

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ESTRUCTURAR EL SISTEMA DE
SEGUIMIENTO GERENCIAL DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO
DE LA CELIA RISARALDA A TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA- UTP
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
JUNIO DE 2020

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ESTRUCTURAR EL SISTEMA DE
SEGUIMIENTO GERENCIAL DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO
DE LA CELIA RISARALDA A TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

DIRECTORA

Liliana Margarita Portilla, PhD.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA- UTP
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
JUNIO DE 2020

Nota de aceptación:

Firma del director del proyecto

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, al creador que me ha permitido estar en este gran proceso y me ha dado a sabiduría y el discernimiento para poder llevarlo a cabo.

A la Universidad Tecnológica de Pereira, a la directora doctora Liliana Margarita Portilla y su esposo, por su apoyo y asesoría, para la construcción de este proyecto.

A la Alcaldía Municipal de La Celia Risaralda, en cabeza del señor alcalde Adrián Serna Marín y todo su equipo de gobierno, que siempre estuvieron prestos a brindarme la información y permitirme ser parte de su equipo en este lindo proceso de aprendizaje mutuo.

A mi esposo y a mi hija Melissa, por estar ahí en todo momento, también a mis compañeros de clase y a mis docentes por sus enseñanzas y saberes compartidos.

Gracias mil gracias a todos.

Séptima lección de planeación estratégica de Sun Tzu

"No hay más que cinco notas musicales, sin embargo, las combinaciones entre estas cinco dan lugar a más melodías de las que podrían escucharse alguna vez"

Contenido

Índice de tablas.....	I
Índice de ilustraciones	II
Resumen.....	III
Abstract.....	IV
Introducción	1
El problema de investigación	2
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema de investigación	3
Sistematización del problema.....	3
Hipótesis o supuestos.....	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación del estudio	4
Marco referencia	7
Antecedentes.	7
Marco teórico	9
Sistemas de seguimiento.....	9
Planeación estratégica.....	10
Seguimiento y evaluación a las políticas públicas.....	12
Rendición de cuentas a la ciudadanía.	15
Participación ciudadana.	18
Cultura organizacional.....	20
Marco conceptual	21
Plan de desarrollo.	22
Plan indicativo.	26
Plan de acción.	28
Gestión por resultados	31
Marco normativo	31
Marco Situacional.....	34
Glosario	37
Diseño metodológico	39
Tipo de estudio	39
Tipo de investigación	39
Universo	40
Población o muestra	40
Delimitación del estudio.....	40
Etapas o Fases de la investigación	40
Levantamiento del diagnóstico.....	40
Propuesta sistema de seguimiento gerencial.....	41

Presentación del sistema de seguimiento gerencia al Consejo de Gobierno	41
Variables e indicadores	42
Instrumentos para la recolección de la información.....	43
Cuestionario Estructurado.	43
Entrevista no estructurada.....	44
Procesamiento y análisis de la información	45
Cronograma	46
Presupuesto	47
Desarrollo de las fases del proyecto	48
Diagnóstico situación actual.....	48
Revisión y análisis del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.	48
Revisión de informes presentados sobre el avance del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019” a los diferentes entes de control.	55
Se realizó un consolidado de los informes mínimos que se deben presentar en el año:.....	55
Resultados de la encuesta.	59
Resultados de la entrevista no estructurada.	62
Sistema de seguimiento gerencial propuesto para al plan de desarrollo municipal	64
Descripción del sistema de seguimiento gerencial.	66
Recomendaciones para la implementación del sistema de gerencia.....	66
Bondades del sistema de gerencia.	68
Tablero de mando o de control del PDM.....	68
Resultados del plan de desarrollo.	69
Presentación propuesta sistema de seguimiento gerencial al consejo de gobierno	81
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.
Citas Bibliográficas	¡Error! Marcador no definido.

Índice de tablas

Tabla 1. Variables e indicadores de la investigación	42
Tabla 2. Secretarías y sectores del Municipio de La Celia Risaralda	44
Tabla 3. Cronograma del proyecto	46
Tabla 4. Presupuesto del proyecto	47
Tabla 5. Estructura por metas del Plan de Desarrollo Municipal	50
Tabla 6. Consolidado de informes	55
Tabla 7. Ejemplo de un tablero de mando o tablero de control	69
Tabla 8. Consolidado de avance del Plan de Desarrollo 2016-2019.....	73
Tabla 9. Consolidado evaluación metas de producto.....	79
Tabla 10. Consolidado evaluación metas de producto Línea 1.....	79
Tabla 11. Evaluación metas de producto línea 2.....	79
Tabla 12. Evaluación metas de producto línea 3.....	80
Tabla 13. Evaluación metas de producto línea 4.....	80

