

**Evaluación por objetivos del plan de desarrollo del municipio de Ocaña- Norte  
de Santander, para el periodo 2016- 2019**

Carrascal Fernanda & Arenas Anderson  
Mayo 2020

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD-  
Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas - ECJP  
Programa Especialización en Gestión Pública

## Resumen

El presente trabajo de investigación analiza el nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo del Municipio de Ocaña del periodo 2016-2019, así mismo pretende identificar si la gestión ejecutada fue transparente y eficiente, los cuales permitan generar un desarrollo estratégico de la Entidad y un crecimiento y mejor bienestar para los habitantes del Municipio, con las que se viabilice un mejor servicio a los ciudadanos, y se materialice la eficiencia que sirva de base en la toma de decisiones de la misma, satisfaciendo así los requerimientos de la comunidad en las condiciones establecidas en el plan de acción de la autoridad competente. Se utilizó una metodología cuantitativa de tipo descriptiva para hacer la evaluación de los programas que conforman el plan de desarrollo municipal. A partir de un diagnóstico se evidenciaron los factores que afectan el cumplimiento de los fines del proceso de evaluación de desempeño y se determinó la carencia de una estrategia financiera para sustentar el plan de inversiones plurianual que junto a la falta de planes de acción más detallados restaron eficacia en la labor que desarrolló el ente territorial durante el periodo evaluado.

Palabras clave: Plan de desarrollo municipal, desarrollo social, control de gestión.

### **Abstract**

This research paper analyzes the level of compliance with the Development Plan of the Municipality of Ocaña for the 2016-2019 period, and also seeks to identify if the management executed in a transparent and efficient manner, which generates a strategic development of the Entity and a growth and better well-being for the inhabitants of the Municipality, with which a better service to the citizens is feasible, and the efficiency that serves as a basis in the decision making of the same materializes, thus satisfying the requirements of the community under the established conditions in the action plan of the competent authority. A quantitative methodology of descriptive type was analyzed to evaluate the programs that make up the municipal development plan. From a diagnosis, the factors that affect compliance with the fines of the performance evaluation process were evidenced and the lack of a financial strategy to support the multi-year investment plan was determined, which together with the lack of more detailed action plans subtracted efficiency in the workforce that analyzes the territorial entity during the period evaluated.

**Keywords:** Municipal development plan, social development, management control.

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	7
Capítulo 1 Planteamiento del Problema.....	9
Capítulo 2 Justificación .....	11
Capítulo 3 Objetivos .....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos .....	13
Capítulo 4 Marco Conceptual y Teórico.....	14
Antecedentes .....	14
Marco Teórico .....	17
Marco Conceptual.....	23
Marco Legal .....	25
Capítulo 5 Metodología .....	27
Enfoque y Tipo de Investigación.....	27
Población y Muestra .....	27
Instrumentos .....	28
Fuentes de Información.....	28
Técnicas de Análisis de Datos.....	29
Capítulo 6 Resultados .....	30
Componentes estratégicos del plan de desarrollo del municipio de Ocaña 2016 - 2019.....	30
Medición del grado de cumplimiento del plan de desarrollo municipal 2016-2019.....	41
Acciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión pública municipal .....	106
Capítulo 7 Conclusiones .....	111
Capítulo 8 Recomendaciones .....	113
Lista de Referencias.....	114

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Componentes de la misión del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019</i> .....	32
Tabla 2. <i>Componentes de la visión del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019</i> .....	34
Tabla 3. <i>Análisis del objetivo estratégico 1</i> .....	36
Tabla 4. <i>Análisis del objetivo estratégico 2</i> .....	37
Tabla 5. <i>Análisis del objetivo estratégico 3</i> .....	38
Tabla 6. <i>Análisis del objetivo estratégico 4</i> .....	39
Tabla 7. <i>Análisis del objetivo estratégico 5</i> .....	40
Tabla 8. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de educación</i> .....	45
Tabla 9. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de salud</i> .....	49
Tabla 10. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de deporte y recreación</i> .....	51
Tabla 11. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de cultura</i> .....	54
Tabla 12. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de primera infancia, infancia y adolescencia</i> .....	56
Tabla 13. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de juventud</i> .....	58
Tabla 14. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de adulto mayor</i> .....	60
Tabla 15. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de personas en situación de discapacidad</i> .....	62
Tabla 16. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de población víctima del conflicto armado</i> .....	64
Tabla 17. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de equidad de género</i> .....	66
Tabla 18. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de población LGTBI</i> .....	68
Tabla 19. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de movilidad</i> .....	71
Tabla 20. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de agua potable y saneamiento básico</i> .....	73
Tabla 21. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de servicio de alumbrado público</i> .....	76
Tabla 22. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de servicio de energía eléctrica</i> .....	76
Tabla 23. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de servicio de gas domiciliario</i> .....	77
Tabla 24. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de vivienda</i> .....	78
Tabla 25. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de mejoramiento de vías</i> .....	80
Tabla 26. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de equipamiento municipal</i> .....	81
Tabla 27. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de desarrollo económico</i> .....	83
Tabla 28. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de medio ambiente y gestión del riesgo</i> .....	87
Tabla 29. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de seguridad y convivencia ciudadana</i> .....	90
Tabla 30. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de justicia</i> .....	92
Tabla 31. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de democracia y participación ciudadana</i> .....	94
Tabla 32. <i>Evaluación del cumplimiento del programa de fortalecimiento institucional</i> .....	96
Tabla 33. <i>Acciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión pública a nivel institucional en el municipio de Ocaña</i> .....	108

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura de los componentes del plan de desarrollo municipal de Ocaña 2016-2019 .....	42
<i>Figura 2.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de educación.....	48
<i>Figura 3.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de salud .....	50
<i>Figura 4.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de deporte y recreación .....	53
<i>Figura 5.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de cultura .....	55
<i>Figura 6.</i> Evaluación del cumplimiento del programa primera infancia, infancia y adolescencia .....	57
<i>Figura 7.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de juventud.....	59
<i>Figura 8.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de adulto mayor.....	61
<i>Figura 9.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de personas en situación de discapacidad .....	63
<i>Figura 10.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de población víctima del conflicto armado .....	65
<i>Figura 11.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de equidad de género .....	67
<i>Figura 12.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de población LGTBI.....	69
<i>Figura 13.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de movilidad.....	72
<i>Figura 14.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de agua potable y saneamiento básico .....	75
<i>Figura 15.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de servicio de alumbrado público.....	77
<i>Figura 16.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de vivienda .....	79
<i>Figura 17.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de mejoramiento de vías .....	81
<i>Figura 18.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de equipamiento municipal .....	82
<i>Figura 19.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de desarrollo económico .....	85
<i>Figura 20.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de medio ambiente y gestión del riesgo .....	89
<i>Figura 21.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de seguridad y convivencia ciudadana .....	91
<i>Figura 22.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de justicia .....	93
<i>Figura 23.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de democracia y participación ciudadana .....	95
<i>Figura 24.</i> Evaluación del cumplimiento del programa de fortalecimiento institucional.....	98
<i>Figura 25.</i> Nivel de cumplimiento de los proyectos que conforman el plan de desarrollo 2016-2019 .....	99
<i>Figura 26.</i> Estrategias propuestas para el fortalecimiento de la gestión pública mediante el plan de desarrollo municipal para Ocaña.....	106

## Introducción

Un plan de desarrollo territorial es una herramienta que utilizan los municipios para la planificación global del desarrollo, ya que orienta las acciones que se deben tomar durante un período de tiempo específico para atender las principales necesidades de desarrollo de parte del ente administrativo territorial. Los principales componentes del plan son: la misión, la visión y los objetivos estratégicos, como también los programas, proyectos y las metas específicas que se esperan alcanzar, para lo cual se deben relacionar los recursos que se comprometerán en los años vinculados a la gestión.

Teniendo en cuenta que como todo proceso administrativo al interior de las organizaciones se pueden presentar desviaciones y problemas en la ejecución de las acciones, es importante evaluar el cumplimiento de la planificación en sus diferentes niveles, como son en lo estratégico, en lo táctico y en lo operativo. Por lo tanto, este proyecto tiene como propósito evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo del municipio de Ocaña- Norte de Santander, para el periodo 2016- 2019.

Para el desarrollo del trabajo se tienen en cuenta algunas limitaciones en el alcance de los resultados, ya que el contraste del cumplimiento del plan de desarrollo depende de los informes de gestión consolidados de cada año y para el último periodo de 2019 la información no estuvo disponible sino comenzando el mes de enero de 2020, luego del proceso de empalme con la nueva administración municipal. Sin embargo, se aplicó una metodología cuantitativa a nivel descriptivo, con el propósito de estimar con el mayor grado de detalle el cumplimiento de las acciones ejecutadas. El plan de desarrollo no contaba con una asignación detallada de recursos para cada proyecto y los informes de gestión solo relacionaban lo que había sido ejecutado, por lo

que no se lograron medir ni comparar los niveles de cumplimiento de los objetivos frente al uso de recursos.

Los resultados permitieron establecer niveles del cumplimiento de la gestión municipal en el periodo de 2016- 2019 en el municipio de Ocaña, lo cual podrá ser tomado como referencia para la proyección de planes en la nueva administración municipal que comienza en el año 2020.



## Capítulo 1

### Planteamiento del Problema

El bienestar ciudadano es el fin último de toda gestión pública en cuanto al cumplimiento de sus fines, para lo cual se dispone de una serie de recursos administrativos, técnicos y financieros que las entidades públicas deben utilizar para proveer el bienestar y servicios básicos a la comunidad. Al respecto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2017) indica las políticas públicas exige desafíos a nivel proactivo y participativo en función económica, social y ambiental, con la finalidad de formular e implementar estrategias de desarrollo que mejoren las condiciones económicas, sociales y ambientales. Para esto, se requiere de un modelo de gestión pública de calidad, que este dirigido al aprovisionamiento de bienes y servicios públicos de manera efectiva, eficiente y oportuna.

A pesar de esto, las condiciones de bienestar y calidad de servicios que se presentan en esta región del país no son las más esperadas frente a las expectativas. Una muestra de esto es que el departamento Norte de Santander, que para la última medición del año 2018 retrocedió dos lugares en el ranking nacional de competitividad, donde se miden aspectos como sostenibilidad ambiental, eficiencia de los mercados, e innovación y dinámica empresarial, donde Bogotá con el primer lugar tuvo una calificación de 8,24 sobre 10 y en segundo lugar, Antioquia con un puntaje de 6,78 (Diario La Opinión, 2018).

Más específicamente, el Consejo Privado de Competitividad (2019) reportó que el Área Metropolitana de Cúcuta, junto con el municipio de Pamplona y Ocaña son los más representativos del departamento Norte de Santander y ocuparon el lugar número 18 entre 23 en el Índice de Competitividad por Ciudades a nivel nacional en el informe del año 2019. En la categoría de instituciones la posición fue 14 (entre 23 ciudades) con una calificación de 5,4

(escala de 1 a 10); infraestructura y equipamiento en la posición 17 con calificación de 4,29; sostenibilidad ambiental en la posición 17 con calificación de 3,77; salud en la posición 11 con calificación de 5,6; educación básica y media en la posición 11 con calificación de 5,6, educación superior en la posición 17 con calificación de 2,9; entorno de los negocios en la posición 6 con calificación de 6,9; mercado laboral en la posición 22 con calificación de 3,2; sistema financiero en la posición 18 con calificación de 3,3; y tamaño del mercado en la posición 19 con calificación de 3,4.

Al respecto, el Plan de Desarrollo del Municipio de Ocaña 2016-2019 considera como materia importante de trabajo el cierre de brechas y el desarrollo integral de la comunidad, comprendido por como la Equidad Social y Desarrollo Humano, Desarrollo Físico Espacial con calidad de Vida, Desarrollo Socioeconómico, Medio Ambiente y Gestión del Riesgo y Político Administrativo, todos para mejorar las condiciones de vida de todas las personas. Por tal motivo, surge el interés de analizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo del Municipio de Ocaña 2016-2019, considerando las grandes diferencias que se observan entre los resultados que se han obtenido en otras regiones del país y el rezago en áreas tan importantes como salud, educación, instituciones, medio ambiente y mercado laboral entre otros. Al respecto, la pregunta de investigación de este proyecto es ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del plan de desarrollo del municipio de Ocaña- Norte de Santander, para el periodo 2016- 2019?.

## **Capítulo 2**

### **Justificación**

Para el desarrollo de este proyecto, se tiene en cuenta que a partir de Ley 388 de 1997 en Colombia se establece una nueva manera de construir ciudad con base en los principios del ordenamiento del territorio, por lo que se tiene en cuenta la función social y ecológica de la propiedad, considerando que los intereses de la comunidad están por encima de los particulares y se debe garantizar los beneficios.

Estos principios invitan a una acción decidida de responsabilidad compartida en la generación de tejido físico para la cohesión y consolidación social, donde gremios de la construcción, sector solidario, Estado y sociedad en general asumen un proceso cultural continuo motivado y apoyado por los gobiernos municipal y nacional, directos responsables del ejercicio de la Función Pública del Urbanismo (Alcaldía de Medellín, 2016, p.1).

Por lo tanto, se deben desarrollar estudios para promover que las ciudades puedan ser sostenibles dependiendo de la calidad de las prácticas que con respecto al aprovechamiento del recurso se ejecuten; de ahí que la adecuada planificación de los usos y del modelo general de ocupación del territorio, se convierten en la base de análisis para determinar la eficacia de la gestión pública que se desarrolla en cada territorio. Por lo tanto, mediante este estudio las entidades municipales de Ocaña podrán verificar el cumplimiento de los compromisos que se ha trazado en el Plan de Desarrollo 2016-2019, así como el cumplimiento de los objetivos y verificar si estos han contribuido a la adecuada y eficaz generación o prestación de los bienes y servicios que tiene a cargo la gestión pública de las entidades.

Los beneficiarios directos del proyecto son la Alcaldía municipal y los ciudadanos. Por un lado, la Alcaldía municipal como entidad pública requiere contar con información para la toma de decisiones y para establecer nuevos lineamientos en la correcta administración de los recursos, así como por otro lado, los habitantes de Ocaña podrán conocer de cerca el nivel de cumplimiento de la gestión de las instituciones, hacer las concertaciones públicas sobre sus requerimientos y necesidades insatisfechas, lo que posteriormente podrá ser tomado en cuenta por la administración de turno para ofrecer mejores bienes y servicios para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general.

## **Capítulo 3**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo del municipio de Ocaña- Norte de Santander, para el periodo 2016- 2019.

#### **Objetivos específicos**

Determinar los componentes estratégicos del plan de desarrollo del municipio de Ocaña en el periodo 2016 - 2019.

Medir el grado de cumplimiento de cada uno de los rubros componentes del plan de desarrollo municipal 2016-2019.

Proponer acciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión pública a nivel institucional en el municipio de Ocaña.

## Capítulo 4

### Marco Conceptual y Teórico

#### Antecedentes

Se tendrán en cuenta estudios a nivel internacional, nacional y regional sobre el tema de la formulación de planes de desarrollo y del seguimiento y evaluación a los resultados logrados, como parte de la medición de la eficacia de la gestión pública. Se consultaron diferentes revistas científicas indexadas, bases de datos académicas y repositorios de universidades para tomar referentes relacionados con el proyecto.

A nivel internacional:

Gómez, C. (2017). Los planes de desarrollo municipal en México y la participación ciudadana. un análisis del marco jurídico. Este presente trabajo abordó el tema de la calidad de la norma jurídica con relación al conocimiento actualizado de la materia que regula, particularmente en la planificación para el desarrollo en los municipios de México. Se estudiaron los conceptos y metodologías de planificación estratégica y participativa, y se presentaron datos sobre la planificación para el desarrollo municipal, así como las características de una norma jurídica de calidad. En los resultados se presentaron los análisis sobre las normas constitucionales y las leyes orgánicas municipales, las leyes de participación ciudadana y las leyes de planeación a nivel local. Se analizaron las diferencias y similitudes entre los textos normativos frente a las metodologías de planificación, con la finalidad de determinar su conveniencia en el proceso de seguimiento y medición de resultados. Por último, se determinaron las acciones que pueden tomarse como oportunidad para la mejora del marco jurídico vigente.

Terrones-Cordero (2013). Planeación participativa para elaborar un plan de desarrollo municipal: el caso de Acaxochitlán, Hidalgo. El objetivo de este trabajo fue apoyar la elaboración

del plan de desarrollo del municipio de Acaxochitlán, Estado de Hidalgo durante los años 2009-2015, mediante la metodología de planeación de proyectos por objetivos, basado en la ejecución de talleres participativos donde se involucra a la comunidad en el diagnóstico de las situaciones y las propuestas de alternativas. Se utilizó una metodología cualitativa para sistematizar las propuestas y expectativas de la comunidad. En los resultados se lograron proponer siete ejes estratégicos: siendo “fortaleza institucional, competitividad y desarrollo de la actividad primaria, infraestructura carretera y de servicios adecuados, empresas generadoras de empleos permanentes, servicios públicos, honestidad y asignación de recursos a grupos vulnerables” (p.521). Se determinó que el plan garantiza las condiciones de funcionalidad, integralidad y de mayor inclusión. Este proyecto se toma como una herramienta metodológica que se puede tener en cuenta para plantear acciones estratégicas que permitan el fortalecimiento de los programas sociales a nivel local, teniendo en cuenta la identificación de necesidades sociales acordes al desarrollo regional y que permiten consolidar un tejido social y el fortalecimiento institucional.

A nivel nacional:

Hernández (2014). Sistema para el seguimiento y control del plan de desarrollo del municipio de Yacopi Cundinamarca “Orden y Progreso 2012-2015” bajo los lineamientos del PMI. Este trabajo se desarrolló para analizar un sistema de control sobre los programas que tenía el municipio, siendo el segundo de mayor extensión del departamento y que depende económicamente de actividades agroindustriales. La metodología se basó en un enfoque cualitativo para conformar espacios participativos de análisis sobre propuestas y compromisos. Se utilizó la sistematización de resultados que se trató de los antecedentes del plan de desarrollo municipal. En los resultados se determinó que las autoridades locales y la comunidad en general no realizaba ningún tipo de seguimiento o control del plan de desarrollo, ya que las partes

interesadas no cuentan con herramientas que le permitan cumplir con este propósito. Por lo tanto, de este proyecto se tiene en cuenta el sistema de seguimiento y control que se propuso, por lo que se utilizó un enfoque PMI que puede resultar valioso para asumir una posición de valoración social y que permita medir el impacto de los programas municipales en la comunidad.

Camelo, Solarte & López (2015). Evaluación y seguimiento de planes de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia. Este proyecto tuvo en cuenta el proceso de ordenamiento territorial que se viene realizando en el país a partir de la expedición de la Ley 388 de 1997 (de Desarrollo territorial), la cual ha venido transformando de forma sustancial el ejercicio de la planificación de los municipios en Colombia. En los resultados se determinó que la normatividad aún no se ha logrado implementar hacia una verdadera cultura de planificación y de gestión integral del territorio. Asimismo, se proponen fundamentos para un modelo de evaluación de los planes de ordenamiento territorial municipal en el país. Se tienen en cuenta los elementos de integración de la gestión urbana con un enfoque evaluativo de gestión pública y social.

A nivel regional:

Jácome & Ramírez (2008). Valoración al plan de acción; comportamiento de la inversión y valuación a los estados contables presentados por el hospital de Ocaña durante la vigencia fiscal 2006. Este proyecto consistió en un apoyo a la labor que desarrolla la Contraloría General del departamento Norte de Santander. Por lo tanto, se realizó una evaluación a los estados contables (balance general, estado de ganancias y pérdidas, ejecución activa, ejecución pasiva, estado de cambio en el patrimonio y notas a los estados financieros) presentados por el hospital de Ocaña durante la vigencia fiscal 2006. En los resultados se presentan las mediciones realizadas en términos de eficacia y de la gestión lograda por el hospital, por lo que se establecieron índices económicos y de rentabilidad.



Casique & Soto (2007). Valoración al plan de desarrollo, comportamiento de la inversión y evaluación a los estados financieros presentados por el municipio de Ocaña durante la vigencia fiscal del 2005. En este proyecto también se presentó el resultado de un apoyo a la labor de la Contraloría General del departamento Norte de Santander como herramienta de gestión y resultados para evaluar la ejecución al plan de desarrollo de las entidades territoriales y descentralizadas. En los resultados se presentó el análisis de evaluación de los recursos de inversión destinados a los proyectos planteados y ejecutados en el área de salud, educación, saneamiento básico y otros sectores. Igualmente, se utilizaron índices para medir razones de rentabilidad y otros elementos de cumplimiento económico.

### **Marco Teórico**

**La administración pública.** La administración pública se conforma por atributos netamente estatales. Esta administración es una propiedad del Estado y solo se puede comprender con el funcionamiento del mismo. Esta idea es aplicable a todas las organizaciones públicas que han existido de este tipo y se basa en las cualidades que tienen las actividades del Estado. “Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo, esta noción de administración pública ha extraordinariamente consensual, tanto en el tiempo, como en el espacio” (Guerrero, 2016, p.16). En este sentido, la administración pública explica las funciones del Estado y tiene como objetivo trabajar para la sociedad y para propender su desarrollo. Por lo tanto, la administración pública existe a partir de la sociedad, que la legitima y la justifica para la organización de la comunidad y las instituciones.

Por lo tanto, la administración pública se puede analizar como ciencia social que tiene como finalidad analizar la actividad de la rama ejecutiva en lo relativo a la garantía de los derechos y la prestación de los servicios públicos que establece la ley, de manera que las

funciones se llevan a cabo por los medios y con el uso racional de los recursos para el beneficio general de la comunidad. Por lo general, la administración pública se desarrolla mediante actividades que por lo menos están conformadas para:

- a) Mantener el orden público; b) Satisfacer las necesidades de la población y c) Conducir el desarrollo económico y social, partiendo siempre de la base jurídica de que el acto administrativo se realiza bajo un orden jurídico, que crea, modifica o extingue situaciones jurídicas particulares y concretas, y que en un Estado de derecho toda la actividad administrativa está determinada por el principio de legalidad (Galindo, 2000, p.6).

Por lo tanto, los hechos y realidades sociales que explican y condicionan el comportamiento de la sociedad deben estar comprendidas en la normatividad, pero esto no indica que puede validar la actividad administrativa, ya que la administración precede al ordenamiento legal. Por lo tanto, resulta más conveniente analizar la administración pública como el resultado de las acciones de los gobernantes para dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de la comunidad, que teniendo en cuenta la estrecha relación con el bienestar social, se convierte en materia de estudio en el ámbito académico y científico para establecer teorías que explique la manera como se relaciona la ciudadanía con el Estado. Estas relaciones se dan en el marco de las leyes, las regulaciones, las actuaciones de las instituciones para atender las necesidades colectivas y en el equilibrio financiero en temas como ingresos y gastos públicos (Galindo, 2000).

