal de transporte y el edificio administrativo municipal, el hospital regional y el cierre del relleno sanitario etc., nunca se han podido ejecutar dado que los últimos gobiernos no se han podido implementar en su totalidad el Plan de Desarrollo permitiendo aceptar la hipótesis de la falta de visión de la ciudad a largo plazo.

Una de las salidas a la crisis que se vive actualmente puede ser crear una zona franca para incentivar a las empresas que vengan a invertir en la ciudad, a dichas empresas se les puede generar exenciones en impuestos como el de la industria y comercio, para que de esa manera se vea la diversificación de la economía que ayudará al crecimiento de la ciudad.

No obstante, los estudios prospectivos que se vayan a realizar a futuro en Barrancabermeja, deberán de centrarse en áreas estratégicas de acuerdo a las prioridades del municipio sobre las cuales se desea implementar un proceso de planificación y desarrollen así su matriz conceptual de abordaje lo que les incrementa su capacidad de imaginar escenarios futuros en función de los cuales construir los acuerdos que surjan de las visiones compartidas.

Referencias Bibliográficas

Ackoff (2001) Planificación de la empresa del futuro. Noriega Editores. México D.F. Diccionario

<https://definicion.de/administracion/,2019>

Alcaldía de Barrancabermeja (2019) Plan de Ordenamiento Territorial, recuperado de

<https://www.barrancabermeja.gov.co/documento/plan-de-ordenamiento-territorial-pot-barrancabermeja>

Almario, M. (2019). Lo que se han gastado las alcaldías en el nuevo POT, Recuperado de

<https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/lo-que-se-han-gastado-las-alcaldias-en-el-nuevo-pot-YD995045>

Andrade, F. & Lobo, E. (2019) Informe De Gestión Periodo febrero De 2019 A mayo De 2019.

Recuperado de

<https://www.barrancabermeja.gov.co/sites/default/files/opendata/INFORME%20PLANEACION%20FEB-MAYO%202019.pdf>

Barrancabermeja Virtual (2019) Presupuesto de Barrancabermeja para el 2020 será de \$ 591 mil millones de pesos, Recuperado de

<https://barrancabermejavirtual.net/2019/11/27/presupuesto-de-barrancabermeja/>

Bernal, C (2010) Metodología de la investigación, recuperado de [http://abacoenred.com/wp-](http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf)

[content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf](http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf)

Caracol (2019) Inpec construirá una nueva cárcel en Barrancabermeja, recuperado de

https://caracol.com.co/emisora/2019/01/14/bucaramanga/1547464267_422536.html

Colombia compra eficiente (2017) Aplicación Ley de Garantías Electorales para el 2017 y 2018.

Circular Externa No. 24 de 12 de mayo de 2017. Recuperado de

https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_circulares/20170509circularleygarantias.pdf

Concejo Municipal de Barrancabermeja (2002), Acuerdo número 018 de 2002, recuperado de

<file:///D:/25%20DE%20MARZO%20DE%202020/GESTI%C3%93N%20DE%20RIESGO/POT/POT%201/Acuerdo%20018%20de%202002.pdf>

Concejo Municipal de Barrancabermeja (2016) Plan de Desarrollo 2016-2019, recuperado de

<https://www.barrancabermeja.gov.co/documento/plan-de-desarrollo-2016-2019-definitivo>

Cuevas, A., Méndez, S. y Hernández-Sampieri, R. (2014). Introducción al estilo APA para citas y referencias (3a ed.). Universidad de Celaya, México. Recuperado de

<http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/investigacion.html>

Díaz, Y. (2001) Planeación estratégica, capítulo 4, recuperado de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/diaz_gy/Cap4.PDF

DANE (2019) Mercado laboral de las ciudades capitales de los departamentos de la Amazonía y Orinoquía y ciudades intermedias, recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_nvos_dptos/bol_cc_dptos_amazonia_orinoquia_18.pdf

Echeverri, D. & Lobo, E. (2016). Barrancabermeja en Cifras. Trabajo realizado por COMPETITICS para la Cámara de Comercio de Barrancabermeja y la Alcaldía Municipal. Recuperado de

https://www.barrancabermeja.gov.co/sites/default/files/opendata/REVISTA%20BARRANCABERMEJA%20EN%20CIFRAS%202016_0.pdf

Echeverri, D. & Lobo, E. (2017). Informe De Gestión Periodo Febrero De 2017 A Mayo De 2017.

Oficina Asesora De Planeación. Barrancabermeja. Recuperado de

<https://www.barrancabermeja.gov.co/sites/default/files/opendata/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20Febrero%20-%20Mayo%202017%20Oficina%20de%20Planeaci%C3%B3n.pdf>.