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Pasos para la elaboración de un plan indicativo. Fuente: DNP, Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible.	28
Ilustración 2. Elementos para la construcción de un plan de acción. Fuente: DNP, Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible.	30
Ilustración 3. Panorámica del Municipio de La Celia Risaralda. Fotógrafa: Xiomara Vélez Pinzón	34
Ilustración 4. Croquis del Departamento de Risaralda. La Celia por Wikipedia.	35
Ilustración 5. Organigrama del Municipio de La Celia Risaralda. Fuente: archivos del municipio de La Celia.....	37
Ilustración 6. Estructura Plan de Desarrollo Municipal. Fuente: Elaboración propia.....	50
Ilustración 7. Estructura de la primera línea del Plan de Desarrollo Municipal.	52
Ilustración 8. Estructura de la segunda línea del Plan de Desarrollo Municipal.	52
Ilustración 9. Estructura de la tercera línea del Plan de Desarrollo Municipal.	53
Ilustración 10. Estructura de la cuarta línea del Plan de Desarrollo Municipal.	53
Ilustración 11. Instrucciones plan indicativo DNP. Fuente: DNP.	56
Ilustración 12. Plan de acción sector vivienda del Municipio de La Celia Risaralda. Fuente: Secretaria planeación municipal.	57
Ilustración 13. Resultados pregunta 1. Fuente: Elaboración propia.....	59
Ilustración 14. Resultados pregunta 2. Fuente: elaboración propia	60
Ilustración 15. Estructura del Sistema de Seguimiento Gerencial propuesto. Fuente: elaboración propia.....	65
Ilustración 16. Cadena de valor del reporte de información. Fuente: Propia.....	65
Ilustración 17. Resultados del Plan de Desarrollo Municipal vigencia 2016. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.	71
Ilustración 18. Resultados del Plan de Desarrollo vigencia 2017. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.	71
Ilustración 19. Resultados del Plan de Desarrollo vigencia 2018. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.	72
Ilustración 20. Resultados del Plan de Desarrollo vigencia 2019. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.	72

Resumen

Entre las nuevas exigencias que se presentan a nivel gubernamental en Colombia para los entes territoriales está la búsqueda de procesos que permitan de manera oportuna estar vigentes en la forma de visibilizar la gestión, teniendo como prioridad que deben estar inmersos en una dinámica que les exige medir su gestión por resultados, al igual que crear mayor confianza en la comunidad, de allí surge la importancia para el estado de alcanzar los objetivos propuestos, establecer la medición y el monitoreo para alcanzar las metas y asegurar el cumplimiento de las políticas públicas. Por lo anterior, este proyecto pretende proponer la metodología para estructurar el sistema de seguimiento gerencial para el plan de desarrollo del municipio de La Celia Risaralda a través de la cultura organizacional, partiendo que lo más importante es la interacción de las redes de trabajo y el empoderamiento del funcionario para alcanzar los resultados esperados.

Palabras claves: Sistemas de seguimiento, Planeación estratégica, gestión pública y cultura organizacional.

Abstract

Among the new requirements that are presented at the governmental level in Colombia for territorial entities, is the search for processes that allow in a timely manner to be effective in the way of making management visible, taking as a priority that they must be immersed in a dynamic that demands them measure their management by results, as well as create greater trust in the community, hence the importance for the state to achieve the proposed objectives, establish measurement and monitoring to achieve the goals and ensure compliance with public policies. Therefore, this project aims to propose the methodology to structure the management monitoring system for the development plan of the municipality of La Celia Risaralda through the organizational culture, based on the fact that the most important thing is the interaction of the work networks and the empowerment of the official to achieve the expected results.

Keywords: Monitoring systems, Strategic planning, public management and organizational culture.

Introducción

Los municipios deben asumir retos que los lleven a transformar su gestión en una gerencia pública, donde los sistemas de seguimiento y control, el reconocimiento de la importancia del recurso humano y las acciones para el desarrollo jueguen un papel preponderante en una sociedad ávida de información y participación (Mariela, 2011); es por ello que el objetivo central de este trabajo es dar soporte metodológico a la ejecución del plan de desarrollo del municipio de La Celia Risaralda, a partir de un mecanismo de seguimiento y control, que le permite desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el reporte de la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones a partir del seguimiento a la gestión, a fin de conocer permanentemente los avances y el cumplimiento de los resultados del plan de desarrollo.

Lo anterior fundamentado en que la administración de lo público en la actualidad debe tener eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, confianza, legitimidad, entre otros, dejando de lado a la ineficiencia y la irresponsabilidad social. En este orden de ideas, los municipios deben tener como prioridad la evaluación a la gestión por resultados, ya que es un tema que reviste una gran importancia, que busca la transparencia en las actividades públicas, la aplicación de indicadores para la evaluación de la gestión donde se puedan medir el avance de sus políticas y programas.

El problema de investigación

Planteamiento del problema

El municipio de La Celia Risaralda tiene como carta de navegación el plan de desarrollo “Construyamos Confianza por una Celia Mejor 2016-2019” aprobado mediante el acuerdo 006 del 28 de mayo de 2016 del Concejo Municipal. Este plan de desarrollo es producto de una propuesta construida con la comunidad y para la comunidad (Consejo Municipal, 2016) al revisar su metodología de formulación, se encuentra que permite estructurar un sistema de seguimiento gerencial, para monitorear los diferentes niveles de la cadena de valor, al estar construido en la metodología de marco lógico MML, que es el soporte conceptual para la metodología general ajustada MGA.