**La administración pública moderna: el enfoque sistemático.** La administración pública como ciencia o como objeto de análisis empírico evoluciona con los cambios de las estructuras organizativas, la política y los gobernantes, por lo que depende en gran medida del desarrollo de los países. En el caso particular de los países en vías de desarrollo la administración pública se caracteriza por procesos que continúan en formalización, aún tienen demasiada rigidez normativa

y la estructura es típica del modelo burocrático (Caldera, 2016). Es necesario asumir mayores compromisos con la racionalidad, la sistematización de los procesos y la formalización de las funciones.

En un Estado de derecho la actividad administrativa siempre debe llevarse a cabo bajo un régimen jurídico y en consecuencia, se requiere de una sede de ordenamientos legales para lograr que la acción estatal que se comenta y que cumpla cabalmente con los requerimientos de una sociedad que evoluciona en virtud del avance científico y tecnológico que la sustenta. (Galindo, 2000, p.197)

Estos avances en las condiciones de la sociedad son evidentes y relevantes para analizar el Estado como sistema. Más aún cuanto los cambios se han presentado con vertiginosidad y han sorprendido hasta a los más apegados al sistema burocrático tradicional. Los cambios sociales y el desarrollo tecnológico han dado nuevas identidades y cohesiones a las colectividades y estructuras de la sociedad. Estas nuevas formas de organización modifican la complejidad del Estado y la manera como éste interactúa con lo privado y la familia, teniendo en cuenta que las personas otorgan otros significados y valoraciones a la prestación de los servicios que esperan recibir. Los ciudadanos cambian los símbolos y las interpretaciones que tienen del entorno por otras que tienen connotaciones más complejas (Caldera, 2016).

En otras palabras, estos cambios se convierten en dinámicas sociales más abiertas y sujetas a la interacción de diferentes componentes, como pueden ser lo económico, lo cultural y en la forma de organización. “Exige cambios en la forma de estructurar a nuestras sociedades y en los mecanismos de organizar nuestra convivencia diaria, lo cual ineludiblemente pasa por la forma de estructurar nuestra organización política y de gobierno” (Caldera, 2016, p.4). Las expectativas de la sociedad sobre la organización del Estado está estrechando las relaciones entre

los aspectos económicos, los políticos e institucionales, con la finalidad de optimizar los medios de producción, de comunicación y de gestión de los recursos, lo cual indica una nueva forma de estructura social más versátil, informada y a la espera de soluciones prontas en los servicios sociales que establece la ley (Caldera, 2016).

**El plan estratégico como plan de desarrollo.** La planificación corporativa tiene el objetivo de definir y establecer el marco de referencia para la puesta en marcha de un plan estratégico, que en este caso se trata de un plan de desarrollo municipal, así como para hacer una integración sistemática de la toma de decisiones con la eficacia de los resultados esperados. Para ello, López (2005) fundamenta el proceso de elaboración metodológica de los planes de desarrollo sobre los siguientes supuestos teóricos y premisas básicas:

- a. Las organizaciones se consideran sistemas socio-técnicos, abiertos y complejos en búsqueda de su supervivencia y permanencia en el tiempo.
- b. Una organización para ser viable, debe disponer de una estructura que le permita adaptarse y responder a los cambios en el medio ambiente interno y externo.
- c. La eficiencia de una organización depende de la interrelación entre los subsistemas que la integran (el técnico, el psicosocial, el administrativo, etc.) y de la forma en que transforma los insumos del medio ambiente en productos.
- d. En el subsistema administrativo de una organización se pueden distinguir tres niveles: el estratégico, encargado del diseño de la filosofía de gestión; el coordinador, responsable de la gerencia de las actividades y el nivel operativo, cuyo objetivo es ejecutar el programa de actividades.

e. El programa o plan de desarrollo es el instrumento que operacionaliza y da coherencia a las actividades que se desarrollan para concretar el plan estratégico corporativo. (López, 2005, p.14)

Por lo tanto, se tiene en cuenta el proceso metodológico que requiere la formulación del plan de desarrollo, que debe ser evaluado en el proyecto. Dentro de la metodología se contempla el inicio del proceso con un diagnóstico estratégico de la entidad pública con la finalidad de establecer los objetivos primarios y de la misión. El diagnóstico estratégico se compone por el análisis de factores críticos a nivel externo e interno. A nivel externo se deben tener en cuenta los problemas sociales a solucionar, las necesidades priorizadas de la comunidad y las demás condiciones favorables del entorno, que se pueden clasificar en oportunidades y amenazas. En el análisis interno se deben considerar los factores que facilitan o limitan la gestión de la entidad pública en temas financieros, directivos, legales, tecnológicos y del talento humano (López, 2005).

En conjunto el análisis interno y externo que compone el diagnóstico es el insumo necesario para definir el rumbo hacia donde debe encaminarse la gestión pública y que se presenta de manera formal por las directrices, las estrategias y los objetivos corporativos, siendo un marco de referencia para la toma de decisiones a nivel institucional. A partir de este marco, la administración pública desde el nivel directivo tiene la tarea de diseñar los programas de intervención a nivel social, económico y cultural, lo que facilita el desarrollo de los planes operativos asociados a actividades más detalladas que se realizarán con la comunidad en relación a un presupuesto establecido (López, 2005). Posteriormente a la ejecución de los planes con la comunidad, es necesario aplicar el seguimiento y controles necesarios para evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

En este aspecto es precisamente donde este proyecto centra su interés, ya que la evaluación del plan es la única manera de conocer la eficacia, eficiencia y pertinencia de los planes de desarrollo que establecen las entidades públicas y que su finalidad es mejorar los servicios sociales y la calidad de vida de los ciudadanos. Como parte del proceso de planificación estratégica, López (2005) recomienda la aplicación de 3 niveles de planificación para que se puedan lograr mejores resultados y para que facilite la medición de resultados:

1. Nivel estratégico: Hacer la medición y el análisis de la pertinencia de la planificación estratégica con los programas que fueron propuestos. En este aspecto Serna (2012) explica que el análisis estratégico se emplea para seleccionar la mejor opción para unir las necesidades y requerimientos de la comunidad con las capacidades internas. Este proceso facilitará formular estrategias apropiadas para cumplir con la función pública que tiene a cargo la administración municipal, pero optimizando los recursos y capacidades disponibles, así como una herramienta para que se anticipe a las debilidades y riesgos que se puedan presentar.

2. Nivel táctico: Hacer la estimación y el análisis detallado de los diferentes componentes de los programas y de las actividades que fueron ejecutadas. Según Serna (2012) en este componente se tienen en cuenta los programas y proyectos estratégicos que definen el cómo se desarrollarán las actividades para alcanzar los objetivos de la planificación estratégica. Se consideran aspectos como las acciones básicas y lo que debe hacer para lograr el plan, acompañado de una definición clara de la meta establecida en el lapso de tiempo esperado.

3. Nivel operativo: Hacer la valoración administrativa de la gestión de los recursos que se utiliza para la ejecución de las actividades. Para Serna (2012) se relaciona con la formulación de planes de acción. Los planes de acción son herramientas de gestión más detalladas que permiten asignar un indicador para los proyectos estratégicos, definir las tareas específicas que permitirán

hacer realidad cada estrategia u objetivo, establecerá el lapso de tiempo para cada actividad, se debe especificar la meta en términos concretos (cuantitativo o cualitativo), la asignación de la responsabilidad y de manera relevante, la especificación de los recursos de tipo financiero, técnico, físico y humanos. Otros elementos que se pueden tener en cuenta son las posibles limitaciones que deberá enfrentar la implementación del plan.

Dentro de este nivel, Serna (2012) hace énfasis en la presupuestación estratégica, ya que “la presentación de planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro de un horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan” (p.248). Por lo tanto, se requiere de técnicas de presupuestos apropiadas para construir un estimado en la planeación estratégica de acuerdo a las vigencias de recursos anuales de cada programa.

“El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico, y de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios. El ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuesto es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario” (Serna, 2012, p.249). El proceso de monitoria estratégica o evaluación de resultados, junto con los índices de gestión no tienen validez, si no se basan en la estimación de un presupuesto estratégico.

### **Marco Conceptual**

Plan de desarrollo. En la administración pública es un documento que establece los objetivos para definir programas, inversiones y metas para el periodo en que el ejecutivo está a cargo. La estructura del plan de desarrollo facilita la evaluación de resultados y garantiza la eficacia en la ejecución del presupuesto (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

Desarrollo territorial. El desarrollo territorial se toma en este proyecto como un “proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características

geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales en el territorio” (CEPAL, 2016, p.1).

Descentralización y Desarrollo Regional. Es un enfoque que lidera la Dirección de Descentralización y Desarrollo Regional (DDDR) para incentivar la capacidad de gestión del Gobierno Nacional y sus diferentes instituciones frente al desarrollo de territorios, de manera que se pueda mejorar la eficacia de las actuaciones y la optimización en el uso de los recursos acorde a las necesidades particulares de cada comunidad (Departamento Nacional de Planeación, 2017).

Evaluación y Gestión de desarrollo. Se trata de un proceso administrativo que tiene como finalidad hacer la verificación y valoración del cumplimiento de la gestión en el marco de los planes de desarrollo, teniendo en cuenta los objetivos, programas y planes que buscan atender las necesidades y problemas prioritarios de las comunidades. En la evaluación de la gestión es importante analizar el cumplimiento de las metas institucionales y las que hayan generado valor agregado a los ciudadanos para el mejoramiento de la calidad de vida (Contraloría General de la Nación, 2015).

Enfoque sistémico. Es una metodología que en este proyecto se toma para comprender mejor las herramientas de gestión que utiliza la administración pública en el control interno de gestión institucional. El enfoque sistémico facilita el análisis de la manera como se articulan los aspectos administrativos, económicos, jurídicos, sociales y culturales, entre otros, para prestar los servicios que la comunidad demanda, teniendo como marco de referencia los resultados esperados de los planes y programas que se proponen a nivel institucional (Contraloría General de la Nación, 2015).



Finalidad de la evaluación. La evaluación es un componente estratégico que consiste en el análisis del cumplimiento de metas y objetivos, los cuales se contrastan con evidencias y con las actuaciones de la administración pública. Su desarrollo consiste en la recopilación de datos para comprobar la eficacia de la gestión, de las políticas y de las actuaciones del personal que conforma las instituciones públicas. La evaluación normalmente consiste en la valoración del impacto en las condiciones o en el comportamiento de los habitantes en temas económicos, laborales, educativos o de bienestar, entre otros (Contraloría General de la Nación, 2015).

La medición. “Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora” (Contraloría General de la Nación, 2015, p.1). En este proyecto la medición se realizará de forma matemática entre la línea base o situación actual al momento de formular los planes frente a las metas que fueron propuestas y el nivel de cumplimiento al terminar la vigencia de la gestión.

### **Marco Legal**

Constitución Política de Colombia de 1991. Artículo 311: Al municipio como entidad fundamental de la división político- administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.

Ley 152 de 1994. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, cuyo propósito es establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo.

Ley 338 de 1997. Ley de desarrollo Territorial y Urbano. Busca armonizar y actualizar las disposiciones contenidas en la Ley 9° de 1989 con las nuevas normas establecidas en la Constitución Política, la ley orgánica del plan de desarrollo, la ley orgánica de áreas metropolitanas y la ley por la que se crea el Sistema Nacional Ambiental.

Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Esta ley se toma para el proyecto porque define unos lineamientos para potenciar la autonomía la Constitución y la ley reconoce a los municipios para el desarrollo de la gestión territorial. Entre los derechos de mayor relevancia que se define se cuenta con la administración de los recursos, la financiación y el manejo de tributos para el cumplimiento de los programas sociales.

Ley 1454 de 2011. Por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones. Con esta normatividad se promueve la asignación de competencias de la Nación a las entidades territoriales, junto con el poder de decisión de algunas entidades centralizadas para que desde los municipios puedan mejorar la capacidad de planificación de su propio desarrollo, gestión de recursos y la administración de sus deberes para el desarrollo social y económico de los habitantes.

## **Capítulo 5**

### **Metodología**

#### **Enfoque y Tipo de Investigación**

La investigación será de enfoque cuantitativo, según lo recomendado por Hernández, Fernández & Baptista (2014), ya que se utilizarán técnicas estadísticas para llevar a cabo el análisis de la información. El modelo cuantitativo se selecciona teniendo en cuenta el análisis que se aplicará a los resultados del procesamiento numérico y el uso de técnicas estadísticas para conocer los aspectos de interés sobre el cumplimiento de la gestión de los programas de desarrollo municipales.

El método será descriptivo a partir de los datos obtenidos del procesamiento numérico de indicadores y mediciones, considerando que se investigará la manera en que la Alcaldía de Ocaña realiza la gestión del plan de desarrollo de la vigencia 2016-2019, analizando y permitiendo conocer a fondo la realidad de cómo éste proceso se lleva a cabo y a su vez proponer lineamientos o mecanismos que permitan solucionar y/o mejorar dichas actuaciones.

#### **Población y Muestra**

La población corresponderá a la totalidad de acciones estratégicas que conforman el plan de desarrollo municipal del municipio de Ocaña 2016-2019, con la finalidad de cotejar el nivel de cumplimiento de la gestión pública. Se realizará un muestreo tipo censo para tomar la totalidad de los elementos de la población y otorgar mayor grado de confiabilidad de los resultados. Dentro de los criterios de inclusión se tienen en cuenta aquellas acciones que fueron incorporadas en el plan de desarrollo mencionado (2016-2019) y que están relacionados en los diferentes informes de gestión que ha presentado la Alcaldía para hacer las mediciones pertinentes.

## **Instrumentos**

Ficha de sistematización documental. Se aplicará una ficha documental en Excel para identificar, organizar y clasificar los diferentes elementos del plan de desarrollo, así como los resultados obtenidos durante las vigencias 2016, 2017, 2018 y 2019 provenientes de los informes oficiales de la alcaldía municipal. La técnica estadística es descriptiva para hacer la recolección, organización, análisis y presentación representativa de los datos, los cuales permiten las características de cada programa que conforma el plan municipal. La información se resume en valores con medidas de cumplimiento unificadas que hacen más fácil la comprensión y comparación de los resultados.

## **Fuentes de Información**

Sistema de información de control de gestión: La Alcaldía cuenta con los Sistemas de Evaluación donde se establecen los criterios para alcanzar una óptima gestión y cumplimiento de las metas, por lo que podrá medir el aporte en el cumplimiento de las metas de la Entidad y por ende el cumplimiento de los fines del Estado.

Plan de desarrollo municipal de Ocaña 2016 2019: Contiene los ejes temáticos y los planes detallados en áreas como Equidad Social y Desarrollo Humano, Desarrollo Físico Espacial, Desarrollo Socioeconómico, Medio Ambiente y Gestión del Riesgo y Político Administrativo, enfocados al mejoramiento de las condiciones de vida de todas las personas.

Informes de gestión: Se contará con tres informes de las vigencias 2016, 2017, 2018 y 2019 donde se ha dado a conocer a la comunidad los avances de la gestión municipal planificada para los periodos 2016 -2019. Se cuenta con información de las Secretarías de Despacho como Gobierno, General, Planeación, Vías Vivienda e Infraestructura, Desarrollo Humano, Hacienda, Educación Cultura y Turismo, junto con los dos Entes descentralizados: Instituto Municipal de

Deporte y Recreación IMDER y la Unidad Técnica Ambiental UTA; han ejecutado funciones Administrativas y proyectos de inversión que han propiciado el adecuado funcionamiento de la Administración Municipal.

Informe de auditoría de la Contraloría General del Departamento Norte de Santander: Se tuvo en cuenta el informe especial de cumplimiento de los planes de desarrollo que realiza este ente de control sobre las Entidades Territoriales de Norte de Santander. El informe analizó información del municipio de Ocaña con corte al 31 de diciembre de 2018, por medio del diligenciamiento de una matriz de seguimiento, sobre el cual la Contraloría realizó análisis y comparaciones, teniendo como criterio las plataformas Web SIA OBSERVA, SIA CONTRALORÍA, SECOP y el sistema de información para la evaluación de la eficacia SIEE del Departamento Nacional de Planeación. Los datos tomados como referencia serán de eficacia, entendidos como los esfuerzos del Ente Territorial para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas formuladas.

### **Técnicas de Análisis de Datos**

Se tomarán datos de los diferentes informes de gestión sobre los avances en el cumplimiento de los programas propuestos en los diferentes ámbitos sociales, económicos y culturales, los cuales serán contrastados matemáticamente con lo propuesto en el plan de desarrollo. Se utilizará una hoja de cálculo de MS Excel para hacer el registro de los datos de cada plan y se realizarán las ecuaciones de relaciones absolutas y relativas según sea cada caso. Los resultados de las ecuaciones se organizarán en tablas y gráficas de barras para su mejor interpretación y análisis.

## Capítulo 6

### Resultados

#### Componentes estratégicos del plan de desarrollo del municipio de Ocaña 2016 - 2019

**Lineamientos generales del plan de desarrollo.** La administración municipal conformada en el municipio de Ocaña para las vigencias 2016-2019 se denominó “Es la Hora de Ocaña”, como parte del programa de gobierno y que posteriormente se construyó entre la alcaldesa y los diferentes actores sociales, sectores productivos, entidades educativas, culturales y demás agrupaciones de ciudadanos que requieren un tratamiento especial para garantizar la protección de los derechos y la prestación de servicios básicos, tales como las víctimas del conflicto armado, las asociaciones comunales, personas en condición de discapacidad y mujeres cabeza de hogar.

La construcción del plan de desarrollo se basó en la elaboración de un diagnóstico de los diferentes componentes sociales, económicos y culturales del municipio y teniendo como base los lineamientos del esquema de ordenamiento territorial y los planes de desarrollo de las administraciones anteriores, principalmente en las vigencias 2008-2011 y 2012-2015. Igualmente, se integraron diferentes diagnósticos sectoriales realizados en las áreas de servicios de salud, infancia, educación, población vulnerable, infraestructura, desarrollo rural y empresarial.

Se observó que el diagnóstico estuvo apoyado por el uso de fuentes de información primaria, como lo fueron encuestas aplicadas a los presidentes de las acciones comunales de los sectores rurales del municipio y a otros actores clave que ofrecieron una lectura más completa de las necesidades de los grupos de interés y de las problemáticas locales que se necesitaban atender. A partir de la información recopilada en los diferentes componentes mencionados anteriormente,

se definieron los componentes estratégicos de misión, visión y objetivos del Plan de Desarrollo del municipio de Ocaña para las vigencias 2016-2019.

**Análisis de la misión.** Dentro del marco del Plan de Desarrollo del municipio de Ocaña 2016-2019, la misión de la administración municipal para orientar la toma de decisiones y el desarrollo de las actuaciones fue la siguiente:

Promover el desarrollo humano y sostenible del Municipio de Ocaña, a través de la participación ciudadana, con espacios públicos modernos e incluyentes, alto sentido de pertenencia e inversión estratégica para la construcción de políticas públicas que contribuyan a la reducción de las brechas socioeconómicas y la construcción de una ciudad próspera y segura. (Municipio de Ocaña, 2016, p.20)

A partir de este componente estratégico se realizó un análisis de los diferentes componentes que conforman la misión y que se tienen en cuenta para la evaluación de la gestión del plan de desarrollo. En el análisis se tuvo en cuenta lo que propuso la misión, cómo se esperaba lograrlo y el para qué o la finalidad del mismo.

Tabla 1.  
*Componentes de la misión del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019*

<b>Componente principal</b>	<b>Descripción</b>
¿Qué?	Promover el desarrollo humano y sostenible del Municipio de Ocaña
¿Cómo?	A través de: La participación ciudadana. Espacios públicos modernos e incluyentes. Alto sentido de pertenencia. Inversión estratégica. Construcción de políticas públicas.
¿Para qué?	Reducción de la reducción de las brechas socioeconómicas. Construcción de una ciudad próspera y segura.

*Nota:* Información tomada del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

Tal como se observa en la tabla 1, la misión del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019 está enfocada en los conceptos de desarrollo humano y sostenibilidad, con la finalidad de asegurar soluciones a largo plazo en la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la economía y la seguridad ciudadana. Es importante revisar la articulación de los mecanismos utilizados y la eficacia de las acciones que se emprendieron.



**Análisis de la visión.** Asimismo, el Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019, definió la visión que tenía la administración municipal para orientar los objetivos y los lineamientos estratégicos. La visión formulada fue la siguiente:

En el año 2025, El Municipio de Ocaña será una ciudad modelo en la construcción de cultura de paz, polo de desarrollo integral; garantizando el goce efectivo de los derechos humanos fundamentales, en todos los momentos de los cursos de vida, convivencia ciudadana, la conservación y protección de sus recursos naturales; orientados a la reducción de brechas, incluyente, participativa, equitativa y sostenible cimentada en un modelo de gobierno de valores, principios y ética pública. (Municipio de Ocaña, 2016, p.20)

La visión es un componente clave para la formulación de los objetivos estratégicos, por lo que también se realizó un análisis de los diferentes componentes en lo relacionado con: qué se hace, para cuando se esperan tener resultados, para qué se hace y sobre cómo se debe llevar a cabo. El resultado fue el siguiente:

Tabla 2.  
*Componentes de la visión del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019*

<b>Componente principal</b>	<b>Descripción</b>
¿Qué?	El Municipio de Ocaña será una ciudad modelo.
¿Cuándo?	Para el año 2025.
¿Para qué?	Consolidar la construcción de cultura de paz. Convertirse en polo de desarrollo integral.
¿Cómo?	Mediante el abordaje de diferentes componentes como: El goce efectivo de los derechos humanos fundamentales. Convivencia ciudadana. La conservación y protección de los recursos naturales. La reducción de brechas. Mayor inclusión, participación, equidad y sostenibilidad. Modelo de gobierno de valores, principios y ética pública.

*Nota:* Información tomada del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

En la tabla 2 se presentan los componentes de la visión del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019, la cual fue orientada a un horizonte de tiempo del año 2025, cuyo periodo de tiempo sobrepasa el alcance del plan de desarrollo, siendo difícil medir su cumplimiento con la ejecución de programas que fueron estimados hasta el año 2019. Sin embargo, la visión se enfocó en convertir a l municipio de Ocaña en modelo regional de desarrollo, específicamente en temas de cultura de paz y desarrollo integral. Al igual que la misión, es necesario revisar la relación de los mecanismos señalados en la visión con la naturaleza de los programas de desarrollo que fueron propuestos y ejecutados.