El Espectador (2018). El lastre político que arrastra Barrancabermeja con sus alcaldes (I). Recuperado de

<https://www.elespectador.com/noticias/judicial/el-lastre-politico-que-arrastra-barrancabermeja-con-sus-alcaldes-i-articulo-738789>

El Espectador (2018). El lastre político que arrastra Barrancabermeja con sus alcaldes (II). El

Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/el-lastre-politico-que-arrastra-barrancabermeja-con-sus-alcaldes-ii-articulo-738790>

El tiempo (2018) Acusan a Alcalde de Barrancabermeja de buscar frenar su revocatoria, recuperado de

<https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/capturado-alcalde-de-barrancabermeja-por-tratar-de-interferir-en-revocatoria-179570>

El tío tech (2017) Como hacer un índice automático para tesis, monográficas y proyectos en word, [You

Tube], recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=kvomMdjAdKk>

Farías, R. (2016). La Prospectiva y sus métodos procedimentales para la anticipación del futuro.

(Spanish). Confines De Relaciones Internacionales Y Ciencia Política, 12(22), 131-138.

Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=121528539&lang=es&site=eds-live>

Ferreiro, A. & Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación*. (e-Book). Recuperado de:
http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?user=proveedor&pass=danue0a0&url=http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=847674&lang=es&sit e=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_11

Fiscalía (2018). Boletín 23136 Barrancabermeja. Recuperado de
<https://www.fiscalia.gov.co/colombia/seccionales/fiscalia-impuesto-cargos-al-alcaldede-barrancabermeja-por-supuestas-irregularidades-en-contratacion/>

Gándara, G. & Osorio, F. (2014) *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*. México: Ediciones Culturales Paidós. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63349778007>

Godet, M. (2007) *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Recuperado de
<http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hurtado, J. (2017). Presupuesto para 2018 es de \$ 505.000 millones. Recuperado de
<https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/presupuesto-para-2018-es-de-505000-millones-MGVL416578>

Inayatullah, S. (2012). El Pensamiento Prospectivo Como Herramienta De Transformacion. In *Prospective e Innovacion* (pp. 113-154). Plaza Y Valdes Editores. Recuperado de
<http://www.metafuture.org/pdf/pillars-spanish.pdf>

Joselito L (2018) Normas APA 2019 - Sexta (6ta) Edición | Completo Y Bien Explicado | Para Tesis

Monografías Informes, [You Tube], recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=diW8f-d2aus>

Las 2 orillas (2018). Plata, contratos y sancochos tienen preso al Alcalde de Barranca. Recuperado de

<https://www.las2orillas.co/plata-contratos-y-sancochos-tienen-presos-al-alcalde-de-barranca/>

Lobo E. (2019) Informe de gestión de la oficina de planeación municipal octubre a diciembre de 2019,

recuperado de <https://www.barrancabermeja.gov.co/documento/informe-gestion-s-de-planeaci%C3%B3n-octubre-diciembre-2019>

López E (2019) Análisis de la pre-factibilidad para la creación de una empresa de servicios de mantenimiento a través de plataformas digitales para la maquinaria y equipo de minería en las regiones lejanas de los centros urbanos de Colombia. Recuperado de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14585/EdwinFernando_L%c3%b3pezTuberquia_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Massarik (2018) Como hacer una mamografía, [You Tube], recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=v2x8QDIKMM>

Massarik (2018) Como hacer las conclusiones de un trabajo de investigación, [You Tube], recuperado

de <https://www.youtube.com/watch?v=rsGRvGkU5F4>

Medina. J., & Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Cepal. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Miklos, T. & Tello, M. (2007). Planeación prospectiva y estratégica. Documento procedente del V Encuentro de Estudios Prospectivos. Recuperado de http://visitas.reduaz.mx/coleccion_desarrollo_migracion/americalat/Americalat_capI_planeacion.pdf
- MOE (2017) *Ni del 10% fue participación en revocatoria de mandato de Barrancabermeja*, recuperado de <https://moe.org.co/ni-del-10-fue-participacion-en-revocatoria-de-mandato-de-barrancabermeja/>
- Morales, O. (2003). Fundamentos de la investigación documental y la monografía. *Manual para la elaboración y presentación de la monografía*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes. Recuperado de http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/16490/fundamentos_investigacion.pdf;sequence=1
- Moreno C., Rebolledo S. & Marthe Z. (2010). Cómo escribir textos académicos según normas internacionales: APA, IEEE, MLA, Vancouver e Icontec. Barranquilla [Colombia]: Universidad del Norte. (e-Book). Recuperado de http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?user=proveedor&pass=danue0a0&url=http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=710205&lang=es&site=ehost-live&ebv=EB&ppid=pp_d
- Oficina de Planeación Municipal (2018) Informe de gestión Febrero a Mayo 2018. Barrancabermeja, recuperado de https://www.barrancabermeja.gov.co/sites/default/files/opendata/informe_de_gestion_febrero_-_mayo_2018_planeacion_municipal.pdf