La metodología permite monitorear los fines que son los indicadores de impacto, en segundo lugar, los indicadores de las líneas estratégicas donde se puede medir el tipo de resultado que entrega y en tercer lugar seguimiento a los programas, en cuarto lugar, seguimiento a los proyectos y quinto lugar se sincroniza con los ejercicios eficiencia, eficacia y efectividad que maneja el DNP. (Concejo Municipal, 2016, p.12)

Es así como a pesar de que el plan de desarrollo municipal está estructurado con los lineamientos dados por el Departamento Nacional de Planeación - DNP, aún no cuenta con un sistema de seguimiento gerencial establecido, con roles claramente definidos, lo que dificulta un poco la disponibilidad de la información, los soportes del avance, la entrega de informes a los diferentes entes de control y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Esto coloca en desventaja la gestión del municipio de La Celia Risaralda frente a otros entes territoriales de la misma categoría, corriendo el riesgo de obtener menos ingresos por premios de eficiencia fiscal y administrativa, bajos puestos en las tablas de Medición del desempeño municipal y evaluación del desempeño integral.

En este orden de ideas los efectos para la administración municipal pueden ser negativos, como quiera que la calidad de la información rendida a los entes de control no esté soportada o debidamente soportada a los entes de nivel regional y nacional, lo que puede generar bajo resultados en el cumplimiento de las metas, calificaciones insatisfactorias, sin descartar posibles sanciones.

Formulación del problema de investigación

¿Necesita el municipio de La Celia Risaralda una metodología para estructurar el sistema de seguimiento gerencial de su plan de desarrollo?

Sistematización del problema

- ¿Cómo es el método de monitoreo y seguimiento a las metas del plan de desarrollo “Construyendo confianza por una Celia Mejor 2016-2019”?
- ¿Cuál es la mejor propuesta para el sistema de seguimiento gerencial del plan desarrollo del municipio de La Celia Risaralda?
- ¿Cuál es la metodología para presentar el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo del Municipio de La Celia Risaralda, al consejo de gobierno?

Hipótesis o supuestos

La metodología para el sistema de seguimiento gerencial propuesta permite desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el reporte de la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones a partir del seguimiento a la gestión, a fin de conocer permanentemente los avances y el cumplimiento de los resultados del plan de desarrollo.

Objetivo general

Estructurar un sistema de seguimiento gerencial para brindar soporte metodológico a la ejecución del plan de desarrollo del municipio de La Celia Risaralda.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre el método de monitoreo y seguimiento a las metas del plan de desarrollo “Construyendo confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.
- Estructurar la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo del municipio de La Celia Risaralda.
- Presentar la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo del Municipio de La Celia Risaralda, al consejo de gobierno.

Justificación del estudio

Los planes de desarrollo son el instrumento más importante de planeación y de direccionamiento estratégico de los municipios y están normados entre otros, por el artículo 344 de la Constitución Política de Colombia (1991) establece que:

Los organismos departamentales de planeación harán la evaluación de gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios, y participarán en la preparación de los presupuestos de estos últimos en los términos que señale la ley.

Acorde con lo establecido en este artículo y con la Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo cuyos propósitos incluyen en el artículo 1: establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo (Hernández, 2013) y el encargado de hacer el seguimiento, la evaluación a los entes de territoriales es el - DNP.

Es así como cada ente territorial debe tener un sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo, concebido como un método basado en la cultura del trabajo en equipo, enfocado en la obtención de resultados mediante roles claros, programación de metas definidas, por medio de planes de acción, donde se puedan dirigir y enfocar los esfuerzos hacia los fines deseados. Lo que puede garantizar una rendición de informes a los entes de control efectiva, la obtención de información confiable para la toma de decisiones y redefinición de la estrategia en los casos que sea necesario.

El propósito va direccionado en que el sistema de seguimiento gerencial se convierta en una herramienta para la toma de decisiones adecuadas, convirtiéndose a la vez en una oportunidad para proyectar las acciones institucionales desde las potencialidades reales y el impacto de las mismas en el logro de las metas establecidas (Briones, 2004) y determinar la relación significativa del sistema de gerencia en la toma de decisiones, en la solución de problemas y en las demandas de gestión. Por medio de redes de trabajo, que permitan a los funcionarios públicos empoderarse y tener sentido de pertenencia por la institución pública y por

ende alimentar la estructura de cadena de valor, que asegure el cumplimiento del plan de desarrollo en cada una de sus etapas; lo que se busca entonces en conclusión con esta metodología, es el logro de los objetivos y metas trazadas en los plazos previstos.

La actividad de seguimiento gerencial también permitirá a la comunidad participar activamente en el cumplimiento del programa de gobierno, conociendo de primera mano la gestión del ente territorial, a través de la estrategia de las rendiciones de cuentas públicas, donde podrán establecer sus propios criterios y opiniones sobre la gestión de la administración. Además, que la comunidad y los grupos de interés pueden tener un contacto más cercano con los funcionarios públicos dinamizándose así el ejercicio de participación ciudadana.

La administración pública cada vez más tiene la necesidad y el deber de comunicar los alcances de su gestión de gobierno, **para construir confianza** y tanto el gobierno como la comunidad en general tienen la responsabilidad de ejercer un control sobre las actividades que realizan (Bermúdez y Toro, 2009).

Marco referencia

Antecedentes.