**Los objetivos estratégicos.** A partir del direccionamiento estratégico propuesto en el Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019, la administración municipal definió una serie de objetivos estratégicos para orientar la formulación de los programas del plan estratégico. Estos objetivos son los siguientes:

1. Diseñar y ejecutar programas y proyectos en beneficio y destinados a aumentar la equidad y el desarrollo social del Municipio, ayudando a contribuir a la reducción de brechas y construcción de paz.
2. Mejorar la calidad de los servicios públicos Municipales, ampliar su cobertura, orientado a satisfacer las necesidades primordiales de la población.
3. Desarrollar y apoyar a las microempresas y Asociaciones del Municipio que orienten sus acciones al mejoramiento de la economía e impulsar proyectos productivos y acciones que conlleven a la creación de una Paz duradera.
4. Mejorar las condiciones ambientales del Municipio, introduciendo una cultura ambiental para el aprovechamiento de los recursos naturales, protección y conservación del medio ambiente.
5. Fortalecer la Institucionalidad para propender por la defensa, seguridad y sana convivencia, además apoyar a los ciudadanos para que conozcan sus derechos fundamentales y la libertad para el ejercicio de la democracia y participación ciudadana.

(Municipio de Ocaña, 2016, p.20)

Tabla 3.  
Análisis del objetivo estratégico 1

Componente principal	Descripción
Objetivo específico	1. Diseñar y ejecutar programas y proyectos en beneficio y destinados a aumentar la equidad y el desarrollo social del Municipio, ayudando a contribuir a la reducción de brechas y construcción de paz.
¿Qué?	Diseñar y ejecutar programas y proyectos.
¿Para qué?	Aumentar la equidad y el desarrollo social. Contribuir a la reducción de brechas Contribuir a la construcción de paz.

*Nota:* Información tomada del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

En el objetivo estratégico 1 se define el marco de referencia para los programas de equidad y desarrollo social del municipio, para lo cual se comprometen resultados en el mejoramiento de los problemas de equidad, brechas sociales como pobreza, necesidades básicas insatisfechas y otras de convivencia ciudadana. No se especificaron temas de protección al adulto mayor o personas en condición de vulnerabilidad, tales como madre cabeza de hogar, discapacitados o víctimas del conflicto armado.

Tabla 4.  
Análisis del objetivo estratégico 2

Componente principal	Descripción
Objetivo específico	2. Mejorar la calidad de los servicios públicos Municipales, ampliar su cobertura, orientado a satisfacer las necesidades primordiales de la población.
¿Qué?	Mejorar la calidad de los servicios públicos.
¿Para qué?	Ampliar cobertura. Satisfacer las necesidades primordiales de la población.

*Nota:* Información tomada del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

En el objetivo estratégico 2 se define el marco de acción para el mejoramiento de la prestación de los servicios públicos municipales, en lo que la administración se compromete a ampliar la cobertura y atender otras necesidades primordiales de la población, que no fueron especificadas, pero que se pueden relacionar con salud, educación e inclusive con conectividad a Internet, ya que no se mencionan en los demás objetivos que fueron presentados dentro del plan.

Tabla 5.  
Análisis del objetivo estratégico 3

Componente principal	Descripción
Objetivo específico	3. Desarrollar y apoyar a las microempresas y Asociaciones del Municipio que orienten sus acciones al mejoramiento de la economía e impulsar proyectos productivos y acciones que conlleven a la creación de una Paz duradera.
¿Qué?	Desarrollar y apoyar a las microempresas y Asociaciones del municipio.
¿Para qué?	Mejorar la economía. Impulsar proyectos productivos. Impulsar la creación de una paz duradera.

*Nota:* Información tomada del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

En el objetivo estratégico 3 del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019 se define el marco de programas económicos, los cuales se plantearon desde el fomento del emprendimiento y la creación de microempresas, al igual que los proyectos productivos de pequeña escala que se pueden presentar a nivel rural con el sector agroindustrial, de manera que se promuevan espacios inclusión económica y se prevengan conflictos por falta de oportunidades. Sin embargo, no se tuvieron en cuenta las fuentes de financiación, ya que no se incluyó la atracción de inversión y capital para promover este tipo de planes, teniendo en cuenta las limitaciones de recursos al nivel territorial.

Tabla 6.  
Análisis del objetivo estratégico 4

Componente principal	Descripción
Objetivo específico	4. Mejorar las condiciones ambientales del Municipio, introduciendo una cultura ambiental para el aprovechamiento de los recursos naturales, protección y conservación del medio ambiente.
¿Qué?	Mejorar las condiciones ambientales del municipio.
¿Para qué?	Promover la cultura ambiental.  Uso racional de los recursos naturales.  Promover la protección y conservación del medio ambiente.

*Nota:* Información tomada del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

En el cuarto objetivo estratégico del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019 se observa que en la tabla 6 se propusieron aspectos relacionados con los recursos naturales del municipio, teniendo en cuenta la protección de los ecosistemas a partir del fomento de la toma de conciencia ambiental. En este sentido las líneas de acción deben estar dirigidas a la promoción de la cultura ambiental, pero no se definieron los contextos de trabajo, ya sea en instituciones educativas, en entidades públicas, empresas o si se trata de un fortalecimiento normativo.

Tabla 7.  
Análisis del objetivo estratégico 5

Componente principal	Descripción
Objetivo específico	5. Fortalecer la institucionalidad para propender por la defensa, seguridad y sana convivencia, además apoyar a los ciudadanos para que conozcan sus derechos fundamentales y la libertad para el ejercicio de la democracia y participación ciudadana.
¿Qué?	Fortalecer la institucionalidad.
¿Para qué?	Aumentar la defensa, seguridad y sana convivencia. Fomentar el ejercicio de los derechos fundamentales y las libertades de los ciudadanos. Fomentar el ejercicio de la democracia. Fomentar la participación ciudadana.

*Nota:* Información tomada del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

En la tabla 7 se presenta el quinto objetivo del Plan de Desarrollo de Ocaña 2016-2019 en el tema de seguridad ciudadana desde el fortalecimiento de las instituciones. Sumado a esto, el objetivo incluye un aspecto pedagógico para hacer que los ciudadanos conozcan mejor los derechos y libertades para estimular la participación democrática y ciudadana, aunque estas metas se relacionan es de forma específica con los deberes que tienen los ciudadanos y que permitirían el cumplimiento de las normas de convivencia y el empoderamiento de los valores democráticos que se establece la constitución (artículo 103) y la ley (Ley 134 de 1994, Ley 375 de 1997).



## **Medición del grado de cumplimiento del plan de desarrollo municipal 2016-2019**

**Componentes del plan de desarrollo municipal 2016-2019.** Para el desarrollo del segundo objetivo se realizó la medición del grado de cumplimiento de los diferentes rubros que componen el plan de desarrollo municipal 2016-2019, para posteriormente contrastarlo con los informes de gestión que fueron presentados por la administración local en las vigencias de 2016, 2017, 2018 y 2019, como también con el informe de auditoría especial al plan de desarrollo municipal de Ocaña realizado por la Contraloría General de Norte de Santander (2019) con corte al 31 de diciembre de 2018. El plan de desarrollo municipal se divide en 5 programas que son: 1. Desarrollo social con equidad, 2. Desarrollo físico espacial con calidad de vida, 3. Desarrollo económico, 4. Medio ambiente y gestión del riesgo y 5. Política-administrativo. Para comprender mejor la estructura del plan de desarrollo a continuación se describen los programas que lo conformaron:

En la figura 1 se observa que los programas más extensos son el desarrollo social con equidad y el desarrollo físico espacial con calidad de vida. En el primer caso, desarrolla el objetivo estratégico 1 para aumentar la equidad y el desarrollo social (ver tabla 3), por lo que cuenta con planes para el mejoramiento de la educación, salud, deporte y recreación, cultura y grupos vulnerables. Teniendo en cuenta la diversidad y las políticas de inclusión que promulga el plan, los grupos vulnerables incluyen: 1. Primera infancia, infancia, niñez y adolescencia, 2. Juventud, 3. Personas en situación de discapacidad, 4. Adulto mayor, 5. Víctimas del conflicto armado interno, 6. Equidad de género y 7. Población LGBTI.

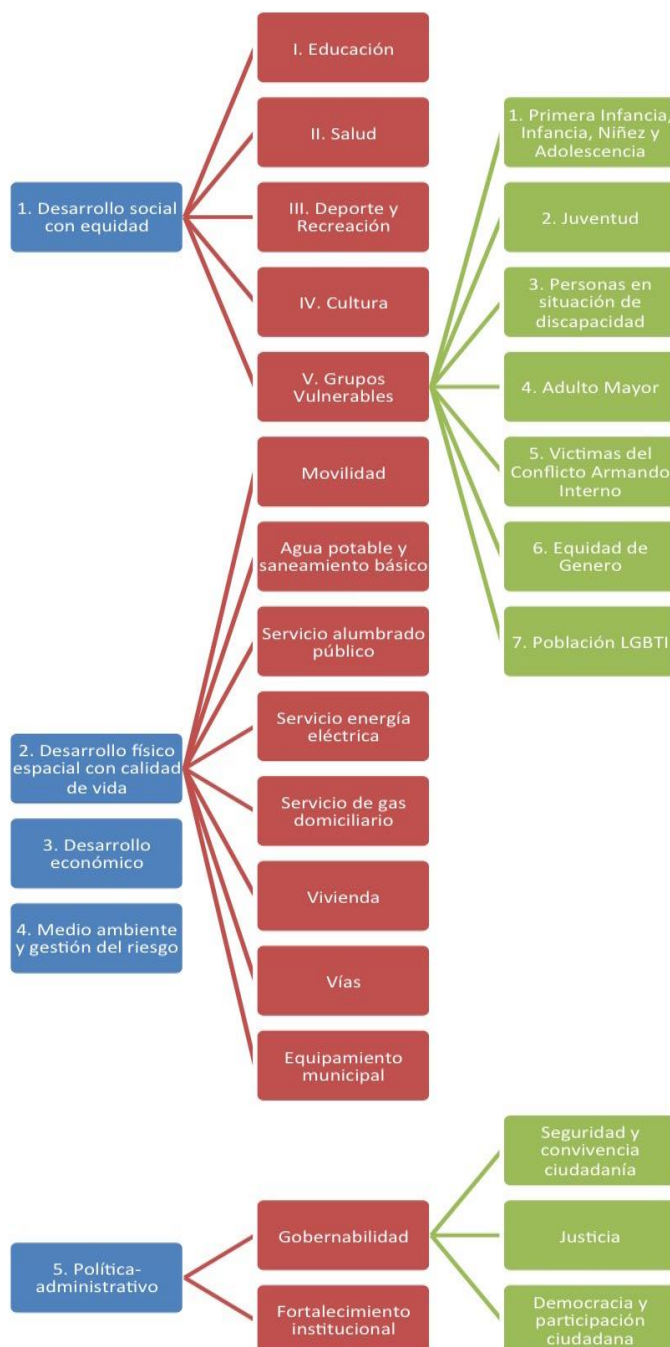


Figura 1. Estructura de los componentes del plan de desarrollo municipal de Ocaña 2016-2019

Fuente: Municipio de Ocaña (2016)

En el segundo programa de desarrollo físico espacial con calidad de vida, se relaciona con el objetivo estratégico 2 relacionado con la calidad de los servicios públicos (ver tabla 4) y se

cuenta con planes para mejorar la movilidad, el agua potable y saneamiento básico, el servicio alumbrado público, servicio energía eléctrica, servicio de gas domiciliario, para vivienda, vías y equipamiento municipal. El tercer programa está dirigido al desarrollo económico, acorde al objetivo estratégico 3 para desarrollar y apoyar a las microempresas y asociaciones del municipio (ver tabla 5), contando con planes para trabajar en materia de empleo y emprendimiento a nivel urbano y rural.

En el cuarto programa de medio ambiente y gestión del riesgo se cuenta con planes para abordar el cuarto objetivo estratégico de mejoramiento de las condiciones ambientales del municipio (ver tabla 6), teniendo planes para protección del entorno natural y para la gestión del riesgo. En el quinto programa a nivel político administrativo, se relaciona con el fortalecimiento institucional (ver tabla 7) y se presentaron planes en temas de gobernabilidad, seguridad y convivencia ciudadana, justicia y participación ciudadana. De esta manera, el análisis anterior indicó que los programas presentados corresponden a los objetivos estratégicos que fueron propuestos en el direccionamiento estratégico de la Alcaldía municipal y que en cuanto a la estructura desarrollan la visión del plan de desarrollo, el cual está orientado a la consolidación de la construcción de cultura de paz y para convertir a Ocaña en polo de desarrollo integral (ver tabla 1 y 2).

#### **Medición del grado de cumplimiento del plan de desarrollo municipal 2016-2019.**

Luego de haber identificado los diferentes programas que componen el plan de desarrollo del municipio de Ocaña 2016-2019, se procedió a comparar las metas establecidas en los diferentes planes propuestos frente a lo que se ejecutó durante dicho periodo de gobierno. Para tal fin, se utilizó como principal fuente de información los informes de gestión de las vigencias 2016, 2017, 2018 y 2019 que fueron entregados por la administración municipal para efectos de control de

gestión, los cuales fueron solicitados en el área de planeación y que también están disponibles en la página Web institucional.

Dentro del plan estratégico se hicieron aclaraciones sobre la importancia del diagnóstico para establecer las necesidades de los diferentes sectores y segmentos de la población, lo que en un sentido práctico para este proyecto se relaciona con las metas que fueron establecidas en cada programa y que son el punto de partida para la medición del grado de cumplimiento de la gestión municipal. Asimismo, en la presentación del plan estratégico se explicó que el éxito del mismo depende directamente de la superación de los problema de finanzas públicas que tiene el municipio y que debe asegurar el aumento del recaudo de recursos propios y el Sistema General de Participaciones, por lo que no se definieron los rubros específicos, aunque se mencionaron fuentes adicionales de financiación, tales como recursos económicos del Departamento, la Nación, los organismos internacionales y de entidades crediticias (Municipio de Ocaña, 2016).

Por lo anterior, se tuvieron en cuenta las metas que fueron definidas en el plan para el cuatrienio y se cotejaron con los datos contenidos en el informe de rendición de cuentas entre los años 2016 y 2019, ya que no se cuenta con un informe consolidado que reúna todos los proyectos ejecutados durante la gestión municipal. Al igual que la estructura del plan de desarrollo, la medición del cumplimiento de la gestión se realizó de acuerdo al orden de los programas y proyectos presentados: 1. Desarrollo social con equidad, 2. Desarrollo físico espacial con calidad de vida, 3. Desarrollo económico, 4. Medio ambiente y gestión del riesgo y 5. Política-administrativo.

**Desarrollo social con equidad.** La estrategia de desarrollo social con equidad está conformada por 5 lineamientos, los cuales son: educación, salud, deporte y recreación, cultura y grupos vulnerables, lo cual está relacionado con los procesos que involucran a la población para el fortalecimiento de las competencias requeridas para desarrollo integral de la comunidad.

Educación:

Objetivo: Promover una educación de calidad para la vida, la paz, la convivencia y el trabajo, a la que accedan en condiciones dignas el mayor número de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en edad escolar y en extra edad.

Tabla 8.

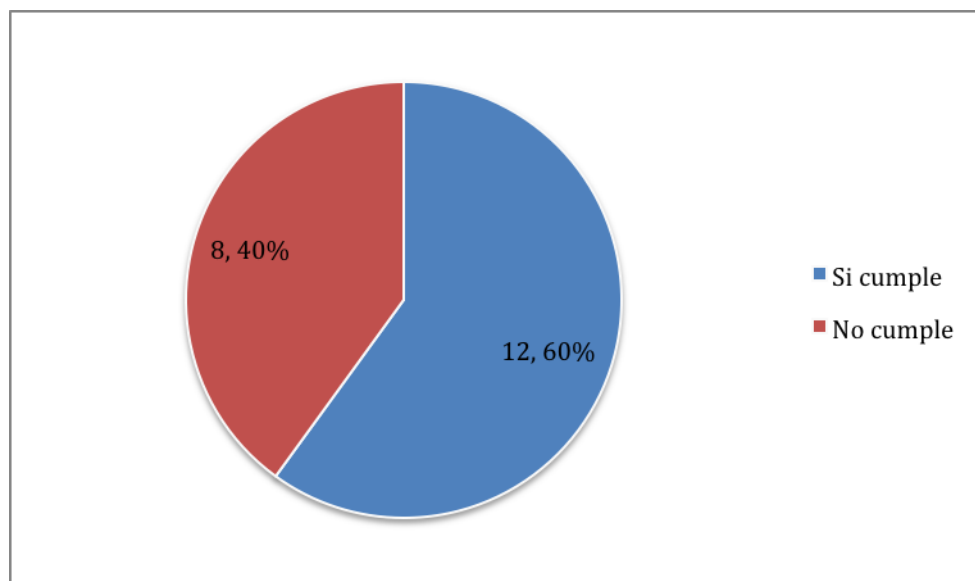
*Evaluación del cumplimiento del programa de educación*

Programa	Proyecto	Meta	Indicador	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>CALIDAD EDUCATIVA</b>	Dotación con material didáctico, pupitres, textos escolares y recursos informáticos a instituciones y sedes educativas.	8	Número de Instituciones y/o Sedes Educativas dotadas	15	188%
	Seguro Estudiantil	20.000	Número de Estudiantes Beneficiados con seguro estudiantil	20000	100%
	Capacitación a estudiantes para pruebas SABER	100%	% estudiantes capacitados en pruebas saber	100%	100%
	Apoyo al proyecto Ocaña bilingüe	800	Número de estudiantes en el proyecto Ocaña bilingüe	509	64%
	Apoyar formación de gobierno escolar (con énfasis en la construcción de Paz)	12	Número de gobierno escolar formados y apoyados	23	192%
	Apoyo a proyectos educativos transversales	12	Número de proyectos educativos transversales apoyados	12	100%

Programa	Proyecto	Meta	Indicador	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>FOMENTAR LA PERMANENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO</b>	Implementar programas de educación para jóvenes y adultos hasta la básica y media	4	Número de programas implementados	3	75%
	Implementar programas educativos para la paz y el posconflicto	4	Número de programas implementados	4	100%
	Gestión para ampliación planta Física del SENA Ocaña	1	Gestión realizada	0	0%
	Capacitación a docentes y directivos docentes en el uso y manejo de las Tics	200	Número de docentes y directivos docentes capacitados	150	75%
	Apoyo al programa Computadores Para Educar	1	Programa Apoyado	1	100%
	Fortalecimiento a medios de comunicación de Instituciones Educativas que promuevan la cultura de la Paz y la Convivencia Pacífica	1	Número de Medios de Comunicación Apoyados	0	0%
	Remodelación, Adecuación y ampliación de Instituciones o sedes educativas, incluyendo comedores y escenarios deportivos	20	Número de instituciones o sedes educativas intervenidas.	49	245%
	Transporte Escolar	900	Número de estudiantes con transporte escolar.	872,75	97%
	Alimentación Escolar	2.000	Número de estudiantes con alimentación escolar	2000	100%

<b>Programa</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
	Suministro de kits escolares y uniformes a estudiantes de bajos recursos económicos	1.000	Número de estudiantes beneficiados con kits o uniformes.	599,25	60%
	Formulación y Gestión para la Construcción y mantenimiento de alberges para estudiantes del sector rural.	1	Un proyecto formulado y gestionado para la construcción y mantenimiento de albergues	2	200%
	Legalización de predios donde están construidas instituciones o sedes educativas	20	Número de predios legalizados	0	0%
	Apoyo al programa “jóvenes en acción”	100%	% de programa apoyado	100%	100%
	Becas para Jóvenes Vulnerables	300	Número de becas otorgadas	305	102%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 2.* Evaluación del cumplimiento del programa de educación

Fuente: elaboración propia, 2019

Los resultados de la evaluación indicaron que el plan de desarrollo municipal logró un cumplimiento del 60% de los proyectos propuestos en el programa de educación, ya que no ejecutaron temas como la ampliación planta física del SENA Ocaña, el fortalecimiento a medios de comunicación de instituciones educativas, y la legalización de predios donde están construidas sedes educativas en ninguna de las vigencias revisadas. A pesar de esto, se presentaron algunos proyectos con mayor ejecución a la meta estimada, como es el caso de la dotación y otras remodelaciones de instituciones, lo que generó un valor ponderado de cumplimiento del programa del 100%.

Sin embargo, se observó que lo anterior es inferior al resultado del indicador de eficacia en el sector educación calculado en la auditoria especial de la Contraloría General de Norte de Santander con corte al 31 de diciembre de 2018 que fue favorable, con un puntaje de 4 en un rango de 0 a 5 puntos, lo que representa un 80% de cumplimiento un año antes del cierre de la vigencia del plan de desarrollo (Contraloría General de Norte de Santander, 2019).



Salud:

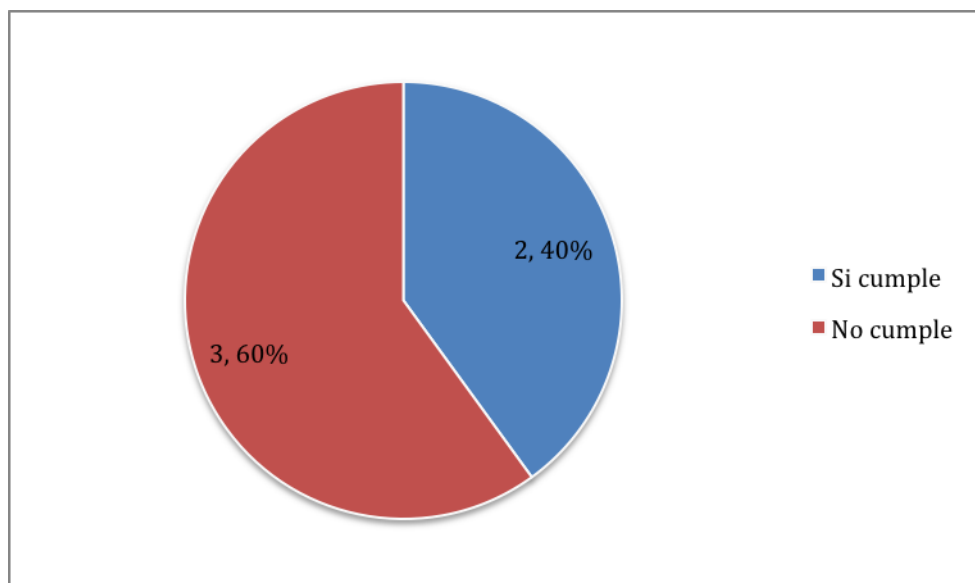
Objetivo: Mejorar el nivel de la prestación del servicio en cuanto a cobertura, calidad y eficiencia, haciendo que el servicio llegue en forma oportuna especialmente a la población ubicada en el sector rural.