- Ortega, C. (2016). El Proceso De Investigación: Construyendo El Proyecto. (Spanish). *Revista Panamericana De Pedagogía: Saberes Y Quehaceres Del Pedagogo*, (23), 117-129. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?user=proveedor&pass=danue0a0&url=http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=119187388&lang=es&site=ehost-live>
- Pineda L. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: una propuesta para los grupos de investigación colombianos. (Spanish). *Investigación Y Desarrollo*, 21(1), 237-259. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=91534799&lang=es&site=ehost-live>
- RCN (2017). Alcalde de Barrancabermeja, Darío Echeverri, no fue revocado de su cargo. Recuperado de <https://www.rcnradio.com/colombia/santanderes/alcalde-de-barrancabermeja-dario-echeverri-no-fue-revocado-de-su-cargo>
- Rodríguez, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84 (En-Ju)), 89-104. recuperado de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/analisis/article/view/2092/2176>
- Semana (2011) Colombia líder, recuperado de <https://www.semana.com/premio-colombia-lider-2011/carlos-contreras.html>
- Tejedor, S., Pinilla Z., Gordillo N. (2012). Plan prospectivo para la implementación de un centro de pensamiento prospectivo en Tunja para Boyacá al 2012, recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/1141>

Triana, R., & Barrios, M. (2018). Prospectiva Barrancabermeja 2032. Construcción desde un enfoque de buen gobierno. *Prospectiva en América Latina: aprendizajes a partir de la práctica*. Santiago:

CEPAL, 2018. LC/TS. 2018/38. p. 101-118. Recuperado de

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43881>

UNGRD (2012) Ley 1523 de 2012 Ley Sistema Nacional de Gestión del Riesgo, recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47141>

Valdés, B., Monteagudo, Y. & Martínez, C. (2008). Procedimiento para el Plan Estratégico en entidades turísticas de Villa Clara. (Spanish). *Retos Turísticos*, 7(3), 35-39. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=47144034&lang=es&site=ehost-live>

Vanguardia (2012) Primer año del Alcalde Elkin Bueno: muchas promesas y pocas acciones,

Recuperado de <https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/primer-ano-del-alcalde-elkin-bueno-muchas-promesas-y-pocas-acciones-HTVL189538>

Vanguardia (2019) La Ptar San Silvestre terminaría de ser construida en 2022, recuperado de

<https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/la-ptar-san-silvestre-terminaria-de-ser-construida-en-2022-YL915313>

Vanguardia (2019) Barrancabermeja fue declarada Distrito Especial, y ¿ahora qué? Recuperado de

<https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/barrancabermeja-fue-declarada-distrito-especial-y-ahora-que-GX1473190>

Vanguardia(2018) Ecopetrol y Alcaldía de Barrancabermeja invertirán \$13 mil millones en proyectos rurales Recuperado de <https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/ecopetrol-y-alcaldia-de-barrancabermeja-invertiran-13-mil-millones-en-proyectos-rurales-OBVL444219>

Vanguardia (2019) Habrá Ley de Garantías en las próximas elecciones regionales, recuperado de <https://www.vanguardia.com/politica/habra-ley-de-garantias-en-las-proximas-elecciones-regionales-GC1026932>

Vanguardia (2016) Nueva cárcel de Barrancabermeja estará ubicada en El Centro, recuperado de <https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/nueva-carcel-de-barrancabermeja-estara-ubicada-en-el-centro-FRVL382043>

Vargas. B (2015). *Las etapas de investigación. Décima tercera clase. Serie ¿Cómo hacer investigación?* [You Tube]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=149&v=KcQJtPx84qo

Vega, M., & Ospina, M. (2014). Prospectiva 2019-2023 para Mipymes dedicadas al desarrollo de software por encargo en Colombia. *El Hombre Y La Máquina*, (44), 75-91. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/478/47832683009.pdf>

ANEXOS

FORMATO DE ENTREVISTA

Nombre del Investigador:
Ciudad, lugar y fecha donde se realiza la entrevista:
Nombre del funcionario entrevistado:

Respetado experto:

De antemano quiero agradecer su apoyo en el desarrollo de este proceso de investigación que hace parte de los requisitos para obtener el título de Magíster en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD.

La siguiente entrevista solamente tiene fines académicos y no compromete su perfil profesional o el de la empresa objeto de estudio.

A continuación, usted encontrará una serie de preguntas abiertas que buscan identificar cuáles han sido las razones por las cuales muchos proyectos no se ejecutaron en la ciudad de Barrancabermeja en el periodo 2016-2019.

- 1) ¿Cuál es su nombre, su profesión y cuantos años de experiencia lleva en planeación prospectiva?
- 2) ¿El ultimo POT fue aprobado en el año 2002, cuál cree usted que son los motivos por los cuales aún no tenemos POT actualizado?
- 3) ¿Por qué cree usted que los alcaldes nunca cumplen con los planes de desarrollo?
- 4) ¿Considera usted que el proceso de revocatoria de mandato contra el alcalde Darío Echeverry llevado a cabo en el año 2017 atrasó a la ciudad?
- 5) ¿Cuáles son las razones por las cuales 3 alcaldes no fueron capaces de construir proyectos tan importantes como la planta de tratamiento de agua potable para la ciudad?
- 6) Según el DANE en su última encuesta realizada la ciudad tiene 23,1% de desempleo. ¿Qué estrategia se podría implementar en Barrancabermeja para reducirlo?
- 7) Barrancabermeja fue declarado Distrito, ahora debe de someterse a una reestructuración orgánica, ¿Considera importante la creación de nuevas secretarías?

Gracias por su colaboración.