Escobar afirma (como se cita en "Plan Nacional de Desarrollo (Colombia)", 2020):

La práctica de la planeación fue establecida en Colombia a comienzos de los años 1950 en el gobierno de Mariano Ospina Pérez, con el apoyo de una misión del Banco Mundial: la Misión Currie, emprendida en 1949 por Lauchlin Currie, economista canadiense enviado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), organismo integrante del Banco Mundial, y creado también en los Acuerdos de Bretton Woods de 1944. En 1968, la puesta en marcha de la planeación en Colombia recibió un impulso con la creación del Departamento Nacional de Planeación. (p.1)

Habrán un Plan Nacional de Desarrollo, que las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la ley. (Const., 1991, art. 339)

Este artículo constitucional fue reglamentado en la Ley 152 de 1994, durante el gobierno del presidente César Gaviria por la cual se estableció la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Esta Ley extiende la práctica de la planeación a los demás entes territoriales.¹

¹. Esta Ley extiende la práctica de la planeación a los demás entes territoriales. Así, se puede hablar de Plan Territorial de Desarrollo, que puede ser Local (correspondiente a las localidades de Bogotá), Municipal, Distrital o Departamental; y el Plan Nacional de Desarrollo que a la presente es el nombre con que se conocen a los gobiernos de los distintos presidentes.

Se encontró además que hay trabajos de grado que se han interesado en el tema del seguimiento y la evaluación:

Martínez, Porras. S.I, (2013), *Sistemas de seguimiento y evaluación en Colombia*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia. El Objetivo de la investigación es pretender hacer un aporte al estudio de las políticas públicas en Colombia, gracias a la postura crítica que se desarrolla en torno a estos sistemas de seguimiento.²

Hernández Villamizar, J.C (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*. (Tesis de maestría) Universidad de La Salle, Bogotá Colombia. El objetivo de la investigación es definir un sistema de seguimiento y control para el plan de desarrollo del municipio de Yacopí, Cundinamarca, bajo los lineamientos del PMI.

Amaya, Paula Nazarena. (2016), *Evaluación de políticas y programas públicos: Un aporte al fortalecimiento del Estado*. (Tesis de Doctorado en Políticas Públicas y transformación social Instituto de Gobierno y Políticas Públicas). Universidad Autónoma de Barcelona España. El objetivo de la investigación es presentar una perspectiva integral de evaluación de políticas y programas, partiendo de los desarrollos recientes sobre la temática y los desafíos que la misma implica, en el contexto general latinoamericano y particular argentino. Se puede decir entonces que las instituciones públicas, si bien mejoran lentamente la calidad de sus procesos, se

² Actualmente, dentro del marco de una reforma y modernización del Estado, que busca fortalecer la administración pública desde los criterios de eficiencia y eficacia, el tema del seguimiento y la evaluación de su gestión se torna como algo prioritario. A pesar de los avances, la información producida poco ha servido para el aumento de la eficiencia/eficacia de las políticas a las cuales evalúan. Esta investigación describe fenómenos (técnicos y políticos) que causan este problema.

encuentran todavía ante el fuerte desafío de fortalecer sus capacidades de planificación, gestión y evaluación.

Marco teórico

Actualmente las organizaciones públicas le han dado un lugar importante al tema del seguimiento y la evaluación, para ello vamos a partir del entendido de los estudios sobre los sistemas de seguimiento, la gestión pública y la cultura organizacional que hacen énfasis las teorías de la estrategia. En este orden de ideas este marco teórico busca reconocer los aportes a estos enfoques tras la revisión de literatura.

Sistemas de seguimiento.

Un sistema de seguimiento es un componente crucial de un buen mecanismo de gestión y rendición de cuentas de programas y proyectos. Un proceso de seguimiento y evaluación oportuno y confiable brinda información que permite resultados orientados a la toma de decisiones. Es importante anotar que los sistemas de seguimiento gerencial son técnicas e instrumentos que buscan fortalecer la gestión, en la medida que se apliquen en forma consistente y dentro del marco o contexto donde pueden dar buenos resultados.

La retroalimentación de la información es el objetivo principal de los sistemas de seguimiento y evaluación tal y como lo ha señalado Zaltsman y el Banco Mundial (1975), ya que este constituye la operación que se debe realizar, así como el objetivo específico a tener en cuenta, para el cumplimiento de los objetivos endoformativos. Retroalimentación, de hecho, es un término que utiliza Weiss para describir el propósito de la evaluación formativa orientada a mejorar un programa.

Se pretende entonces que el sistema de seguimiento busque la integración de las líneas estratégicas del plan de desarrollo con las secretarías, con los sectores y con programas, para su planificación, gestión, y su contexto, y para ello es fundamental y necesario contar con la participación activa de todos los actores implicados en los diferentes temas, con el propósito de crear capacidades al interior del grupo y fortalecer las redes de trabajo, fundamentando así el aprendizaje. Es muy importante destacar el sistema de seguimiento como activo organizacional.

En este orden de ideas se pretende que el sistema de seguimiento tenga énfasis y fuerza en la integración, la participación y el aprendizaje, teniendo estas que desarrollarse de manera paralela, para tener mayor probabilidad de éxito.