Tabla 9.

*Evaluación del cumplimiento del programa de salud*

<b>Programa</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>RÉGIMEN SUBSIDIADO</b>	Cobertura universal en régimen subsidiado	100%	% de cobertura de régimen subsidiado	100%	100%
	Contratación y fortalecimiento de la interventoría del régimen subsidiado	100%	% de cobertura de régimen subsidiado	100%	100%
	Creación y apoyo logístico del comité de participación comunitaria en salud “COPACOS” y de las veedurías en salud.	4	COPACOS y veedurías creadas y funcionando	2	50%
<b>SALUD PUBLICA</b>	Contratación de los proyectos del plan de intervenciones colectivas en salud pública (PAS)	32	Número de Proyectos del plan de intervenciones colectivas contratados	24	75%
	Servicio de salud pública para animales de compañía y prevención de zoonosis	400	Número animales atendidos	300	75%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 3.* Evaluación del cumplimiento del programa de salud

Fuente: elaboración propia, 2019

De acuerdo a la figura anterior, la gestión municipal logró un cumplimiento en el 40% de los proyectos propuestos en el plan de desarrollo, mientras el 60% restante no ejecutó las metas esperadas, tanto en el mejoramiento de las condiciones del régimen subsidiado, como en las intervenciones colectivas de salud pública y en la prevención de zoonosis. El promedio del porcentaje de cumplimiento del programa fue del 80%.

De lo anterior, también llama la atención que el resultado del indicador de eficacia en el sector salud calculado en la auditoría especial de la Contraloría General de Norte de Santander con corte al 31 de diciembre de 2018 fue favorable, con un puntaje de 5 en un rango de 0 a 5 puntos, lo que representa un 100% de cumplimiento sin tener en cuenta la vigencia 2019 (Contraloría General de Norte de Santander, 2019).

Deporte y recreación:

Objetivo: Promover, motivar e incentivar el deporte y la recreación entre los habitantes

del Municipio.

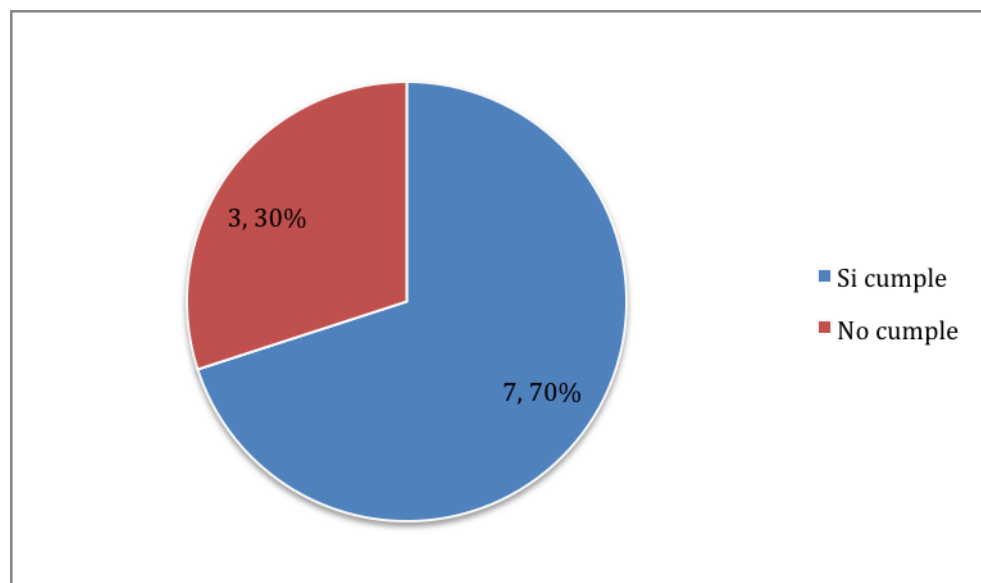
Tabla 10.

*Evaluación del cumplimiento del programa de deporte y recreación*

Programa	Proyecto	Meta	Indicador	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>PROMOCIÓN Y APOYO A ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS</b>	Apoyo a escuelas programa de formación deportiva y recreativa	8	Número programas apoyados	8,5	106%
	Apoyo con patrocinio a deportistas que participan en eventos regionales y nacionales	20	Número de deportistas apoyados	45	225%
	Apoyo a actividades lúdicas y recreativas para toda la población Ocañera	80	Número de actividades realizadas	69	86%
	Apoyo a los juegos Nacionales por la paz	1	Juegos Nacionales por la paz apoyado	1	100%
	Apoyo a los juegos supérate intercolegiados con participación del sector rural	4	Número de juegos intercolegiados apoyados	7	175%
	Apoyo a eventos deportivos nacionales y/o departamentales	4	Número de Eventos Apoyados	6	150%
	Capacitación a Instructores en diferentes disciplinas deportivas	8	Número de capacitaciones realizadas	4	50%

<b>Programa</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>FORTALECIMIENTO INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y RECREATIVA</b>	Remodelación y adecuación de escenarios deportivos y recreativos	6	Número de escenarios intervenidos	8	133%
	Construcción y/o mejoramiento de escenarios deportivos y recreativos.	2	Número de escenarios construidos y/o mejorados	2	100%
	Construcción de gimnasios biosaludables	10	Número de gimnasios biosaludables construidos	6	60%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 4.* Evaluación del cumplimiento del programa de deporte y recreación

Fuente: elaboración propia, 2019

Los resultados de la figura anterior mostraron que en el programa de deporte y recreación solo el 70% de los proyectos propuestos por la gestión municipal logró el cumplimiento de las metas propuestas, siendo el 30% restante los que estuvieron por debajo de lo esperado. Los proyectos incompletos fueron el apoyo a actividades lúdicas y recreativas de toda la población, la capacitación a instructores en diferentes disciplinas deportivas y la construcción de escenarios deportivos y recreativos. A pesar de esto, se determinó un promedio de cumplimiento del 119% entre todos los proyectos por sobrepasar la meta en temas como patrocinio a deportistas y apoyo a eventos y encuentros deportivos del orden regional, nacional e internacional.

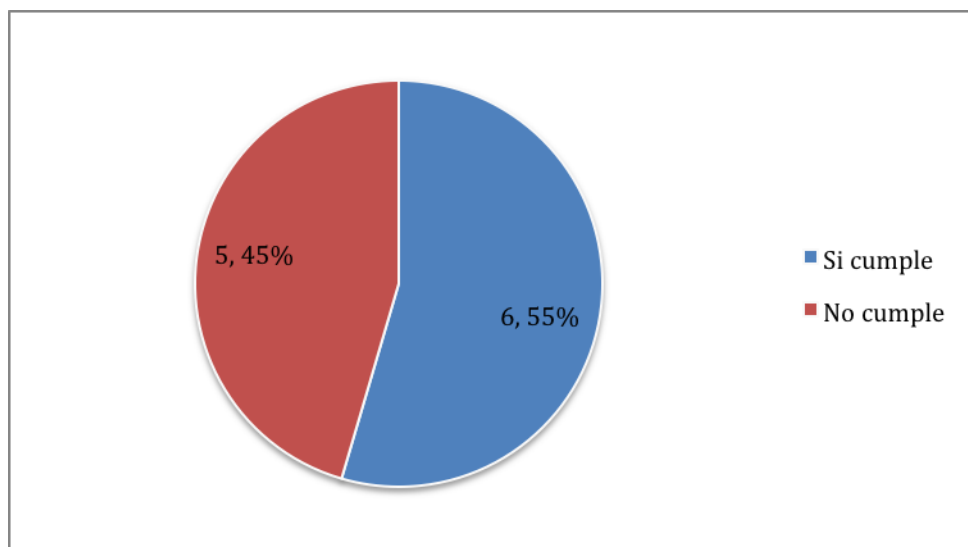
Cultura:

Objetivo: Fortalecer el sistema Municipal de cultura con el fin de obtener un mejor desarrollo artístico y cultural.

Tabla 11.  
Evaluación del cumplimiento del programa de cultura

Programa	Proyecto	Meta	Indicador	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>FOMENTO DEL ARTE Y LA CULTURA</b>	Fortalecimiento de las escuelas de artística y formación cultural	400	Número de estudiantes matriculados	358	90%
	Apoyo a los procesos de lectura y escritura que se desarrollan en las bibliotecas, sitios públicos y barrios de la ciudad	1.000	Número de participantes en proceso de lectura y escritura	600	60%
	Apoyo a los planes Nacionales de Cultura, de danzas y de música para la convivencia y reconciliación	3	Número de proyectos Nacionales apoyados	3,25	108%
	Formulación e Implementación Plan Municipal de Cultura.	1	Plan formulado e implementado	1	100%
	Funcionamiento, dotación y mantenimiento de las bibliotecas públicas Municipales.	3	Número de bibliotecas con funcionamiento, dotación y mantenimiento	14	467%
	Apoyo, fortalecimiento y conservación de bienes de interés cultural material e inmaterial	3	Número de bienes de interés cultural material e inmaterial apoyados, fortalecidos y conservados	0	0%
	Dotación con instrumentos musicales a las bandas marciales de instituciones educativas.	8	Número de instituciones educativas dotadas con instrumentos musicales	0	0%
	Apoyo músicos mayor a la banda de juvenil y adulto	1	Banda juvenil y de Adulto Mayor Apoyada	1,5	150%
	Gestionar la construcción y dotación casa de la cultura.	1	Casa de la cultura gestionada	0	0%
	Apoyo a las expresiones artísticas y culturales tradicionales del Municipio.	4	Número de expresiones artísticas y culturales apoyadas	12	300%
Fortalecimiento al Consejo Municipal de Cultura	1	Consejo Municipal de Cultura Fortalecido	1	100%	

Nota: Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 5.* Evaluación del cumplimiento del programa de cultura

Fuente: elaboración propia, 2019

En el programa de cultura se observó un cumplimiento en el 55% de las metas propuestas, por lo que el 45% restante lo alcanzó lo esperado en el plan de desarrollo. Las principales causas de esta situación fue la falta de ejecución del proyecto de apoyo, fortalecimiento y conservación de bienes de interés cultural material e inmaterial; para la dotación con instrumentos musicales a las bandas marciales de instituciones educativas; y para gestionar la construcción y dotación casa de la cultura. En general el porcentaje de cumplimiento ponderado del programa fue del 125% por superar la meta en temas como mayor mantenimiento a bibliotecas y apoyo a expresiones artísticas.

Frente a lo anterior, cabe resaltar que el cumplimiento en el componente de deporte y recreación fue del 70% mientras que en cultura fue del 55%, lo que difiere del indicador obtenido por la auditoria especial de la Contraloría General de Norte de Santander con corte al 31 de diciembre de 2018, el cual fue favorable en el sector de cultura y deporte, con un puntaje de 5 en un rango de 0 a 5 puntos, lo que representa un 100% de cumplimiento (Contraloría General de Norte de Santander, 2019).

Grupos vulnerables:

Primera infancia, Infancia y adolescencia:

Objetivo: Brindar atención integral a la población infantil y adolescente a través de acciones de acompañamiento y puesta en marcha de planes y políticas para este grupo poblacional.

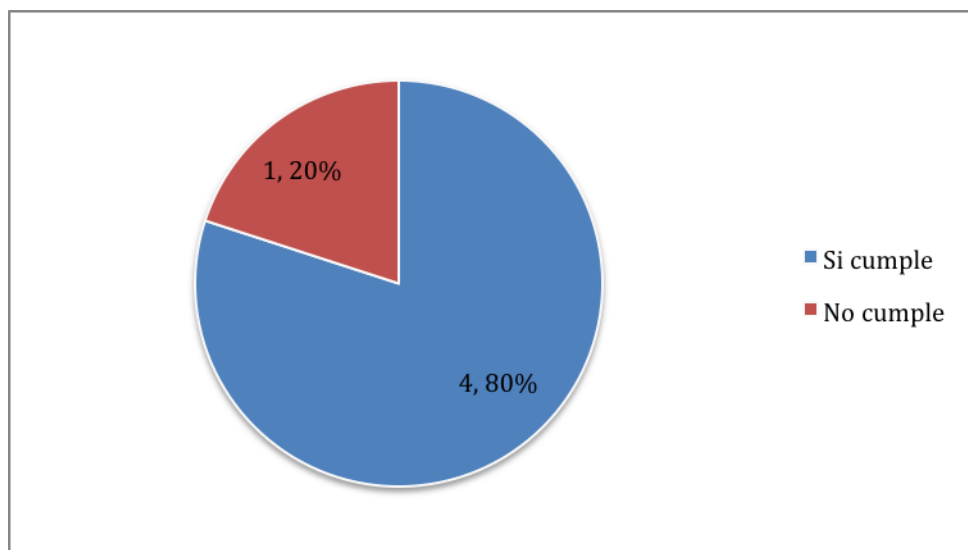
Tabla 12.

*Evaluación del cumplimiento del programa de primera infancia, infancia y adolescencia*

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA</b>	Apoyo para que todos los niños y niñas tanto del sector urbano como rural tengan registro civil	100%	% de niños y niñas con registro civil	0,95	95%
	Apoyar la Nacional de Estrategia CERO A SIEMPRE	100%	% de estrategia apoyada	100%	100%
<b>ATENCIÓN INTEGRAL A LA INFANCIA Y A LA ADOLESCENCIA</b>	Mantenimiento y adecuación centros integrales de la primera infancia	2	Centro Integral de la primera infancia, mantenido y/o adecuado	4	200%
	Fortalecimiento del programa más familias en acción	100%	% de programa fortalecido	100%	100%
	Implementación de la Política Pública para la infancia y la Adolescencia	1	Política pública implementada	1	100%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)





*Figura 6.* Evaluación del cumplimiento del programa primera infancia, infancia y adolescencia

Fuente: elaboración propia, 2019

En el programa primera infancia, infancia y adolescencia se obtuvo un cumplimiento en el 80% de las metas propuestas, aunque el 20% estuvo por debajo de lo presupuestado, en cuanto al proyecto de formalización del registro civil para niños ubicados en zonas rurales y urbanas. El resultado ponderado del cumplimiento del programa fue del 119% por sobrepasar la meta en mantenimiento y adecuación centros integrales de la primera infancia.

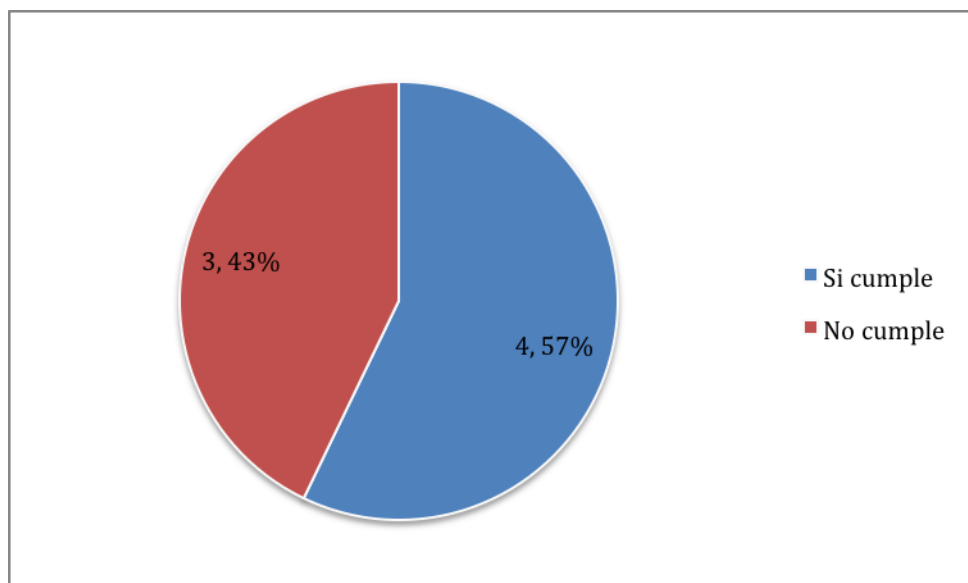
Juventud:

Objetivo: Lograr durante el cuatrienio, una actitud de liderazgo en la población joven, promoviendo su formación integral que contribuya a su desarrollo físico, psicológico, social y espiritual.

Tabla 13.  
Evaluación del cumplimiento del programa de juventud

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>PROMOCIÓN DE LA JUVENTUD</b>	Conformar y mantener funcionando el consejo Municipal de la Juventud	1	Consejo de la juventud conformado y funcionando	0	0%
	Fortalecimiento a las organizaciones juveniles.	4	Numero de organizaciones juveniles fortalecidas	7	175%
	Formular la política pública de juventud	1	Política pública formulada	1	100%
	Capacitar a los jóvenes en emprendimiento, liderazgo, organización comunitaria y proyectos para que sean participes del proceso de juventudes en la consolidación de la paz y el posconflicto	200	Número de jóvenes capacitados	550	275%
	Promover la participación de los jóvenes en la práctica del deporte, en procesos culturales y en el aprovechamiento del tiempo libre.	1.600	Número de jóvenes participando en deporte, cultura y aprovechamiento del tiempo libre	400	25%
	Promover la generación de empleo para los jóvenes a través de la conformación de microempresas y empresas asociativas, en convenio con el SENA	8	Número de microempresas y empresas asociativas promovidas y convenio con el SENA	4	50%
	Hacer campañas contra la drogadicción, el alcoholismo y sobre salud sexual y reproductiva	16	Número de campañas realizadas	27	169%

Nota: Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 7.* Evaluación del cumplimiento del programa de juventud

Fuente: elaboración propia, 2019

En el programa de juventud se logró un cumplimiento de metas en el 57% de los proyectos propuestos, mientras que el 43% no tuvo los resultados esperados, específicamente en falta de acciones para mantener funcionando el consejo Municipal de la Juventud en todas las vigencias, como en falta de gestión para promover la participación de los jóvenes en la práctica del deporte, en procesos culturales y en el aprovechamiento del tiempo libre y para promover la generación de empleo para esta población de jóvenes por medio de la conformación de microempresas y empresas asociativas en convenio con el SENA. El promedio de cumplimiento del programa fue del 113% por sobrepasar la meta de el fortalecimiento a las organizaciones juveniles, en la capacitación de jóvenes en emprendimiento y en la prevención de adicciones y salud sexual.

Adulto mayor:

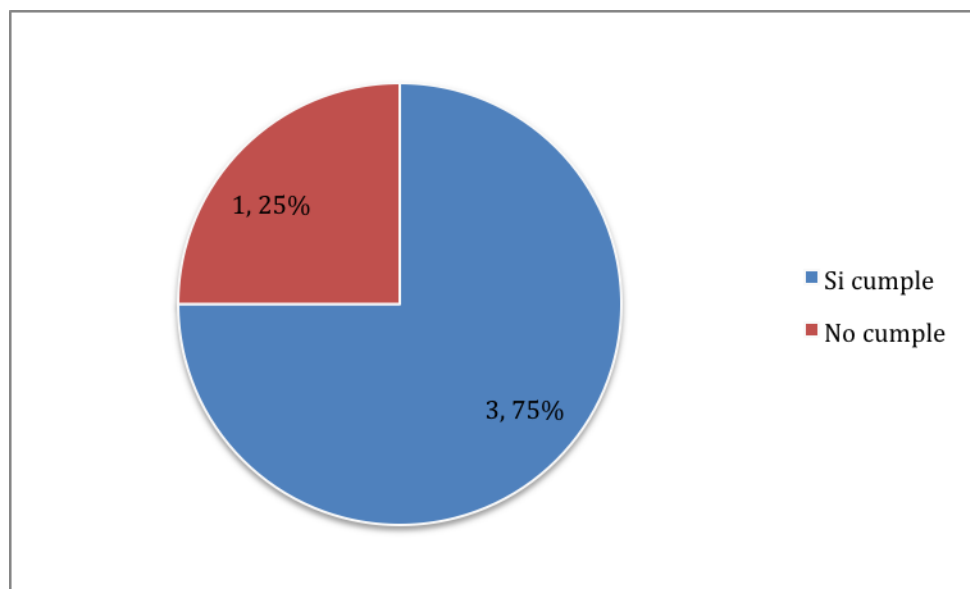
Objetivo: Mejorar la calidad de vida del adulto mayor, creando el centro de vida en donde se le brindara una atención integral que incluye la satisfacción de sus necesidades en alimentación, salud, integración social, deporte, cultura, recreación y actividades productivas.

Tabla 14.

*Evaluación del cumplimiento del programa de adulto mayor*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>ATENCIÓN INTEGRAL AL ADULTO MAYOR</b>	Apoyo a los programas nacionales de protección social al adulto mayor	100%	% de programas Nacionales apoyados	100%	100%
	Apoyo a eventos artísticos, culturales, lúdicos y recreativos para el adulto mayor.	12	Número de eventos artísticos, culturales, lúdicos y recreativos realizados	36	300%
	Adecuación, dotación y puesta en funcionamiento de casas día para el adulto mayor	2	Casas día del adulto mayor adecuadas, dotadas y funcionando	3	150%
	Apoyo a albergues para adultos mayores existentes en la ciudad	2	Número de albergues apoyados	1,75	88%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 8.* Evaluación del cumplimiento del programa de adulto mayor

Fuente: elaboración propia, 2019

Los resultados de la figura anterior muestran que el 75% de los proyectos del programa de adulto mayor cumplieron las metas esperadas, aunque el 25% no tuvo el mismo comportamiento, teniendo en cuenta la falta de apoyo a albergues para adultos mayores existentes en la ciudad. En promedio el porcentaje de cumplimiento del programa estuvo en el 159% por sobrepasar la meta en el número de eventos artísticos, culturales, lúdicos y recreativos realizados durante varias vigencias.