Las buenas prácticas en gestión pública demuestran que las administraciones locales que reconocen la importancia del seguimiento al Plan de desarrollo como una actividad transversal, estratégica y recurrente, tienen mejores niveles de cumplimiento de sus metas y compromisos de gobierno. En otras palabras, el seguimiento es el mecanismo mediante el cual el nuevo mandatario puede llevar un control de su gestión, evidenciar alertas, tomar decisiones oportunas de ajuste mantener el foco de su gestión en los asuntos más importantes de la entidad territorial. Así mismo el seguimiento es el paso previo a la evaluación, definida como una actividad que permite conocer los resultados alcanzados en el periodo de gobierno.

Planeación estratégica.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009, p.5).

La estrategia, según los planteamientos de Beer (2001), es el medio que una organización ha elegido con el tiempo para conseguir sus objetivos.

El sector público no es ajeno a la importancia del aprendizaje, puesto que para su plena integración en la sociedad del conocimiento se hace necesario que se optimicen los procesos por los que se capta, genera, demanda y se distribuye el conocimiento del que disponen (Rodríguez, 2005)

Es necesario contar con la planeación estratégica como base para la adecuada gestión, la cual incluye en primer plano la misma planeación, organización, dirección, coordinación y control, evaluando las actividades y las funciones, como base para lograr las metas y objetivos institucionales propuestos.

Las organizaciones efectúan planeación estratégica en todos los casos, para el tema de estudio que es el municipio de La Celia Risaralda, la planeación estratégica se está dando desde que se registra oficialmente el programa de gobierno, el cual contiene unos propósitos y unas metas que son construidas y concertadas con la comunidad en los largos recorridos por la zona urbana y rural del territorio, luego están se plasman en forma más ordenada y estratégica dentro del plan de desarrollo el cual también es construido y legitimizado con la comunidad de forma participativa y democrática y entonces la tarea siempre continua, la planeación siempre está presente, es un desafío permanente. Para este caso se continua con el plan indicativo, luego con los planes de acción, los planes operativos que son respaldados por los proyectos de inversión, sin dejar de lado la asignación presupuestal para poder hacer realidad lo planeado, en el caso de lo público que es lo que concierne en este caso.

Como se muestra en el párrafo anterior la planeación estratégica facilita la priorización de objetivos y la asignación de recursos que van encaminados a que se permitan alcanzar los resultados planeados. Y esto va ligado a la asignación de responsables, facilitando la transparencia en la administración, de la mano del control y el monitoreo de las tareas previamente planificadas y establecidas.

Es importante pensar la planeación estratégica también desde el punto de vista del monitoreo continuo para revisar y ajustar la estrategia o las metas con base a los resultados y eventos resultantes de las estrategias planteadas inicialmente, esto puede ayudar a establecer prioridades en la toma de decisiones, a evaluar y corregir resultados, y mejora la comunicación y coordinación de los distintos actores que influyen en los resultados.

A manera de conclusión, es importante recalcar que hoy en día las organizaciones deben optar por modelos o sistemas innovadores que le permitan tener un control más efectivo de la información que a diario se maneja y produce.

Es bien sabido que alta dirección es la encargada de tomar las decisiones, pero no es posible que se tome la mejor decisión, sin antes haber realizado un ejercicio juicioso de planeación. En este sentido, es importante fortalecer las redes de trabajo al interior de las organizaciones, con el propósito de empoderar a sus funcionarios, con el fin de empoderar las labores y afrontar los objetivos de manera clara y concisa.

Seguimiento y evaluación a las políticas públicas.

Las políticas públicas son respuestas del Estado a demandas o problemas sociales. Para cumplir con ellas, los gobernantes se valen de diferentes instrumentos normativos (planes, leyes,

decretos, acuerdos) y de dinámicas políticas y administrativas para elaborar, decidir, ejecutar y evaluar sus resultados e impactos en la sociedad.

La perspectiva de la Política Pública se orienta a fortalecer la democracia y la plena vigencia de los derechos humanos; traza objetivos, programas y proyectos para mejorar situaciones problemáticas. Al ser el Estado el principal responsable de formular, ejecutar y evaluar, sus resultados e impactos, su relevancia y calidad repercuten en la aceptación social: credibilidad y legitimidad política.

El seguimiento y la evaluación de políticas públicas son elementos esenciales para la administración pública, ya que permiten la retroalimentación constante para la toma de decisiones. Este sistema está orientado a apoyar al Ejecutivo en la consecución de metas, mediante la identificación temprana de las fortalezas o debilidades en la implementación de las políticas y la medición objetiva de los resultados y logros alcanzados por las mismas (DNP y Sinergia, 2018).

Dado lo anterior es posible hablar sobre la finalidad estratégica de la evaluación de las políticas públicas la cual debe estar asociada a la toma de las decisiones a la mejora de las intervenciones públicas frente a un ente público que cada día está más supervisado por los actores sociales; y a la capacidad que tiene el estado para satisfacer las necesidades de su comunidad mediante el uso de los recursos públicos.

Y más que la aplicación de una metodología es la apropiación de la misma y la muestra de información y sobre todo de resultados, que hayan permitido mejorar el entorno. Sin dejar de lado que puede ser un proceso de aprendizaje a través de la reflexión crítica sobre los aciertos y errores cometidos y debe ser concebida como parte del proceso de planificación. Este aparte le

da fuerza a la propuesta de una metodología de seguimiento gerencial que es importante incorporar en las administraciones públicas.

La evaluación de la gestión pública fortalece la capacidad del Estado para gobernar, contribuye a la democratización en la relación con la sociedad y consolida los procesos de desarrollo institucional (Ospina 2001). El eje central del seguimiento consiste en comprobar si la ejecución es igual a las expectativas previstas, esto no se puede perder de vista cuando se hace el seguimiento y la evaluación, se podría decir que la finalidad de la evaluación es ser útil a los decisores, a los gestores públicos y a la ciudadanía en general.

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

El ejercicio de la evaluación de las políticas públicas adquiere más fuerza desde la mirada que valora la acción del gobierno, con el propósito de retroalimentar el proceso y promover que éstos se desenvuelvan en un contexto de cumplimiento de las responsabilidades que les fueron conferidas. Y sin dejar fuera de vista que debe ser un proceso dinámico, donde se puede ver la interacción entre los diferentes actores, llamase ciudadanía, particulares, organizaciones, etc. Cobrando gran fuerza los stakeholders en las interacciones del sector público.

La Función más importante de la evaluación es proporcionar información acerca del desempeño de las políticas públicas, es decir, permitir detectar las discrepancias entre el desempeño real de las políticas públicas y el esperado y su contribución al alivio de los

problemas públicos (Dunn William N. (2007)). Por su parte, Weiss divide las Funciones de la evaluación en dos áreas: el proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

En la participación que he tenido en los ejercicios de formulación y construcción de políticas públicas tanto en el departamento de Risaralda como en el Departamento del Quindío, me ha dejado como enseñanza que estos ejercicios a pesar de ser técnicos, deben en primer lugar ser contruidos con la comunidad, y cuando digo la comunidad es desde sus necesidades, sus vivencias y sus experiencias, lo segundo es que es un ejercicio que se debe articular con todas las demás actividades que se desarrollan en el marco de la ejecución de las metas y objetivos del plan de desarrollo como del presupuesto mismo, y por ultimo deben tener concordancia con la política pública nacional.

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

Estos ejercicios participativos lo que crean y fortalecen es el sentido de pertenencia y responsabilidad sobre la misma comunidad a la que representan y no se quedaran las ideas plasmadas en un papel como letra muerta, que solo sirvió para cumplir un requisito.

Rendición de cuentas a la ciudadanía.

La Rendición de Cuentas a la Ciudadana es un mecanismo que esta cobijado por la Ley 489 de 1998 y el Decreto 3622 de 2005, tiene como finalidad consolidar la cultura de la participación social, hacer más transparente la gestión pública, y fortalece la Democracia, con el fin de facilitar la integración de los ciudadanos y servidores públicos en el logro de las metas,

para darle a paso a la construcción de organizaciones abiertas que permitan la rendición social de cuentas claras, convirtiéndose en la mejor carta de presentación para una administración, siendo esta rendición de forma permanente y no solo ciñéndose a la audiencia de rendición de cuentas públicas a la ciudadanía que por mandato que es una por año. Es así como se debe enfocar más como un proceso de interacción con la comunidad, más que un informe de gestión.

Es importante resaltar que es una obligación de las entidades y servidores públicos la informar y explicar los avances y los resultados de su gestión, así como el avance en la garantía de derechos a los ciudadanos y sus organizaciones sociales, a través de espacios de diálogo público. (Ley 1757, 2015).

Esta interacción fortalece la participación ciudadana, garantiza el ejercicio del control social a la administración pública, permite tener acceso de primera mano de la información, es una de las formas en las que se puede recuperar o fortalecer la confianza del ciudadano por las instituciones públicas y los funcionarios públicos. El estatuto anticorrupción también ha jugado un papel muy importante en tema de rendición de cuentas claras desde el punto de vista de la transparencia dándole la mirada como un conjunto de valores basados en el respeto y la responsabilidad tanto de las personas como de las organizaciones.

Por otro lado, al servidor público la rendición de cuentas le puede estar sirviendo de insumo para ajustar proyectos y planes de acción, porque en el diálogo con la comunidad pueden salir a relucir demandas de gestión para la solución de problemas, en la que conste la eficacia y la eficiencia de la ejecución de la gestión de los recursos.

La evaluación, cuando se enfoca en la acción pública, representa un mecanismo para identificar “sus resultados, su justificación y su efectividad” (Guerrero, 1995: 48). En este orden de ideas se puede pensar que es la capacidad de respuesta de la administración municipal o sus

funcionarios, esto es, que los funcionarios reciban y respondan cuestionamientos acerca de su desempeño y proporcionen la información que se les solicite, lo cual no se limita al hecho de proporcionar información sino también de producirla como una actividad rutinaria dentro de la administración pública.