Personas en situación de discapacidad:

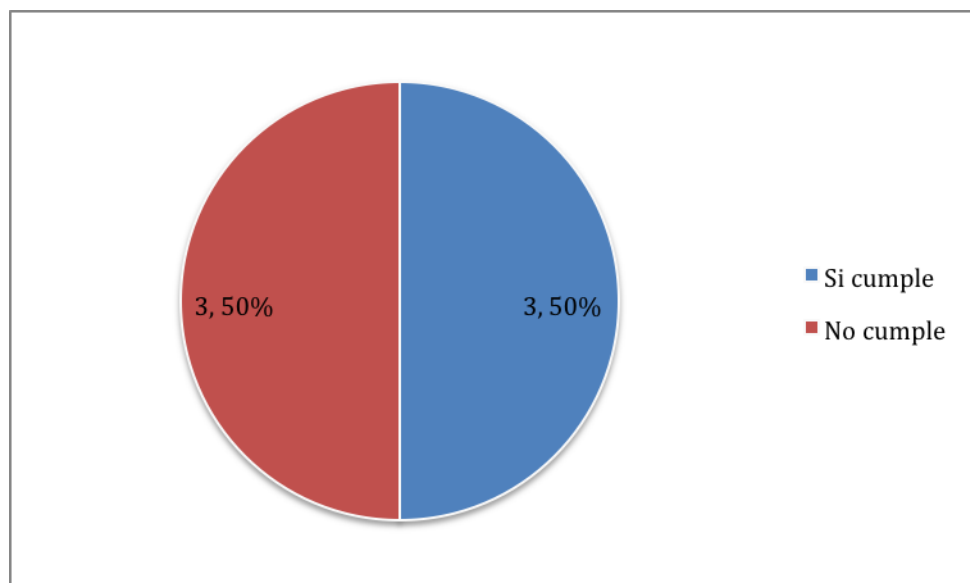
Objetivo: Atender integralmente a las personas en situación de discapacidad, respetándoles sus derechos y promoviendo la participación plena en las actividades ordinarias del resto de la sociedad.

Tabla 15.

*Evaluación del cumplimiento del programa de personas en situación de discapacidad*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD</b>	Apoyo a programas sociales nacionales para población en situación de discapacidad	4	Número de programas Nacionales apoyados	10	250%
	Apoyo en dotación con ayudas técnicas a la población en situación de discapacidad	40	Número de personas en situación de discapacidad dotadas con ayudas técnicas	131	328%
	Apoyo a la promoción, creación y fortalecimiento de las asociaciones de población en situación de discapacidad	2	Número de asociaciones de población en situación de discapacidad creadas y apoyadas	1	50%
	Apoyo a eventos de promoción social y a la celebración del día blanco de la población en situación de discapacidad	4	Número de eventos de promoción social realizados	4	100%
	Apoyo a proyectos de generación de empleo para la población en situación de discapacidad	4	Número de proyectos de generación de empleo apoyados	1	25%
	Adecuación de accesos para población en situación de discapacidad al segundo piso de la alcaldía Municipal	2	Número de accesos para personas en situación de discapacidad adecuados	1	50%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 9.* Evaluación del cumplimiento del programa de personas en situación de discapacidad

Fuente: elaboración propia, 2019

La evaluación realizada al programa de atención a personas en situación de discapacidad permitió determinar que el 50% de los programas cumplieron con la meta propuesta en el plan de desarrollo, mientras el 50% restante no logró los resultados esperados, debido al menor número de asociaciones de población en situación de discapacidad creadas y apoyadas, menores proyectos de generación de empleo apoyados y falta de adecuación de accesos para esta población. Sin embargo, el promedio del cumplimiento de todos los proyectos fue de 134% por superar lo planificado en apoyo a programas sociales y dotación para personas en situación de discapacidad.

Población víctima del conflicto armado:

Objetivo: En complementariedad con todos los niveles del gobierno, prevenir los desplazamientos por acciones violentas, brindar asistencia, atención humanitaria y de emergencia, protección y su restitución socioeconómica dentro del marco de la ley de víctimas.

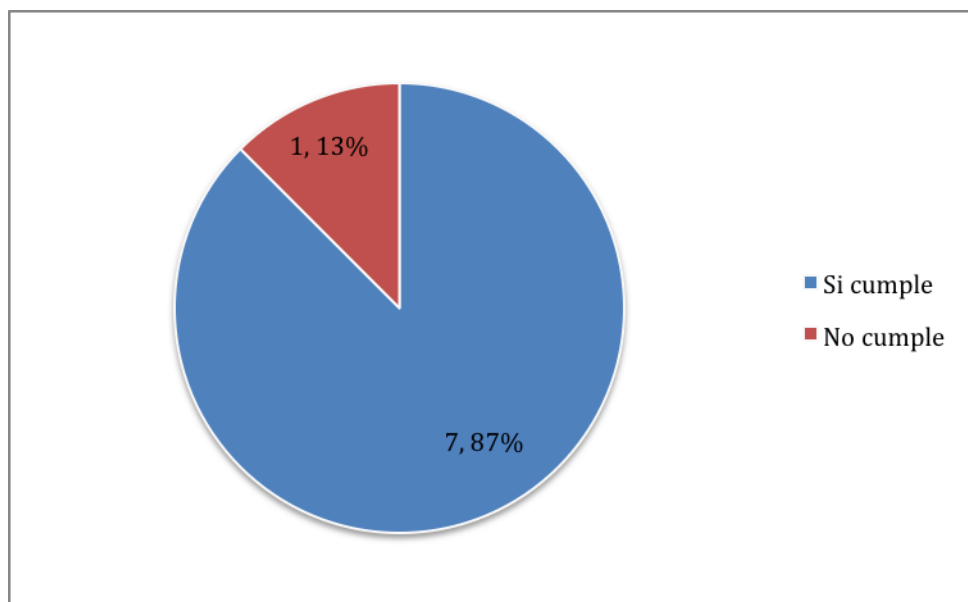
Tabla 16.

*Evaluación del cumplimiento del programa de población víctima del conflicto armado*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>ATENCIÓN INTEGRAL A LA POBLACIÓN VICTIMA DEL CONFLICTO ARMADO CON ENFOQUE DIFERENCIAL DE GENERO, EDAD Y ETNIA</b>	Atención Humanitaria Inmediata para las personas en condiciones de desplazamiento y víctimas del conflicto armado	100%	% de víctimas atendidas con atención humanitaria y de emergencia	100%	100%
	Becas para estudios universitarios a jóvenes víctimas del conflicto armado	400	Número de jóvenes víctimas del conflicto que reciben becas universitarias	647	162%
	Apoyo en capacitación asociaciones de víctimas	8	Número de asociaciones de víctimas apoyadas	9	113%
	Apoyo logístico para el funcionamiento de la mesa Municipal de víctimas	1	Mesa Municipal de víctimas Apoyada.	1,25	125%
	Apoyo logístico para el funcionamiento de la coordinación de víctimas	100%	% apoyo logístico para funcionamiento de la coordinación de víctimas	100%	100%
	Implementación de acciones para el cumplimiento de la Política Pública de Atención, Asistencia y Reparación Integral a víctimas del conflicto	37	Número de acciones implementadas para el cumplimiento de la política publica.	148	400%
	Apoyo al desarrollo de procesos de formación musical y artísticas de niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado.	1	Programa apoyado.	1	100%
	Apoyo a la Política pública nacional de reintegración social y económica	100%	Política Nacional de Reintegración Apoyada	28%	28%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)





*Figura 10.* Evaluación del cumplimiento del programa de población víctima del conflicto armado

Fuente: elaboración propia, 2019

El programa de población víctima del conflicto armado presentó un cumplimiento en el 87% de los proyectos presentados en el plan de desarrollo, por lo que el 13% restante no alcanzó las metas, teniendo en cuenta la falta de apoyo a la política nacional de reintegración social y económica que se requería en el municipio. Al igual que los programas anteriores, los resultados favorables de otros proyectos como otorgamiento de más becas para estudios universitarios a jóvenes víctimas del conflicto armado y acciones para el cumplimiento de la política pública de atención, asistencia y reparación integral hicieron que el promedio de cumplimiento fuera del 141%.

Equidad de género:

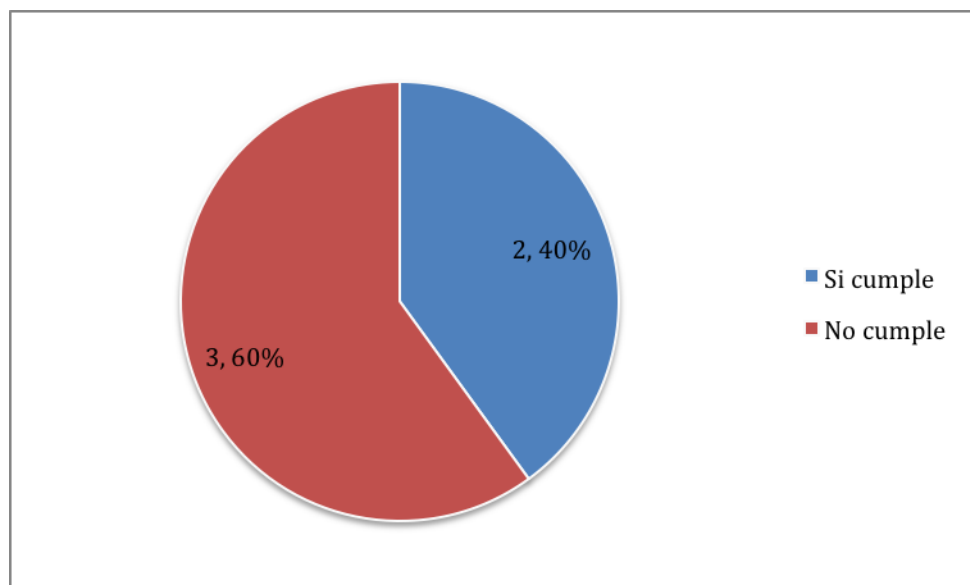
Objetivo: Promover la equidad de género, estableciendo las acciones necesarias para el mejoramiento de las condiciones de vida de la mujer de la zona rural y urbana, tendientes a superar la extrema pobreza.

Tabla 17.

*Evaluación del cumplimiento del programa de equidad de género*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>EQUIDAD DE GENERO UN APORTE A LA PAZ</b>	Apoyar proyectos productivos de grupos asociativos de mujeres cabeza de familia.	8	Número de proyectos productivos apoyados	6	75%
	Apoyar la creación de organizaciones de mujeres, capacitándolas en convenio con el SENA y organismos de cooperación internacional	8	Número de organizaciones creadas	7	88%
	Atención psicosocial a mujeres víctimas de la violencia	400	Número de mujeres víctimas de la violencia con atención psicosocial	240	60%
	Realización de talleres desensibilización y educación para prevenir la violencia basada en género	16	Número de talleres realizados	17	106%
	Apoyar el proyecto “formación de mujeres constructoras de paz”	1	Proyecto formación de mujeres constructoras de paz apoyado	1	100%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 11.* Evaluación del cumplimiento del programa de equidad de género

Fuente: elaboración propia, 2019

De acuerdo a la figura anterior, el programa de equidad de género tuvo cumplimiento en el 40% de los proyectos que fueron presentados inicialmente en el plan de desarrollo, pero en mayor proporción con el 60% no lograron las metas esperadas. El incumplimiento se presentó en el número de proyectos productivos y organizaciones apoyadas, como también por pocas mujeres víctimas de la violencia que recibieron atención psicosocial. El promedio de cumplimiento del programa fue de 86%.

**Población LGTBI:**

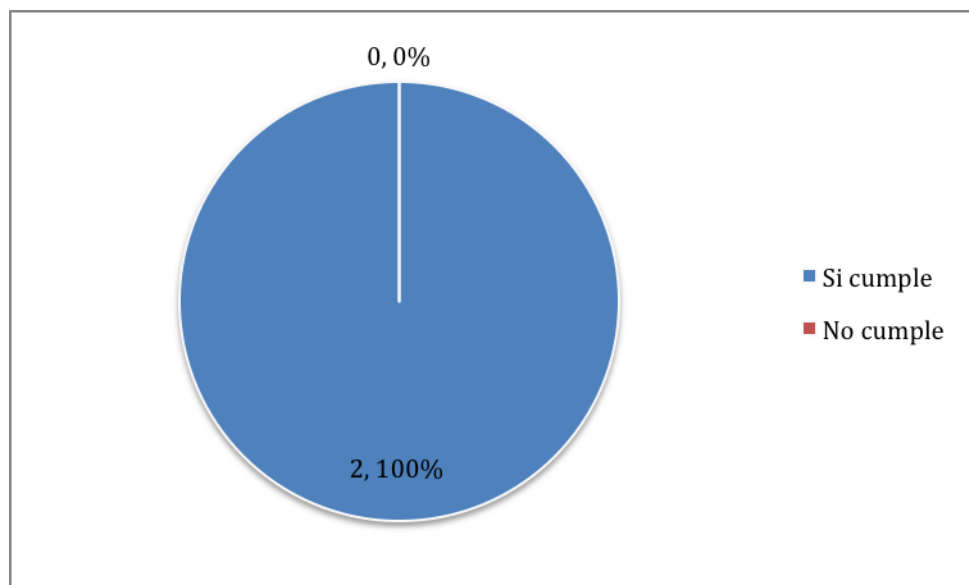
**Objetivo:** Garantizar los Derechos de las personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgeneristas e Intersexuales -LGBTI- en Ocaña, en cumplimiento de los principios y los fines del Estado y de los derechos señalados en la Constitución Política de Colombia, en su desarrollo jurisprudencial y en los instrumentos internacionales de Derechos Humanos, ratificados por el Estado Colombiano y que hacen parte del bloque de constitucionalidad.

Tabla 18.

*Evaluación del cumplimiento del programa de población LGTBI*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>ATENCIÓN INTEGRAL A LA POBLACIÓN LGTBI</b>	Apoyar y fortalecer los procesos e iniciativas de los grupos y organizaciones de los sectores sociales LGTBI.	2	Procesos e iniciativas de los grupos y organizaciones de los sectores sociales LGTBI apoyadas y fortalecidas. Talleres de Formación, capacitación y difusión sobre los derechos de la población LGTBI dirigidos a funcionarios de la Administración y la sociedad en general.	6	300%
	Talleres sobre los derechos de la población LGTBI dirigidos a funcionarios de la Administración y la sociedad en general.	4	Procesos e iniciativas de los grupos y organizaciones de los sectores sociales LGTBI apoyadas y fortalecidas. Talleres de Formación, capacitación y difusión sobre los derechos de la población LGTBI dirigidos a funcionarios de la Administración y la sociedad en general.	4	100%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 12.* Evaluación del cumplimiento del programa de población LGTBI

Fuente: elaboración propia, 2019

La evaluación del cumplimiento del programa de población LGTBI mostró que el 100% de los proyectos alcanzaron las metas propuestas en el plan de desarrollo. Además del cumplimiento, se lograron resultados por encima de lo esperado en el apoyo y fortalecimiento de iniciativas de los grupos y organizaciones de los sectores sociales LGTBI del municipio. El promedio de cumplimiento del programa fue del 200%.

**Desarrollo físico-espacial con calidad de vida.** La dimensión físico espacial en los procesos de desarrollo, es definida como campo temático relacionado con las realidades y potencialidades del espacio físico de cada territorio. Está constituido por los componentes de espacio público, equipamiento, vías y movilidad, vivienda y servicios públicos; todos ellos elementos relevantes en la planeación de un desarrollo organizado, equilibrado y funcional, por su incidencia directa en las condiciones de vida de la población, y en la relación de ésta con el territorio que habita. La dimensión físico espacial, cobra importancia en los procesos de desarrollo territorial, en la medida que comprende los hechos físicos que materializan y evidencian

los procesos internos de otras dimensiones que dinamizan el territorio, como la económica, la sociocultural y la ambiental.

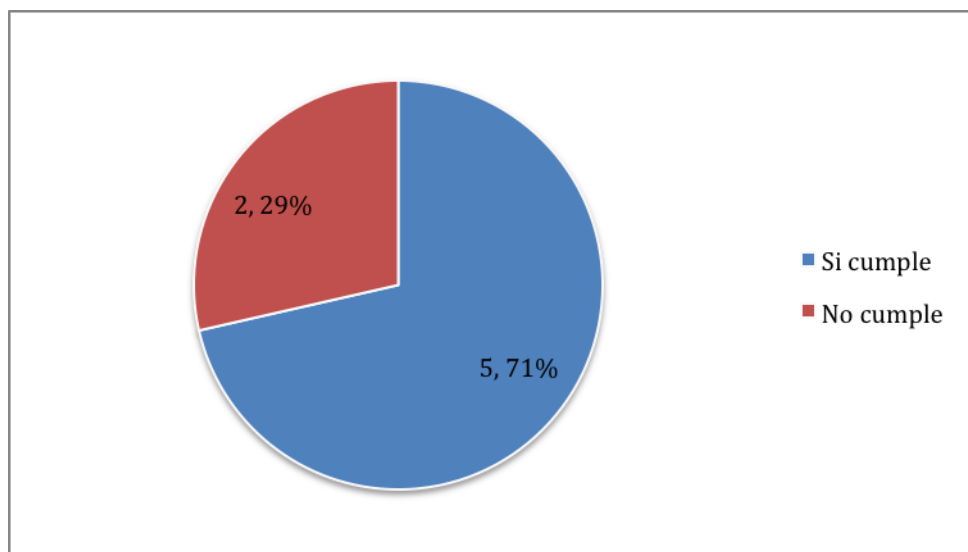
**Movilidad:**

Objetivo: Mejorar la movilidad, con instalación de nuevos semáforos, mejoramiento de la malla vial, construcción de intercambiadores viales en puntos críticos, implementación de programas pedagógicos sobre el buen uso de las vías y las normas de tránsito, actualización e implementación del plan vial y acciones administrativas para gestionar la construcción de parqueaderos en el centro de la ciudad, y despeje de las vías públicas.

Tabla 19.  
Evaluación del cumplimiento del programa de movilidad

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>MEJORAMIENTO DE LA MOVILIDAD EN VIAS PUBLICAS</b>	Mejoramiento de la malla vial urbana	2000	Metros lineales de vías mejoradas	3284	164%
	Formulación y Gestión para la construcción de intercambiadores viales en puntos críticos de movilidad	2	Numero de intercambiadores viales Formulados y Gestionadas	0	0%
	Actualización del Plan maestro de movilidad	1	Plan maestro de movilidad actualizado	0	0%
	Instalación y mantenimiento de semáforos	4	Número de semáforos instalados	51	1275%
	Implementación de talleres pedagógicos sobre el buen uso de las vías públicas y cumplimiento de las normas de tránsito.	20	Número de talleres realizados	29	145%
	Demarcación y señalización de vías públicas.	20	Número de demarcaciones y/ señalizaciones hechas	23	115%
	Mejoramiento de la movilidad peatonal con la recuperación del espacio público	10	Número de zonas de espacio público recuperadas	10	100%

Nota: Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 13.* Evaluación del cumplimiento del programa de movilidad

Fuente: elaboración propia, 2019

En la evaluación del programa de movilidad se observó un cumplimiento en el 71% de los proyectos presentados, aunque el 29% no alcanzó las metas, especialmente por la falta de gestión para la construcción de intercambiadores viales en puntos críticos de movilidad y para la actualización del plan maestro de movilidad que no tuvo avances en ninguna de las vigencias. A pesar de esto, se presentaron resultados muy por encima de la meta, como fue el caso de mayor instalación y mantenimiento de semáforos y en una cantidad superior de kilómetros de vías que tuvieron mejoramiento frente a lo planteado inicialmente. El promedio de cumplimiento del programa fue del 257%.

Agua potable y saneamiento básico:

Objetivo: Garantizar que la población nucleada en cualquiera de los niveles de servicio alcance un nivel de servicio correspondiente a agua segura distribuida a nivel domiciliario, acompañadas de soluciones en materia de saneamiento básico.



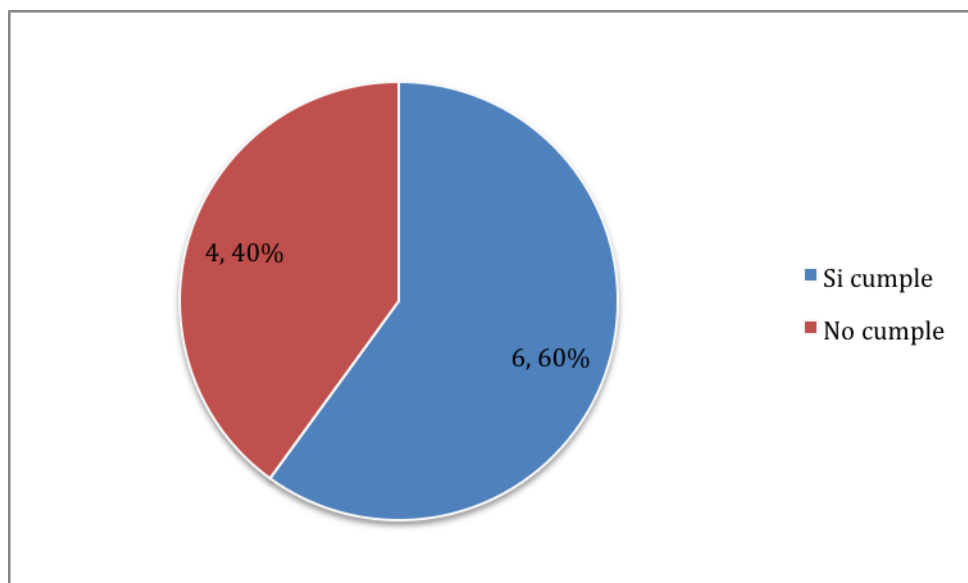
Tabla 20.

*Evaluación del cumplimiento del programa de agua potable y saneamiento básico*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO</b>	Elaboración del estudio del plan maestro de acueducto y alcantarillado	1	Estudio del plan maestro de acueducto y alcantarillado elaborado	0	0%
	Subsidio de tarifas a los estratos 1 y 2 de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo	42.000	Número de usuarios con subsidios	92564	220%
	Ampliación y/o Mejoramiento de redes de acueducto.	1.500	Número de metros lineales de redes mejoradas y/o ampliadas	4038,79	269%
	Ampliación y/o mejoramiento de redes de alcantarillado.	1.500	Número de metros lineales de redes mejoradas y/o ampliadas	4176,1	278%
	Ampliación y/o mejoramiento de sistemas para potabilización de agua para consumo humano.	2	Número de sistemas ampliados y/o mejorados	3	150%
	Formulación y Gestión para la construcción y mantenimiento de plantas de tratamiento de aguas residuales sector urbano y centros poblados.	1	Número de proyectos formulados y gestionados.	6	600%

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
	Mantenimiento y puesta en funcionamiento plantas de tratamiento de agua potable en los centros poblados.	5	Número de plantas de tratamiento de agua potable funcionando	0	0%
	Apoyo para entrega de filtros para potabilización de agua en el sector rural disperso.	1000	Número de familias beneficiadas con filtros	1047	105%
	Diseño y Gestión para la construcción de los cruces especiales de empalme de la red de alcantarillado sobre la Avenida Francisco Fernández de Contreras.	100%	% de los cruces especiales de empalme diseñados y gestionados	10%	10%
	Construcción de baterías sanitarias con pozo séptico en la zona rural	150	Número de baterías sanitarias con pozo séptico construidas	29	19%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 14.* Evaluación del cumplimiento del programa de agua potable y saneamiento básico

Fuente: elaboración propia, 2019

Evaluación del cumplimiento del programa de agua potable y saneamiento básico indicó que el 60% de los proyectos alcanzaron las metas establecidas en el plan de desarrollo, pero el 40% no tuvo los mismos resultados. Las fallas se presentaron porque no se elaboró el estudio del plan maestro de acueducto y alcantarillado, ni el mantenimiento y puesta en funcionamiento plantas de tratamiento de agua potable en los centros poblados en ninguna vigencia. También hubo limitaciones en la gestión para la construcción de los cruces especiales de empalme de la red de alcantarillado sobre la Avenida Francisco Fernández de Contreras. Se presentaron proyectos donde se superaron ampliamente las metas, como es el caso del número de usuarios con subsidios del servicio, el número de metros lineales de redes mejoradas y/o ampliadas y en más proyectos de plantas de tratamiento formulados, lo que generó un promedio de cumplimiento del 165%.

En referencia a lo anterior, se observó que estos resultados concuerdan de manera razonable con el resultado del indicador de eficacia en el sector de agua potable y saneamiento

básico que midió la auditoría especial de la Contraloría General de Norte de Santander con corte al 31 de diciembre de 2018, el cual fue no satisfactorio, con un puntaje de 2,89 en un rango de 0 a 5 puntos, lo que representa un 57% de cumplimiento un año antes del cierre de la vigencia del plan de desarrollo (Contraloría General de Norte de Santander, 2019).

Servicio de alumbrado público:

Objetivo: Hacer mantenimiento y expansión del sistema de alumbrado público en la zona urbana y centros poblados.

Tabla 21.

*Evaluación del cumplimiento del programa de servicio de alumbrado público*

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>ALUMBRADO PUBLICO</b>	Mantenimiento de sistema de alumbrado público	100%	% mantenimiento del sistema de alumbrado público	100%	100%
	Expansión alumbrado público	4	Número de expansiones de alumbrado público realizadas.	6	150%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

Servicio de energía eléctrica:

Objetivo: Expansión de energía eléctrica para usuarios que quedaron sin instalación de este servicio cuando se hizo la electrificación rural de sus veredas.

Tabla 22.

*Evaluación del cumplimiento del programa de servicio de energía eléctrica*

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>ENERGÍA ELÉCTRICA</b>	Expansión de energía eléctrica para usuarios del sector rural	250	Número de usuarios con energía eléctrica instalada	0	0%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

Servicio de gas domiciliario:

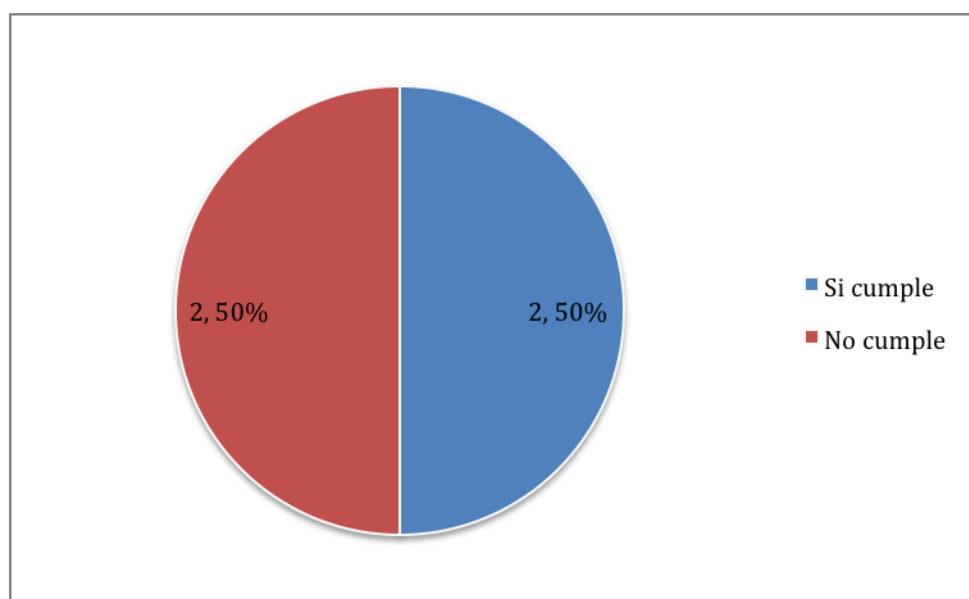
Objetivo: Gestionar subsidios para instalación de gas domiciliario en los centros poblados en donde no existe este servicio.

Tabla 23.

*Evaluación del cumplimiento del programa de servicio de gas domiciliario*

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>GAS DOMICILIARIO</b>	Gestionar subsidios para instalación domiciliaria de gas en centros poblados	1	Número de centros poblados con instalación de gas domiciliario	0	0%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 15.* Evaluación del cumplimiento del programa de servicio de alumbrado público

Fuente: elaboración propia, 2019

Se realizó una evaluación conjunta en el programa de servicio de alumbrado público, donde se pudo determinar que el 50% de los proyectos logró las metas propuestas y por ende, el 50% no lo hizo. No se efectuó la expansión de la red de energía eléctrica para usuarios del sector rural, ni tampoco se gestionaron subsidios para instalación domiciliaria de gas en centros

poblados del municipio. El promedio de cumplimiento del programa juntando los tres objetivos de alumbrado público, energía eléctrica y gas domiciliario fue de 63%.

Vivienda:

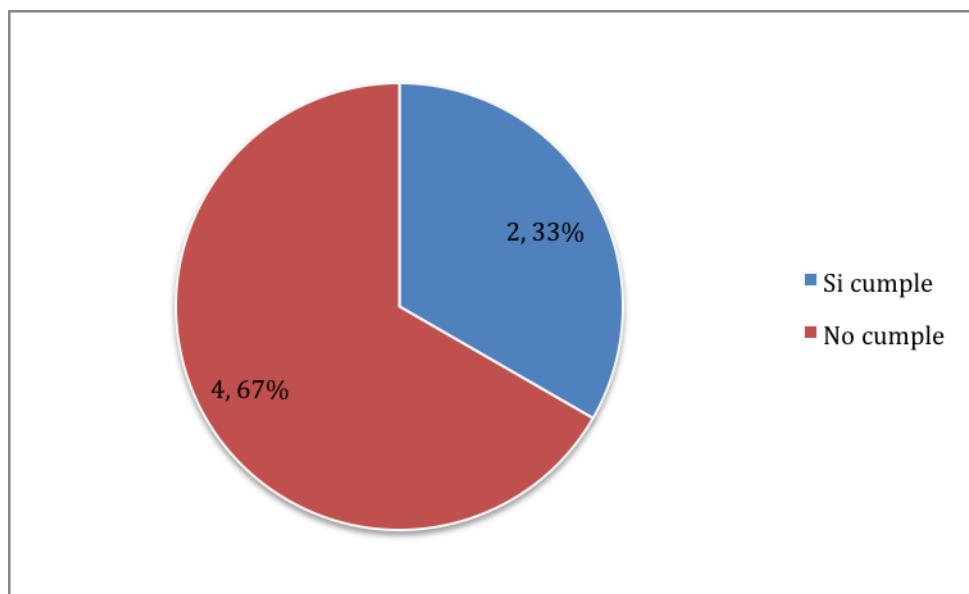
Objetivo: Bajar el déficit de vivienda tanto cualitativo como cuantitativo, favoreciendo principalmente a familias que viven en extrema pobreza, tanto en el sector urbano como rural.

Tabla 24.

*Evaluación del cumplimiento del programa de vivienda*

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>VIVIENDA DIGNA PARA LAS FAMILIAS OCAÑERAS</b>	Gestión de subsidios para vivienda de interés social y prioritario	200	Número de subsidios gestionados	0	0%
	Apoyo para la gestión de subsidio familiar de vivienda de interés social	109	Número de subsidios gestionados	109	100%
	rural nueva				
	Adecuación de Terreno y construcción de obras de urbanismo	1	Terreno Adecuado	2	200%
	Legalización de predios	200	Número de predios legalizados	116	58%
	Gestión para la creación de un banco de tierras	1	Gestión realizada para la creación de un banco de tierras	0	0%
	Mejoramiento de vivienda en el sector urbano y rural	200	Número de viviendas mejoradas	196	98%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 16.* Evaluación del cumplimiento del programa de vivienda

Fuente: elaboración propia, 2019

En el programa de vivienda se observó un cumplimiento en solo el 33% de los proyectos presentados en el plan de desarrollo, teniendo en cuenta que en ninguna vigencia se gestionaron subsidios para vivienda de interés social y prioritario, ni tampoco para la creación de un banco de tierras. A pesar de esto, se logró sobrepasar la meta en el proyecto de adecuación del terreno y construcción de obras de urbanismo, por lo que el promedio de cumplimiento del programa fue del 76%.

Vías:

Objetivo: Mejorar y construir vías en el sector rural.

Tabla 25.

*Evaluación del cumplimiento del programa de mejoramiento de vías*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas km</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>MEJORES VÍAS PARA LA PAZ</b>	Mejoramiento de vías rurales	10	Número de Kilómetros de vías mejoradas	86,15	862%
	Construcción de placa huella en el sector rural	2	Número de Kilómetros de placa huella construida	160	8000%
	Apertura de vías en el sector rural	1	Número de Km de vías construidas	2,5	250%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

En este programa de mejoramiento de vías se observó que la ejecución sobrepasó en grandes proporciones las metas que fueron propuestas en el plan de desarrollo, las cuales se definieron como kilómetros lineales de vías intervenidas. La figura anterior mostró que el 100% de los proyectos lograron las metas y el promedio de cumplimiento fue del 3.037%, lo cual indica que al igual que los programas anteriores, las metas definidas en la planificación posiblemente no reflejaban la realidad de las necesidades de la comunidad del municipio de Ocaña y se tuvieron que disponer mayores recursos durante las vigencias, haciendo que en algunos casos la meta sobrepasara ampliamente la base de cada plan. Esto puede indicar también una mala lectura del diagnóstico que se presentó al inicio del plan de desarrollo o fallas en la priorización de recursos que pudieron ser detallados utilizando planes de acción.



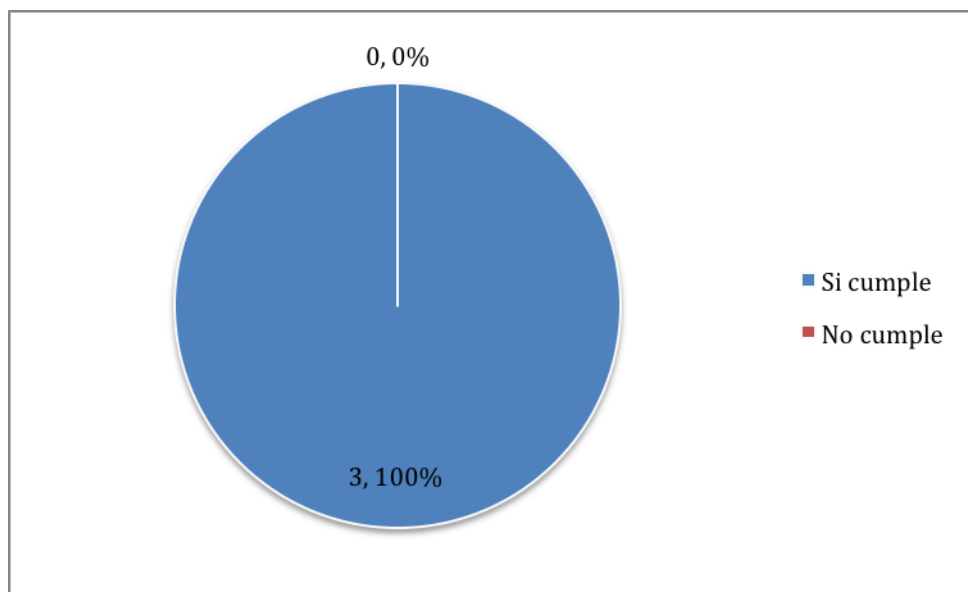


Figura 17. Evaluación del cumplimiento del programa de mejoramiento de vías

Fuente: elaboración propia, 2019

Equipamiento municipal:

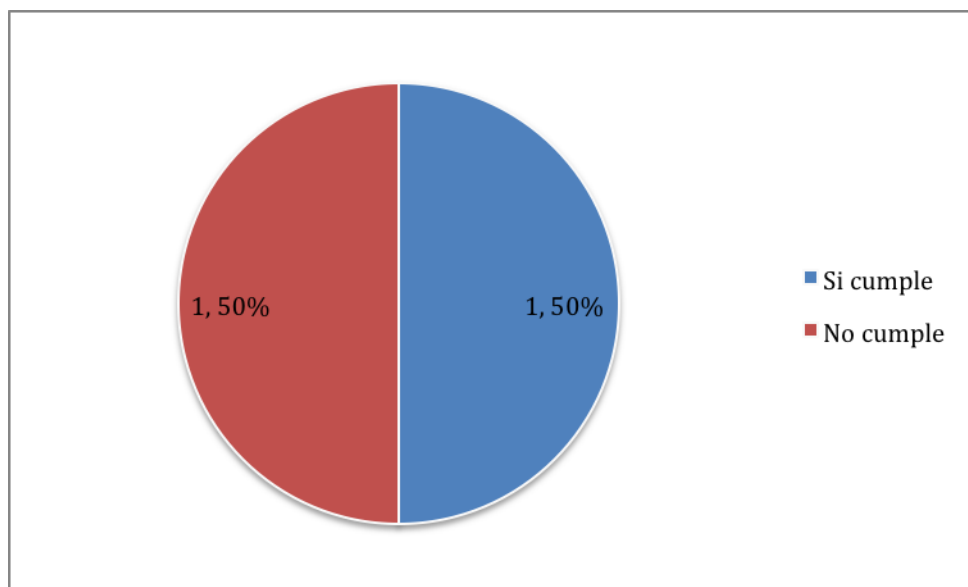
Objetivo: mejorar los bienes de uso público que son del Municipio especialmente el palacio Municipal y los parques.

Tabla 26.

*Evaluación del cumplimiento del programa de equipamiento municipal*

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>EQUIPAMIENTO MUNICIPAL</b>	Recuperación y Mejoramiento instalaciones del Palacio Municipal	2	Instalaciones del Palacio Municipal recuperadas y mejoradas	1	50%
	Mejoramiento y recuperación de parques.	4	Parques recuperados y mejorados	14	350%

Nota: Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 18.* Evaluación del cumplimiento del programa de equipamiento municipal

Fuente: elaboración propia, 2019

En la figura anterior se muestra el desarrollo del programa de equipamiento municipal, donde claramente se determinó que solo el 50% de los proyectos cumplieron las metas del plan de desarrollo, representado en menor recuperación y mejoramiento de instalaciones del Palacio Municipal. Sin embargo, se logró contar con más parques recuperados y mejorados, por lo que el promedio de cumplimiento fue del 200%.

**Desarrollo económico.** En aras de contar con un sector económico competitivo, productivo y centrado en el desarrollo humano, se busca generar en este proceso los más amplios mecanismos participativos, la integración regional y avanzar en la comprensión de que la dinámica económica de la ciudad no se comprende sin los procesos regionales.

Objetivo: Disminuir progresivamente las desigualdades sociales y económicas de los Ocañeros, a través de una mayor dinámica comercial, empresarial y competitiva que genere empleo de calidad y con éste, los ingresos suficientes para la subsistencia y mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

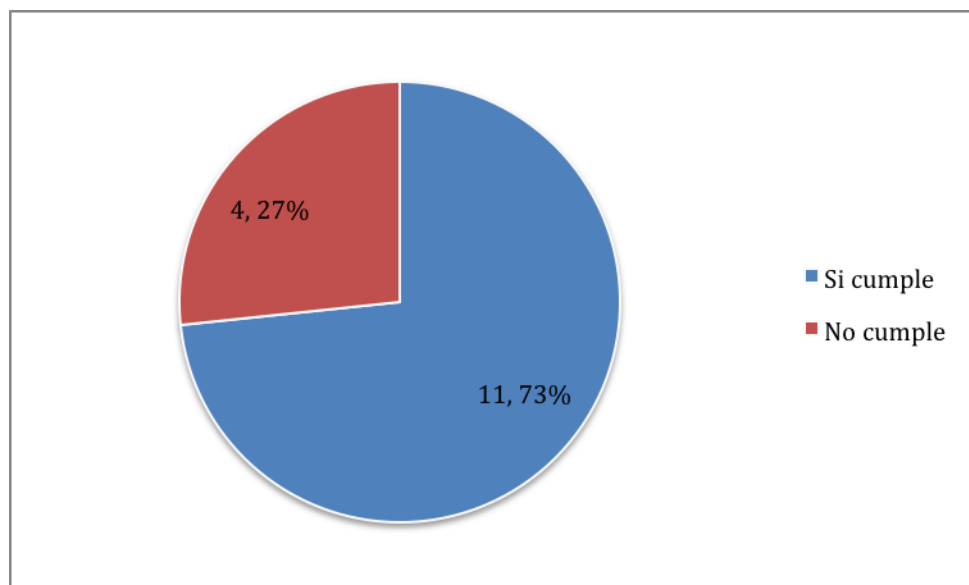
Tabla 27.

*Evaluación del cumplimiento del programa de desarrollo económico*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>DESARROLLO ECONÓMICO EN EL SECTOR URBANO</b>	Gestionar construcción teleférico Ocaña-Agua de la Virgen.	1	Construcción de teleférico gestionada.	0	0%
	Elaboración e implementación del plan turístico del Municipio	1	Plan turístico del Municipio elaborado e implementado	1	100%
	Apoyo a proyectos que propendan por el desarrollo económico y social a través de ciencia, tecnología e innovación	3	Número de proyectos apoyados	3	100%
<b>CENTRO DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO OCAÑA (URBANO Y RURAL).</b>	Apoyo técnico y de acceso a crédito para PYMES y emprendedores	10	Número de PYMES y emprendedores apoyados	41	410%
	Creación y apoyo económico para un fondo rotatorio para emprendimiento y fortalecimiento empresarial	1	Fondo rotatorio creado y con apoyo económico	0	0%
	Caracterización y enrutamiento empleo	1200	Usuarios caracterizados y enrutados para cada una de las tres rutas	1290,75	108%
<b>DESARROLLO ECONÓMICO EN EL SECTOR RURAL</b>	Adecuación y mejoramiento de minidistritos de riego y/o reservorios con redes de construcción predial	3	Número de minidistritos de riego y/o reservorios adecuados y mejorados	0	0%

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
	Construcción de reservorios para almacenamiento de agua para riego	100	Número de reservorios construidos	206	206%
	Apoyar procesos de titulación de tierras	12	Predios titulados	35	292%
	Asistencia técnica agropecuaria a pequeños y medianos productores	600	Número de pequeños productores agropecuarios con asistencia técnica	2092	349%
	Asistencia técnica para acceso a créditos de fomento a productores agropecuarios, Microempresarios y empresas asociativas.	100	Número de productores agropecuarios, microempresarios y empresas asociativas con asistencia técnica	472	472%
	Apoyo a proyectos productivos del sector agropecuario	4	Número de proyectos productivos apoyados	12	300%
	Construcción y/o mantenimiento de unidades piscícolas para familias campesinas	8	Número de unidades piscícolas construidas y/o mantenidas	34	425%
	Apoyar la creación y promoción de microempresas y empresas asociativas del sector rural.	4	Número de microempresas y empresas asociativas creadas y promovidas	11	275%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 19.* Evaluación del cumplimiento del programa de desarrollo económico

Fuente: elaboración propia, 2019

En el programa de desarrollo económico se logró determinar, tal como se observa en la figura anterior que el 73% de los proyectos cumplieron las metas propuestas en el plan de desarrollo, pero el 27% restante no tuvo los mismos resultados. Algunos proyectos no tuvieron ningún avance durante las vigencias del cuatrienio, como por ejemplo la construcción del teleférico Ocaña-Agua de la Virgen, la creación de un fondo rotatorio para el emprendimiento empresarial, ni para la adecuación y mejoramiento de minidistritos de riego y/o reservorios con redes de construcción predial. De forma contraria, proyectos como la asistencia técnica agropecuaria a pequeños y medianos productores, para mejorar el acceso a créditos de fomento, para el apoyo a proyectos productivos del sector agropecuario y en la construcción y/o mantenimiento de unidades piscícolas para familias campesinas se presentaron resultados que superaron ampliamente la meta, por lo que el promedio de cumplimiento de todos los proyectos fue del 202%.

**Medio ambiente y gestión del riesgo.** La necesidad del Estado de regular y controlar el uso de los recursos naturales y la calidad del ambiente, a fin de garantizar la sostenibilidad ambiental y la calidad de vida se materializa en las políticas públicas ambientales, las cuales integran un conjunto de principios, criterios y orientaciones generales, formulados de forma estratégica, para la protección del medio ambiente, el mejoramiento de las condiciones ambientales, y en algunos casos, de manera específica, dan respuesta a problemas ambientales prioritarios.

Objetivo: Mejorar las condiciones ambientales del Municipio, introduciendo una cultura ambiental para el aprovechamiento de los recursos naturales, el manejo de aguas residuales y residuos sólidos, y fortalecer un plan para la atención y prevención de desastres y la gestión del riesgo.

Tabla 28.