El concepto de rendición de cuentas tiene su origen en la teoría de la superioridad democrática de la representatividad de John Locke, basada en la noción de que la rendición de cuentas sólo es posible cuando existe una clara distinción entre gobernados y gobernantes (Locke, 1690). Desde entonces y hasta la actualidad, el concepto se mantiene vigente, por lo que es fundamental comprender que en una democracia representativa la ciudadanía transfiere su poder de toma de decisión al gobierno, y que por ende debe haber un mecanismo para que dicho gobierno rinda cuentas de sus decisiones y procedimientos. Así mismo, ante el incumplimiento de una gestión transparente se debe poder sancionar al gobierno, e incluso en caso de ser necesario, removerlo. Cabe resaltar que muchas veces se asocia a la rendición de cuentas como un término financiero, pero aún en esta área, mantiene la base del concepto general de delegar cierta autoridad, evaluar el desempeño e imponer sanciones en caso de ser necesario (Barton, 2006)

La rendición de cuentas públicas es un ejercicio que ha ido tomando mucha fuerza, tanto en las instituciones públicas como es sus representantes legales, en la medida que el proceso se ha entendido no solo como la audiencia pública que por ley se realiza mínimo una vez al año, sino como el conjunto de acciones que se realizan a diario, que hacen parte del mismo.

Publicar la información, y que haya menos trámites para que la comunidad acceda a ellos hace parte de esa rendición de cuentas, publicar los presupuestos, los planes de acción, los avances de los planes de desarrollo, la contratación, etc.

Y qué decir de la comunidad que participa activamente de estos procesos y se ha ido desvirtuando la creencia que eran espacios solo para escuchar al mandatario, ahora la dinámica es diferente en el sentido, de la interacción de la comunidad con los funcionarios públicos, tanto antes como durante y después de la audiencia de rendición de cuentas públicas. A esto se le podría sumar el hecho de que la tecnología permite hacer esa participación por diferentes medios.

Participación ciudadana.

La participación debe entenderse no sólo como un deber sino también como un derecho de los ciudadanos, cuyo ejercicio implique un compartir de poderes, donde las partes mediante el disenso y la negociación cumplan lo pactado y propendan por la transformación de realidades y condiciones sociales, generando mayor confianza en la relación con la misma comunidad y con el Estado.

La participación es siempre un acto social: Nadie puede participar de manera privada, para sí mismo, sino que siempre lo hace junto a otros, un grupo más amplio de personas. La participación ciudadana incluye actividades como la organización, dirección, ejecución y toma de decisiones compartidas o aceptadas por las personas que forman el grupo involucrado en la acción participativa. Las actividades destinadas a lograr las metas comunes son desarrolladas a partir de esa organización (Méndez, 2004, pág. 3).

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

En términos generales, el concepto de participación ciudadana según Nuria Cunill (1991) ha sido definida como “la intervención de la sociedad civil en la esfera de lo público.” (Cunill). Para la autora la participación ciudadana tiene una doble dimensión: social y política, pero se diferencia del concepto de participación popular, en este último caso, el sujeto es el trabajador y no el ciudadano, aunque no se pueden establecer diferencias claras con los fenómenos de participación social o popular y eventualmente comunitaria. El enfoque es, entonces, restringido a la relación del Estado con ciertos segmentos de la sociedad civil.

Pérez Mendoza señala "el accionar de lo social en las políticas sociales ha transitado sistemáticamente por caminos dirigidos al funcionamiento del individuo en la sociedad, posibilitando que este adopte, muchas normas sociales y morales que no ha tenido la oportunidad de formular, que en otras ocasiones ha llegado a desechar, precisamente por no encontrarle sentido ni identidad consigo mismo; por lo cual, la conciencia moral elegida en cada persona como la que da razón de sus actos en la sociedad, ha sido establecida por una suerte de velada "coacción" del agente social que "interviene", como un mecanismo para acceder a ciertos beneficios que las políticas sociales ofrecen y como alternativa para superar el que estas sean asumidas por la vía de hecho" (Pérez, 2010:29)

Se hace necesario reconocer la importancia de realizar ejercicios de participación ciudadana para construir programas de gobierno, los planes de desarrollo, las políticas públicas, las normas para la convivencia, todo esto bajo la hipótesis de que con la participación activa de todos los ciudadanos se facilita su implementación y motiva la convicción de su cumplimiento.

Lo que puede llegar a generar un mayor autocontrol por parte del ciudadano en procura de lograr objetivos cuyos resultados muestren una mejora en la calidad de vida de toda la sociedad. Pero para ello la comunidad debe generar conciencia es que es corresponsable en la

construcción de costumbres de identidad de una cultura ciudadana integradora y facilitadora del desarrollo.

Cultura organizacional.

Entendamos que es cultura y conceptos básicos sobre la misma. Por su parte Aguirre, (2000) define la cultura como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento.

Este sistema está conformado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos.

Así mismo Aguirre Ángel (2000) indica que la cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización (p.159)

Los estudios de Kloot (1997), Recascino (2002), Kloot y Martin (2000) referidos a las organizaciones públicas, señalan que a través de los sistemas de control de gestión es posible facilitar el proceso de adaptación al cambio, introduciendo elementos que incentiven el desarrollo del aprendizaje organizacional, e inclusive, pueden originar nuevas estructuras que respondan anticipadamente a las exigencias futuras de la colectividad (como se citó en Bermúdez, y Freitez, 2006, p.106).

La definición más difundida de cultura organizacional es la propuesta por Schein (2004)

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados

a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (p. 112).