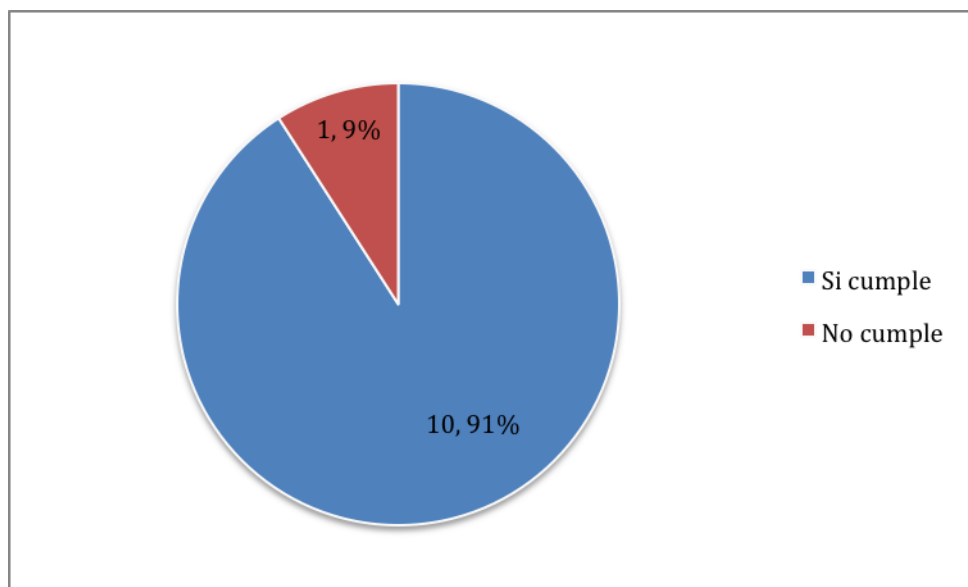
*Evaluación del cumplimiento del programa de medio ambiente y gestión del riesgo*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>PROTECCION Y CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE</b>	Compra de áreas estratégicas para conservación y protección de cuencas hidrográficas abastecedoras de agua para consumo humano	4	Número de áreas adquiridas	4	100%
	Fortalecimiento a grupos ecológicos para promover la participación ciudadana en la gestión, control y vigilancia ambiental	2	Grupos ecológicos fortalecidos	2	100%
	Implementación del acuerdo Municipal que estableció el comparendo ambiental	1	Acuerdo Municipal implementado	1	100%
	Fortalecimiento a proyectos ambientales coordinados en la UTA	4	Proyectos ambientales apoyados	4	100%
	Apoyo a la implementación del programa de reciclaje en la fuente de residuos sólidos	1	% de implementación del reciclaje en la fuente de residuos sólidos.	1	100%
	Apoyo al comité de educación ambiental CEAM y al proyecto ambiental escolar PRAE y PROCEDAS	4	Número de proyectos de educación ambiental apoyados	3	75%
	Realización de Campañas de Educación Ambiental	8	Número de Campañas de Educación Ambiental Realizadas	47	588%

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>GESTIÓN DEL RIESGO</b>	Embellecimiento Paisajístico de parques y Zonas verdes del Municipio	100	Número de parques y zonas verdes intervenidas	295	295%
	Apoyo logístico y dotación a organismos de socorro	8	Número de Organismos de socorro apoyados	8	100%
	Estudio de vivienda en zonas de alto riesgo	1	Estudio Elaborado	1	100%
	Actualizar el plan Municipal de Gestión del riesgo	1	Plan Municipal de Gestión del Riesgo Actualizado	1	100%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)





*Figura 20.* Evaluación del cumplimiento del programa de medio ambiente y gestión del riesgo

Fuente: elaboración propia, 2019

En la figura anterior, que se relaciona con el programa de medio ambiente y gestión del riesgo, se determinó que el 91% de proyectos presentados por la administración municipal lograron la meta propuesta, pero el 9% no tuvo el mismo resultado, específicamente en el bajo apoyo al comité de educación ambiental CEAM y al proyecto ambiental escolar PRAE y PROCEDAS. De otra parte, se realizaron más campañas de educación ambiental y de embellecimiento paisajístico de parques y zonas verdes del municipio, por lo que se sobrepasó la meta y el promedio de cumplimiento del programa fue de 160%.

**Político administrativo.** La dimensión político-institucional reúne los elementos que permiten mejorar la capacidad de las instituciones públicas al servicio del Estado en materia de administración pública y defensa y seguridad para preservar la institucionalidad, mantener la sana convivencia y dotar al ciudadano de sus derechos fundamentales y su libertad para el ejercicio de la democracia y la participación ciudadana.

Gobernabilidad:

Seguridad y convivencia ciudadana:

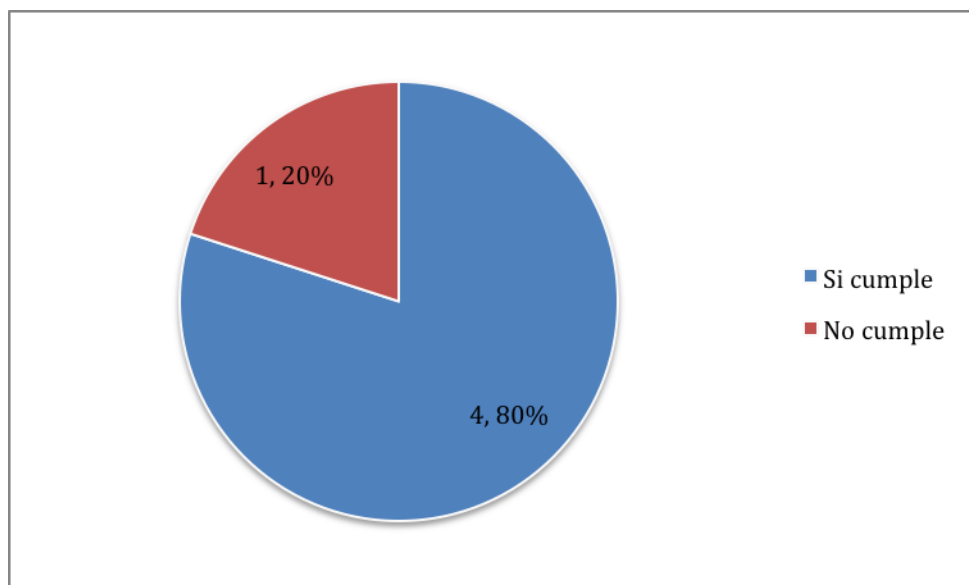
Objetivo: Garantizar una mayor seguridad ciudadana previniendo el delito, mediante una cultura ciudadana para la paz y la convivencia pacífica, dotando a los organismos de seguridad de elementos necesarios para su funcionamiento, e instalando cámaras de seguridad en los puntos críticos de inseguridad en la ciudad.

Tabla 29.

*Evaluación del cumplimiento del programa de seguridad y convivencia ciudadana*

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA</b>	Elaboración e Implementación del plan de seguridad y convivencia ciudadana.	1	Plan de seguridad y convivencia ciudadana Elaborado e Implementado	1	100%
	Apoyo a la capacitación y promoción de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario.	4	Número de talleres sobre derechos humanos y DIH realizados	8	200%
	Apoyo a proyectos de cultura ciudadana para la paz y la convivencia pacífica	8	Número de proyectos de cultura ciudadana para la paz y la convivencia pacífica ejecutados	5	63%
	Adquisición, puesta en funcionamiento y mantenimiento de cámaras de seguridad.	20	Número de cámaras adquiridas y mantenidas	169	845%
	Apoyo al funcionamiento de un hogar de paso.	1	Hogar de paso apoyado en su funcionamiento	2	200%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 21.* Evaluación del cumplimiento del programa de seguridad y convivencia ciudadana

Fuente: elaboración propia, 2019

En lo relacionado con el programa de seguridad y convivencia ciudadana que tuvo gran relevancia en la parte estratégica del plan de desarrollo se observó que se logró el cumplimiento en el 80% de los proyectos, por lo que el 20% no tuvo el mismo desempeño, siendo por el poco apoyo a los proyectos de cultura ciudadana para la paz y la convivencia pacífica. Dado que se lograron resultados superiores en el tema de capacitaciones en derechos humanos, en la adquisición, puesta en funcionamiento y mantenimiento de más cámaras de seguridad y en el mayor apoyo a los hogares de paso, el promedio de cumplimiento del programa fue del 282%.

Justicia:

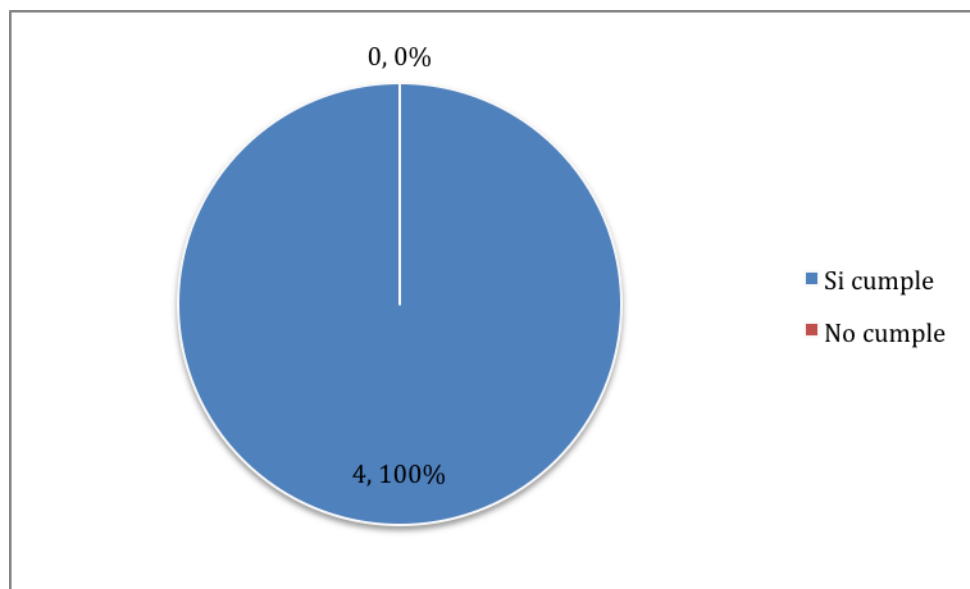
Objetivo: Garantizar una justicia eficiente y oportuna, protegiendo a la población en su vida, integridad, libertad y patrimonio económico, por medio de la reducción y sanción del delito y el temor a la violencia.

Tabla 30.  
Evaluación del cumplimiento del programa de justicia

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>JUSTICIA OPORTUNA Y EFICIENTE</b>	Apoyo al fortalecimiento y financiación de la comisaria de familia e inspecciones de policía.	4	Número de apoyos a la comisaria de familia e inspecciones de policía	4	100%
	Apoyo a las líneas de acción del centro de convivencia	9	Número de líneas de acción apoyadas	9	100%
	Apoyo a convenio con el INPEC	4	Número de convenios celebrados con el INPEC	4	100%
	Apoyo a la creación y puesta en marcha del punto de conciliación en equidad.	1	Punto de conciliación y equidad creado y apoyado	1	100%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)

En el programa de justicia que se evaluó en la figura anterior, el 100% de los proyectos lograron el cumplimiento esperado de las metas propuestas en el plan de desarrollo en cuanto a justicia oportuna y eficiente con apoyo a comisarias de familia, centros de convivencia y de conciliación. La gestión ejecutó específicamente lo presupuestado y el promedio de cumplimiento del programa fue del 100%.



*Figura 22.* Evaluación del cumplimiento del programa de justicia

Fuente: elaboración propia, 2019

Democracia y participación ciudadana:

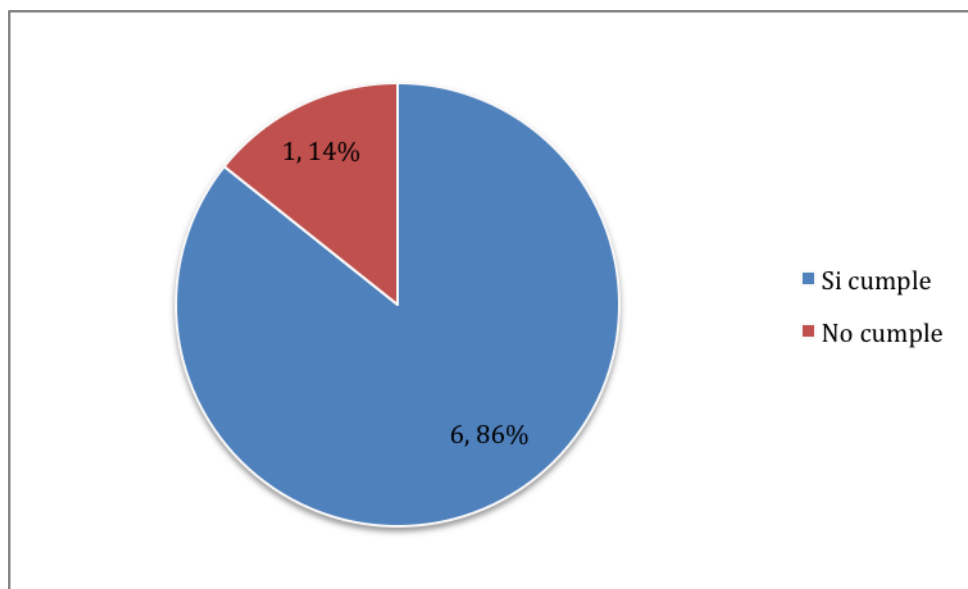
Objetivo: Apoyar y promover todos los espacios de participación ciudadana contemplados en las distintas leyes que nos rigen, con el fin de generar en la comunidad una cultura de participación y se involucre en el gobierno de nuestro Municipio.

Tabla 31.

*Evaluación del cumplimiento del programa de democracia y participación ciudadana*

<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejecutado cuatrenio</b>	<b>% cumplimiento</b>
<b>DEMOCRACIA Y PARTICIPACION CIUDADANA</b>	Apoyo a la constitución de juntas de acción comunal y asociaciones de juntas	20	Número de juntas de acción comunal constituidas	28	140%
	Apoyo a la creación de veedurías ciudadanas	12	Número de veedurías ciudadanas creadas	10	83%
	Formulación de programa y fortalecimiento de la participación de organizaciones basadas en la fé e integrantes del sector interreligioso.	1	Programa formulado y fortalecido.	3	300%
	Capacitación a líderes comunitarios	100	Numero de líderes comunitarios capacitados	1555	1555%
	Apoyo logístico para el funcionamiento del consejo territorial de planeación.	100%	% de apoyo logístico al consejo territorial de planeación	100%	100%
	Apoyo al proceso de rendición de cuentas	4	Número de rendición de cuentas apoyadas	5	125%
	Creación y apoyo al comité de desarrollo y control social de los servicios públicos domiciliarios.	1	Comité de desarrollo y control social creado y apoyado	1	100%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



*Figura 23.* Evaluación del cumplimiento del programa de democracia y participación ciudadana

Fuente: elaboración propia, 2019

La figura anterior representa el cumplimiento del programa de democracia y participación ciudadana, donde el 86% logró las metas propuestas, pero el 14% presentó menor ejecución durante las vigencias por el bajo apoyo a la creación de veedurías ciudadanas en el municipio. Otros proyectos enfocados a fortalecer organizaciones religiosas y en la capacitación a líderes comunitarios tuvieron mayores resultados frente a las metas iniciales, por lo que el promedio de cumplimiento del programa fue de 343%.

Fortalecimiento institucional:

Objetivo: Implementar una cultura organizacional en el Municipio, que le permita lograr el saneamiento financiero, un desarrollo institucional moderno y una orientación de todos hacia el servicio al ciudadano.

Tabla 32.

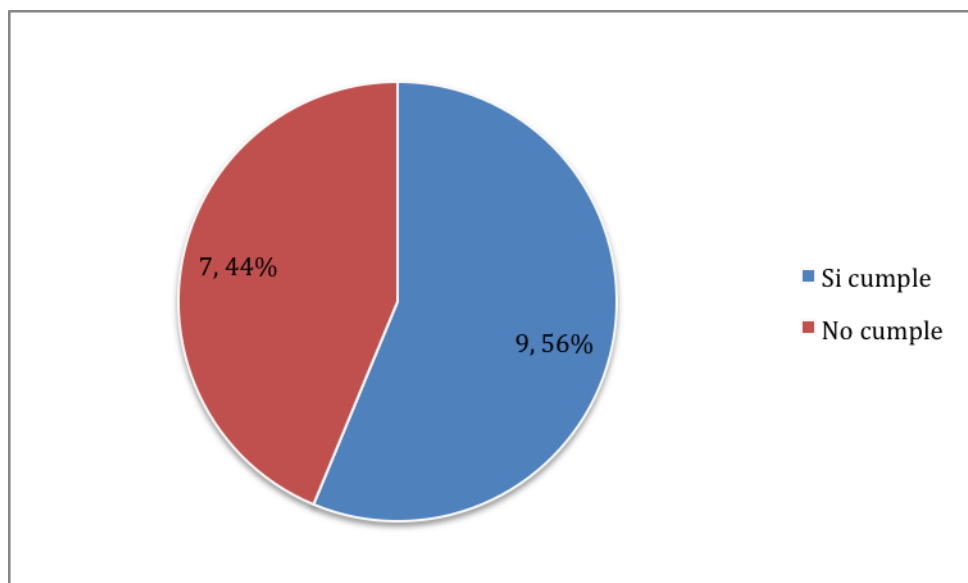
*Evaluación del cumplimiento del programa de fortalecimiento institucional*

Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA UNA CULTURA ORGANIZACIÓN DE LO PUBLICO</b>	Actualización del modelo estándar de control interno "MECI"	80%	% de implementación del MECI	0,95	119%
	Actualización de la estratificación socioeconómica urbana	1	Estratificación socioeconómica urbana actualizada	0	0%
	Gestión para la actualización la nomenclatura	1	Gestión realizada para la actualización de la nomenclatura	0	0%
	Gestión para la actualización catastral urbana	1	Gestión realizada para la actualización catastral urbana	0	0%
	Revisión y ajuste por vencimiento de vigencia PBOT (artículo 5 decreto 4002 de 2004)	1	PBOT Revisado y ajustado	1	100%
	Actualización del manual de funciones y competencias laborales	1	Manual defunciones y competencias laborales actualizado	0	0%
	Actualización de la base de datos del impuesto de industria y comercio	100%	% de actualización base de datos impuesto de industria y comercio	100%	100%
	Sistematización del archivo central	100%	% sistematización del archivo central	50%	50%
	Adecuación de oficinas de la administración Municipal	100%	% de oficinas de la administración Municipal adecuadas	1	100%
	Capacitación de funcionarios de la administración Municipal.	8	Número de Capacitaciones realizadas	13	163%
	Dotación de equipos, y demás elementos de trabajo en las dependencias de la administración Municipal	100%	% de dotación de las dependencias de la administración Municipal	1	100%



Programas	Proyectos	Metas	Indicadores	Ejecutado cuatrenio	% cumplimiento
	Implementación y uso de las Tics en todas las dependencias de la administración Municipal	100%	% de implementación y uso de las Tics	1	100%
	Actualización del SISBEN	100%	% de actualización del SISBEN	71%	71%
	Implementación del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (Ley 1552 de 2012) Apoyo a la Asociación de Municipios del Catatumbo, Provincia de Ocaña y Sur del Cesar, en la gestión de recursos para la definición, formulación y puesta en marcha de proyectos regionales en el marco de la Agenda Regional de Desarrollo – Visión 2032, construida con las comunidades de los Municipios que integran la región.	1	Sistema implementado	1	100%
		100%	% de apoyo a la Asociación de Municipios.	100%	100%

*Nota:* Datos tomados del plan de desarrollo 2016-2019. (Municipio de Ocaña, 2016)



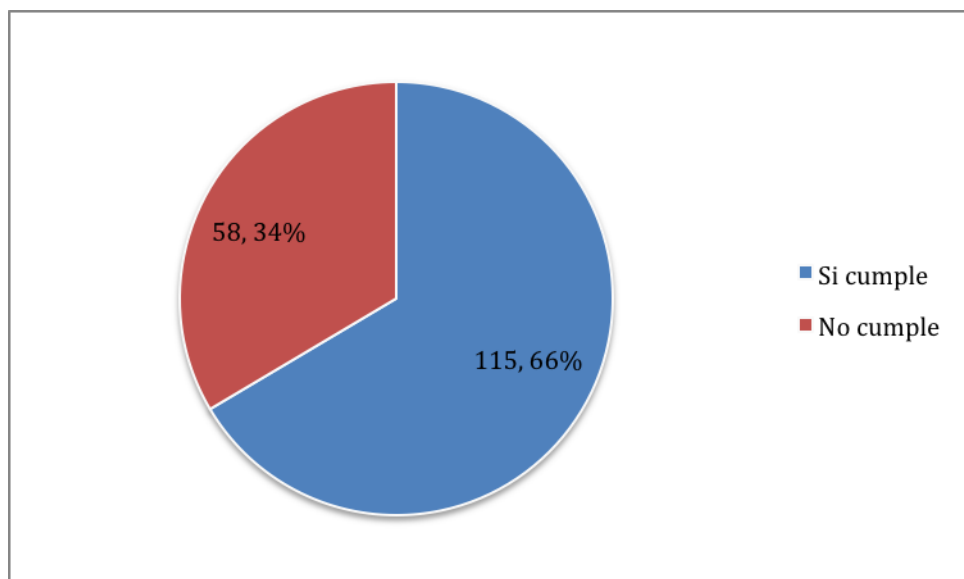
*Figura 24.* Evaluación del cumplimiento del programa de fortalecimiento institucional

Fuente: elaboración propia, 2019

En el programa de fortalecimiento institucional se observó, tal como se muestra en la figura anterior que se tuvo un cumplimiento en apenas el 56% de los proyectos propuestos. No se presentaron ejecución de recursos ni gestiones en ninguna de las vigencias para la actualización de la estratificación socioeconómica urbana, como tampoco para la actualización de la nomenclatura catastral urbana, ni para la actualización del manual de funciones y competencias laborales de la administración municipal. El promedio de cumplimiento de la gestión del programa fue de 73%.

Antes de presentar las conclusiones de los anteriores resultados, es necesario relacionar el indicador que calculó la Contraloría General de Norte de Santander en la auditoria especial con corte al 31 de diciembre de 2018 sobre la eficacia de los demás sectores, el cual fue satisfactorio con un puntaje de 5 en un rango de 0 a 5 puntos, lo que representa un 100% de cumplimiento a la fecha mencionada de parte de la administración municipal (Contraloría General de Norte de Santander, 2019).

Conclusiones de los resultados:



*Figura 25.* Nivel de cumplimiento de los proyectos que conforman el plan de desarrollo 2016-2019

Fuente: elaboración propia, 2019

Al ponderar los resultados del nivel de cumplimiento de la gestión de cada proyecto y cada programa del plan de desarrollo 2016-2019 del municipio de Ocaña, se obtuvo que de 173 ítems evaluados el 66% logró las metas propuestas y el 34% no las cumplió. En contraste, el análisis que hace la Contraloría General de Norte de Santander en la auditoria especial con corte al 31 de diciembre de 2018, se determinó que la eficacia en el cumplimiento de los objetivos del plan de desarrollo a la fecha fue del 88% con un faltante del 12%, por lo que calificó este resultado como que cumple satisfactoriamente con las condiciones requeridas en el respectivo plan.

En este sentido, la Contraloría General de Norte de Santander (2019) relacionó lo siguiente:

El nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo del municipio de Ocaña con corte a 31 de diciembre de 2018 (36 meses) fue del 81%. Financieramente ejecutó un valor

correspondiente a \$163.453.986.775; junto con un nivel de eficacia alto y un grado de efectividad de 82%, lo cual demuestra un desempeño general alto (81%) en los treinta y seis meses de ejecución del plan. (p.14)

Las causas de estas diferencias pueden radicar en la falta de una metodología más estructurada de parte del Ente Territorial en la formulación de los programas y planes que permita hacer una verificación bajo criterios unificados. Al respecto, la Contraloría General de Norte de Santander (2019) encontró inconsistencias relacionadas con algunos sectores que fueron objeto de análisis, donde los “programas y subprogramas se encuentran sin línea base, indicador, no establece el número de población a beneficiar, el código de banco de proyectos, nombre del proyecto relacionado y responsable” (p.14). Lo cual se suma a los errores que cometió el Ente Territorial para calcular en la hoja de cálculo los indicadores de eficiencia, ya que afectaba otras mediciones de eficacia y efectividad.

Adicionalmente, se presentaron muchos proyectos que sobrepasaron la meta estimada inicialmente en el plan, lo cual pudo responder a fallas en la lectura del contexto y de las necesidades de la comunidad o por la carencia de planes de acción donde se relacionaran los recursos que se podían asignar en cada caso. Los más representativos fueron:

- Apoyo con patrocinio a deportistas que participan en eventos regionales y nacionales
- Funcionamiento, dotación y mantenimiento de las bibliotecas públicas Municipales.
- Apoyo a las expresiones artísticas y culturales tradicionales del Municipio.
- Apoyo en dotación con ayudas técnicas a la población en situación de discapacidad
- Apoyo a eventos artísticos, culturales, lúdicos y recreativos para el adulto mayor.
- Implementación de acciones para el cumplimiento de la Política Pública de Atención, Asistencia y Reparación Integral a víctimas del conflicto

- Apoyar y fortalecer los procesos e iniciativas de los grupos y organizaciones de los sectores sociales LGBTI.
- Instalación y mantenimiento de semáforos
- Formulación y Gestión para la construcción y mantenimiento de plantas de tratamiento de aguas residuales sector urbano y centros poblados.
- Mejoramiento de vías rurales
- Construcción de placa huella en el sector rural
- Apertura de vías en el sector rural
- Mejoramiento y recuperación de parques.
- Apoyo técnico y de acceso a crédito para PYMES y emprendedores
- Asistencia técnica agropecuaria a pequeños y medianos productores
- Asistencia técnica para acceso a créditos de fomento a productores agropecuarios, Microempresarios y empresas asociativas.
- Apoyo a proyectos productivos del sector agropecuario
- Construcción y/o mantenimiento de unidades piscícolas para familias campesinas
- Asistencia técnica para acceso a créditos de fomento a productores agropecuarios, Microempresarios y empresas asociativas.
- Apoyo a proyectos productivos del sector agropecuario
- Construcción y/o mantenimiento de unidades piscícolas para familias campesinas
- Adquisición, puesta en funcionamiento y mantenimiento de cámaras de seguridad.
- Capacitación a líderes comunitarios

Asimismo, se determinó que muchos proyectos establecidos en el plan de desarrollo no se desarrollaron durante una o más vigencias fiscales, indicando que no se garantizaron las gestiones y los recursos en el plan de inversiones plurianual. Estos proyectos fueron:

- Gestión para ampliación planta Física del SENA Ocaña
- Fortalecimiento a medios de comunicación de Instituciones Educativas que promuevan la cultura de la Paz y la Convivencia Pacífica
- Legalización de predios donde están construidas instituciones o sedes educativas
- Apoyo, fortalecimiento y conservación de bienes de interés cultural material e inmaterial
- Dotación con instrumentos musicales a las bandas marciales de instituciones educativas.
- Conformar y mantener funcionando el consejo Municipal de la Juventud
- Formulación y Gestión para la construcción de intercambiadores viales en puntos críticos de movilidad
- Actualización del Plan maestro de movilidad
- Elaboración del estudio del plan maestro de acueducto y alcantarillado
- Mantenimiento y puesta en funcionamiento plantas de tratamiento de agua potable en los centros poblados.
- Expansión de energía eléctrica para usuarios del sector rural
- Gestionar subsidios para instalación domiciliaria de gas en centros poblados
- Gestionar construcción teleférico Ocaña-Agua de la Virgen.

### Parte estratégica:

Al relacionar la conformación de los proyectos del plan de desarrollo se determinó que guardan coherencia con la parte estratégica que debe tener este documento, según lo estipulado en el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia de 1991 y el artículo 41 de la Ley 152 de 1994. De acuerdo con esta normatividad y teniendo en cuenta lo relacionado por la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2011), la parte estratégica del plan representa los contenidos presentados en la misión y visión del plan, así como en los objetivos, principios, programas y metas previstas a desarrollar en las vigencias respectivas, por lo que se evidencia que responde a las preguntas sobre ¿qué pretende el plan? ¿para qué se hace? y ¿cuáles son las estrategias y programas requeridos?

De acuerdo con la Universidad del Externado (2016), luego de la comprensión del contexto un plan es apropiado cuando desarrolla un componente estratégico con la descripción de las transformaciones que se esperan alcanzar (visión del plan), junto con las estrategias, objetivos y proyectos específicos. En este sentido, se observó que la parte estratégica del plan de desarrollo 2016-2019 del municipio de Ocaña estuvo conforme lo establecido en la normatividad vigente y en lo conceptual de direccionamiento estratégico. A pesar de esto, el ejercicio de planificación se pudo apoyarse en otras herramientas como el análisis DOFA o análisis estratégico (Serna, 2012) para correlacionar mejor la información del diagnóstico con las capacidades y limitaciones de la gestión municipal y dar más sustento a los proyectos estratégicos que fueron definidos.

Basado en Serna (2012), el análisis estratégico está encaminado a definir la mejor opción para unir las necesidades y requerimientos de la comunidad con las capacidades internas de la entidad. Este análisis facilita la formulación de estrategias apropiadas para cumplir con la función

pública que tiene a cargo, pero optimizando los recursos y capacidades disponibles, así como anticipándose a las debilidades y riesgos que se pueden presentar.

#### Plan de inversiones:

Frente a la parte del plan de inversiones a mediano y largo plazo que el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia de 1991 y el artículo 41 de la Ley 152 de 1994 define como componente de un plan de desarrollo, se observó la presentación de un plan inversiones, que según la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2011) “permite articular la parte estratégica del plan con los recursos de inversión necesarios para su ejecución” (p.37). Sin embargo, el plan de desarrollo presentó un plan plurianual de inversiones, pero no explicó la estrategia financiera, la cual debe tratarse de “un análisis financiero y presupuestal de la ciudad y que permite identificar las acciones y/o medidas necesarias para garantizar los recursos de la ejecución del plan durante su periodo de vigencia” (Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá, 2011, p.37).

De igual manera, en la parte de inversiones no se emplearon otras herramientas de planeación estratégica como es el plan de acción, lo cual pudo agregar valor al proceso de implementación y monitoreo. Se observó que en el plan de desarrollo municipal no se definieron desde un comienzo los recursos asignados para cada proyecto y actividad propuesta, por lo que no fue posible comparar el cumplimiento de la ejecución presupuestal en cada rubro. Al respecto, la Contraloría General de Norte de Santander (2019) también encontró inconsistencias relacionadas con programas y subprogramas sin línea base, indicador o número beneficiarios, dificultando la auditoría. En este proyecto se observó que en cada vigencia fiscal se iban asignando recursos para la ejecución de los planes, pero no se contaba con un marco de referencia o base para comparar lo programado frente a lo utilizado.



En este aspecto, la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales (2018) señala que el plan de acción permite hacer la identificación clara de los objetivos, las metas, los indicadores, actividades detalladas y recursos específicos que las diferentes dependencias de las entidades territoriales tienen la responsabilidad de ejecutar en cada vigencia.

Según la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2011), se tiene en cuenta que:

Para efectos de la ejecución de los planes de desarrollo la ley 152 de 1994 prevé la elaboración de planes de acción y dispone que, para tal efecto, así como para la programación del gasto, se tendrán en cuenta los principios a que se refiere el artículo 3 de la misma ley.

Como tal, el plan de acción es una herramienta de gestión que permite orientar estratégicamente en la administración, sus procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, físicos, económicos e institucionales) hacia el logro de las metas establecidas en el plan de desarrollo y el cumplimiento de sus funciones. (p.41)

Por esta razón, al medir el cumplimiento del plan de desarrollo se determinó que no se precisaron las acciones, los recursos y la gestión de los objetivos, convirtiéndose en un obstáculo para la revisión del proceso de planeación, verificación de resultados y seguimiento continuo a la gestión público municipal. De acuerdo con Serna (2012), “la presentación de planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro de un horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan” (p.248). El trabajo de planeación estratégica que no cuente con un proceso de presupuesto es un esfuerzo teórico que normalmente se vuelve inútil e innecesario.

### Acciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión pública municipal

Durante el análisis de los componentes estratégicos que conforman el plan de desarrollo del municipio de Ocaña en el periodo 2016 – 2019, como también de los resultados de la medición del grado de cumplimiento de los proyectos y planes propuestos, se identificaron situaciones que requieren acciones estratégicas para fortalecer la gestión pública a nivel del ente territorial. Estas acciones se desprenden de cuatro estrategias principales que son: 1. Mayor claridad en la estructura presupuestal del plan de desarrollo, 2. Aumentar los ingresos municipales, 3. Mejorar la operatividad del banco de proyectos y 4. Mejorar el proceso de rendición de cuentas (ver figura 26).



*Figura 26.* Estrategias propuestas para el fortalecimiento de la gestión pública mediante el plan de desarrollo municipal para Ocaña

Fuente: elaboración propia

A partir de las estrategias que fueron formuladas se describieron con mayor detalle las acciones a desarrollar, las cuales se relacionan con falencias halladas en el proceso de medición del cumplimiento del plan de desarrollo y que merecen ser tenidas en cuenta para mejorar la gestión pública a cargo de esta entidad territorial. En la primera acción denominada: Mejoramiento de la estructura presupuestal empleada en el plan de desarrollo, se tiene en cuenta que la Contraloría General de Norte de Santander (2019) detectó inconsistencias en programas y subprogramas por la falta de línea base, indicador o número beneficiarios, como también que la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2011) recomienda dentro del plan de inversiones que establece el artículo 339 de la Constitución Política de Colombia de 1991 y la Ley 152 de 1994 en el artículo 4, que se cuente con una estrategia financiera para sustentar la disponibilidad de recursos que se presentan en el plan plurianual para los diferentes programas durante cada vigencia. Asimismo, es necesario incluir dentro de la estructura operativa la elaboración de planes de acción para cada programa, ya que según la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales (2018), es una herramienta valiosa de gestión para definir los requerimientos físicos, financieros, humanos e institucionales.

Tabla 33.

*Acciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión pública a nivel institucional en el municipio de Ocaña*

<b>Nombre de las acciones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Mejoramiento de la estructura presupuestal empleada en el plan de desarrollo	Estructuración de la estrategia financiera que sustente la disponibilidad de recursos del plan plurianual de inversiones.	Alcalde Municipal y grupo de trabajo
	Elaboración de planes de acción para cada programa presentado en el plan de desarrollo.	Alcalde Municipal y grupo de trabajo
Fortalecimiento de la gestión de recursos	Aumentar el nivel de rentas municipales para sustentar las inversiones que se requieren ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.	Alcalde Municipal y Secretaría de Hacienda
	Consolidar alianzas a nivel internacional y nacional para captar recursos adicionales que se requieren para las inversiones en el corto, mediano y largo plazo.	Alcalde Municipal y Secretaría de Hacienda
Mejorar la operatividad del banco de proyectos de inversión	Implementar una herramienta sistematizada para mejorar la planificación, la toma de decisiones y el monitoreo de los recursos.	Alcalde Municipal y Secretaría de Planeación
Establecer una metodología la rendición de cuentas	Definir un procedimiento con la estructura, orden e información requerida que facilite la verificación del informe de rendición de cuentas frente al plan de desarrollo que se evalúa.	Concejo Municipal

*Nota:* elaboración propia, 2019

En la segunda acción estratégica denominada: Fortalecimiento de la gestión de recursos, se pretende aumentar los ingresos municipales por concepto de rentas propias para sustentar

financieramente las inversiones incluidas dentro del plan de desarrollo y así organizar los gastos en el corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con la Universidad del Externado (2016), la consecución de recursos no se debe limitar a la asignación del gasto sino a la gestión integral del desarrollo local, incluyendo la sostenibilidad financiera. Sumado a esto, es necesario consolidar alianzas a nivel internacional y nacional para captar los recursos adicionales que requiere el plan plurianual o para ampliar la cobertura de los programas.

En la tercera acción estratégica denominada: Mejorar la operatividad del banco de proyectos de inversión, se busca solventar la problemática que se argumentó en el diagnóstico del plan de desarrollo 2016-2019, en cuanto a la carencia de una herramienta sistematizada que no permitió hacer una mejor planificación, toma de decisiones y el monitoreo de los recursos en proyectos que ya se venían desarrollando y para darles continuidad. En este sentido, Universidad del Externado (2016) señala que los entes territoriales deben contar con herramientas para la consolidación de un componente estratégico prospectivo para el desarrollo, teniendo en cuenta los recursos disponibles para llegar al punto donde se quiere avanzar.

En la cuarta acción estratégica denominada: Establecer una metodología la rendición de cuentas. La Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2011) indica que una guía metodológica puede ofrecer instrumentos de control importantes para verificar el cumplimiento de la planeación frente a lo esperado, que facilite el monitoreo y la rendición de cuentas. El objetivo es definir desde los entes de control del orden municipal un procedimiento que establezca la estructura, el orden y la información que se necesita para que puedan hacer la verificación del informe de rendición de cuentas que sustenta cada vigencia del plan de desarrollo y de esta manera detectar las modificaciones y cambios que se hayan producido durante la ejecución de los proyectos. Esta metodología puede incluir un mecanismo de validación del impacto de los

programas, por medio instrumentos como la entrevistas o encuestas que demuestren el impacto que las intervenciones tuvieron sobre el bienestar de la comunidad.

## Capítulo 7

### Conclusiones

El plan de desarrollo del municipio de Ocaña para el periodo 2016-2019 desarrolló de forma general una parte estratégica y una para el plan de inversiones, dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 339 de la Constitución Política de 1991 y la Ley 152 de 1994, por lo que se evidenciaron componentes de direccionamiento estratégico como misión, visión, valores y objetivos, los cuales giraron alrededor de la construcción de la paz por medio de la reducción de brechas socioeconómicas, mayor inclusión, valores ciudadanos y democráticos, junto con otros elementos ambientales y de fortalecimiento institucional, que dieron un enfoque más integral y complementario a la propuesta.

En la evaluación de la ejecución de los programas se determinó que de los 173 proyectos estipulados dentro del plan de desarrollo del municipio de Ocaña para el periodo 2016-2019 se cumplió en un 66% (115 proyectos), mientras que no se cumplió en un 34% (58 proyectos), mientras que la Contraloría General de Norte de Santander (2019) determinó a corte del 31 de diciembre de 2018 que el nivel de eficacia en el cumplimiento de objetivos fue del 81%. A pesar de estas diferencias, se logró determinar que la gestión pública municipal estuvo concentrada en la ejecución de proyectos de mejoramiento de vías rurales, atención integral a la infancia y adolescencia, medio ambiente y gestión del riesgo, seguridad y participación ciudadana, así como para una justicia oportuna y eficiente; aunque en otras líneas como apoyo al régimen subsidiado y salud pública, equidad de género y vivienda digna para familias de bajos ingresos el nivel de cumplimiento fue menor. Igualmente, se determinó que algunos proyectos no se desarrollaron durante una o más vigencias fiscales, lo que evidencia la carencia de una estrategia financiera

para sustentar el plan de inversiones plurianual y menor eficacia en la labor que desarrolló el ente territorial durante el periodo evaluado.

Los resultados obtenidos en la evaluación por objetivos del cumplimiento del plan de desarrollo del municipio de Ocaña- Norte de Santander para el periodo 2016- 2019, estuvieron limitados por la información que presentó el Ente Territorial, tanto en los informes de gestión de las vigencias fiscales, como la proporcionada a la Contraloría General de Norte de Santander para fines de auditoría con corte del 31 de diciembre de 2018, aunque éste último realizó un contraste con sistemas de información estatal de contratación y reporte de información de ejecución de proyectos, pero no representa un mecanismo de validación suficiente para establecer el impacto final que se tuvo en el bienestar de los ciudadanos.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el proyecto, se definieron y propusieron cuatro acciones estratégicas para fortalecer la gestión pública a nivel institucional en el municipio de Ocaña, que están enfocadas a asegurar más claridad en la estructura presupuestal del plan de desarrollo, para aumentar los ingresos municipales, para mejorar la operatividad del banco de proyectos y para fortalecer la metodología del proceso de rendición de cuentas, lo que genera valor al proceso de planificación para el desarrollo del municipio desde el establecimiento de metas hasta el seguimiento y evaluación de la gestión.



## Capítulo 8

### Recomendaciones

Los resultados de este proyecto deben ser tenidos en cuenta por la nueva administración municipal para la construcción del plan de desarrollo del periodo 2020-2023, lo que puede servir de fuente de información adicional a lo obtenido en los informes de rendición de cuentas y durante el proceso de empalme realizado al cierre del periodo anterior.

El desarrollo de las estrategias propuestas requiere del involucramiento de los entes de control como la Contraloría Municipal y del Consejo Municipal, para establecer mejores prácticas en el proceso de planificación y que faciliten el monitoreo de los resultados del plan de desarrollo, mirando una mayor pertinencia de los programas y proyectos con las necesidades de la comunidad y para el aseguramiento de los recursos requeridos para tal fin.

Es importante enfatizar en la utilización de planes de acción dentro de cada programa presentado en el plan de desarrollo que permita sustentar una estrategia financiera y la construcción del plan de inversiones plurianual por medio de metas precisas y la estimación de los recursos necesarios en cada caso.

Muchos proyectos se dejan de ejecutar o se ejecutan parcialmente por falta de recursos, siendo importante aumentar el nivel de ingresos por rentas propias que tiene el municipio para que sustente los recursos de inversión en el corto, mediano y largo plazo y facilite el cumplimiento del plan de desarrollo del territorio.

### Lista de Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2016). *Plan parcial de renovación urbana Corazón de Jesús, documento técnico de soporte*. Recuperado de:  
<https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeación%20Municipal/Secciones/Información%20General/Documentos/POT/DOCUMENTO%20TECNICO%20DE%20SOPORTE%20PLAN%20PARCIAL%20CORAZON%20DE%20JESUS.pdf>
- Caldera, A. (2016). *Posmodernidad y gestión pública: revisión a la teoría neo institucionalista para el estudio de la cultura en organizaciones públicas latinoamericanas*. Universidad Autónoma de Aguas Calientes. Recuperado de:  
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/mesa108-calderaortega-posmodernidadygestionpublica.pdf>
- Camelo, A., Solarte, L. & López, O. (2015). Evaluación y seguimiento de planes de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia. *Sociedad y economía*, 28, 163-180.
- Casique, L. & Soto, V. (2007). *Valoración al plan de desarrollo, comportamiento de la inversión y evaluación a los estados financieros presentados por el municipio de Ocaña durante la vigencia fiscal del 2005*. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Desarrollo territorial*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-territorial>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Acerca de la función pública*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- Consejo Privado de Competitividad. (2019). *Índice de competitividad por ciudades*. Recuperado de: [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/06/ICC\\_2019\\_V1\\_VWeb.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/06/ICC_2019_V1_VWeb.pdf)
- Contraloría General de la Nación. (2015). *Gestión pública*. Bogotá: La Contraloría.
- Contraloría General de Norte de Santander. (2019). *Auditoría especial cumplimiento de los planes de desarrollo de las entidades territoriales del departamento de Norte de Santander*. Recuperado de: <http://www.contraloriands.gov.co/Auditorias/Auditorias/2019>
- Departamento Nacional de Planeación. (2017). *Descentralización y Desarrollo Regional*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/direcciones/dirección-de-descentralización-y-desarrollo-regional>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Plan nacional de desarrollo*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Diario La Opinión. (2018). *Norte de Santander descendió dos puestos en ranking de competitividad*. Recuperado de: <https://www.laopinion.com.co/economia/norte-de-santander-descendio-dos-puestos-en-ranking-de-competitividad-166254#OP>
- Galindo, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. México: Porrúa.
- Gómez, C. (2017). Los planes de desarrollo municipal en México y la participación ciudadana. un análisis del marco jurídico. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 150 (septiembre-diciembre), 1149-1177.
- Guerrero, O. (2016). *Principios de administración pública*. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/csa/principio/leccion1.html>
- Hernández, J. (2014). *Sistema para el seguimiento y control del plan de desarrollo del municipio de Yacopi Cundinamarca “Orden y Progreso 2012-2015” bajo los lineamientos del PMI*. Maestría en Ingeniería. Universidad de La Salle. Bogotá, Colombia.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jácome, C. & Ramírez, O. (2008). *Valoración al plan de acción; comportamiento de la inversión y valuación a los estados contables presentados por el hospital de Ocaña durante la vigencia fiscal 2006*. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Colombia.
- López, J. (2005). *Planificación y gestión pública. Formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método*. Caracas: Cendes.
- Municipio de Ocaña. (2016). *Plan de Desarrollo del municipio de Ocaña 2016-2019*. Ocaña: El autor.
- Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales. (2018). *Proyecto de aprendizaje en equipo: Planeación pública*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Planeación%20Pública%20MinSalud.pdf>
- Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá. (2011). *Guía para la formulación, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo distrital y local*. Bogotá: La Secretaría.
- Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá. (2011). *Guía para la formulación, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo distrital y local*. Bogotá: La Secretaría.
- Serna, H. (2012). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R.
- Terrones-Cordero, A. (2013). Planeación participativa para elaborar un plan de desarrollo municipal: el caso de Acaxochitlán, Hidalgo. *Economía, sociedad y territorio*, 13(42), 521-559. Recuperado en 06 de noviembre de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-84212013000200009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212013000200009&lng=es&tlng=es).
- Universidad del Externado. (2016). *Orientaciones para la Formulación de Planes de Desarrollo 2016-2019*. Recuperado de: <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/04/GUIA-cordepaz-1.pdf>