Ahora bien para este proyecto que se trata de proponer una metodología para estructurar el sistema de seguimiento gerencial se necesita un sistema de trabajo participativo, colaborativo donde las redes de trabajo sean la prioridad y el soporte del seguimiento, donde existan roles claros para alimentar la cadena de valor, al cual están asociados todos aquellos actores, que tienen responsabilidad directa con la línea estratégica, propósito, programa subprograma y metas que se derivan del Plan de desarrollo.

El equipo humano que soporte el sistema de seguimiento gerencial debe planear, atender la gestión de manera pro-activa, y establecer mecanismos de intervención para ir midiendo y evaluando la estrategia. Por lo cual debe tener una definición clara de las responsabilidades de la red de trabajo que son funcionarios que se unen a partir de sus trabajos y competencias.

Marco conceptual

El proyecto para proponer una metodología para estructurar el sistema de seguimiento gerencial para el plan de desarrollo, es una herramienta que contempla en principio la definición de la metodología que se va a construir o la que se va a tomar como una buena práctica para hacerlo, lo segundo es el empoderamiento del equipo de trabajo para que el sistema este activo y de resultados esperados que si se pueden concluir, con el monitoreo que permite verificar el avance y la información real y oportuna que va a permitir la toma de decisiones más acertadas. Para lograr obtener una estructuración objetiva y lograr el propósito trazado es necesario tener más claridad en conceptos como:

Plan de desarrollo.

“Un plan de desarrollo es un instrumento de gestión pública empleado para propulsar el desarrollo social de un determinado territorio.” (“Plan de desarrollo”, 2020)

Es la carta de navegación del municipio, un documento de planeación estratégica en el que se encuentra consignado el programa de gobierno que el candidato inscribió en la registraduría del estado civil para su candidatura, acá las propuestas están convertidas en ejes temáticos o estratégicos o pilares, programas y subprogramas por sectores con metas e indicadores y por supuesto respaldadas con un presupuesto; y constituye como la principal y más formal expresión del ejercicio de la planeación.

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

El Plan de Desarrollo es el principal instrumento para orientar la inversión pública territorial que tienen los municipios y departamentos. En él se definen las acciones que adelantará la nueva administración para atender las expectativas y necesidades de la población, bajo un enfoque de gestión por resultados y priorizando acciones hacia el cierre de brechas socio-económicas.

Como instrumento de gestión, sintetiza las expectativas, necesidades y ambiciones de la sociedad que habita un territorio, ambiciones en busca de la paz o del fin de la exclusión

o de mayores oportunidades. En este sentido, es necesario que el Plan de Desarrollo sea el resultado de un proceso social y político en el que las diversas expresiones sociales, políticas, culturales y económicas intervengan en el diseño del rumbo hacia el cual se dirigen y la forma como lo harán. Así mismo, el Plan de Desarrollo es un instrumento útil para organizar y optimizar los recursos financieros, técnicos, humanos, de tiempo e información con los que cuentan los municipios. Más que un listado de acciones específicas, es un instrumento que puede trascender para convertirse en una agenda social en donde haya un compromiso social en temas como mejorar las condiciones de vida de la población; buscar caminos de paz; promover la convivencia, la reconciliación, la justicia, la reparación y la verdad; fortalecer la institucionalidad, la gobernabilidad y la participación de la sociedad civil o promover, proteger y defender los derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario, entre otros (Carvajal, 2016 a, p.7).

Portal Territorial de Colombia (s.f) afirma que:

El plan de desarrollo territorial –PDT- es el instrumento de planificación que orienta las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales durante un período de gobierno. En éste se determina la visión, los programas, proyectos y metas de desarrollo asociados a los recursos públicos que ejecutarán durante los próximos 4 años. Este instrumento de planeación está compuesto por: 1) El Diagnóstico, 2) Parte Estratégica y 3) Plan de Inversiones.

El plan de desarrollo representa el compromiso del gobierno con las comunidades, el cual debería ser construido bajo la estrategia de movilización social para cobrar más legitimidad.

Tal como lo establece (Ley 152, 1994, art.32) “las entidades territoriales tienen autonomía en materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les han atribuido la Constitución y la Ley”. En esta vía, se ha establecido el plan de desarrollo territorial como el instrumento de planificación con el cual las administraciones locales definen los programas y proyectos que ejecutarán durante su período de gobierno (4 años).

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

Dichos instrumentos deben garantizar la articulación de las propuestas territoriales con las disposiciones realizadas a nivel nacional, por lo cual es fundamental que el contenido de los planes territoriales de desarrollo guarde coherencia con las políticas y estrategias del Plan Nacional. (Tomado del observatorio regional para la planificación del desarrollo de América Latina y el Caribe).

Todo plan de desarrollo debe regirse por unas metas específicas las cuales tienen un determinado tiempo para que se lleven a cabo. Contiene estrategias de mejoramiento del sector educativo, de la salud, de las vías, del deporte y la cultura, entre muchos otros, todo esto con el fin de lograr un propósito global en todos los estratos de la sociedad y las condiciones de sus poblaciones, un mejoramiento de la calidad de vida.

El plan de desarrollo debe generar oportunidades, mejorar las condiciones, también es importante porque dará cuenta que en se invertirán los recursos públicos, que son los suyos y los míos.

Es tan importante que el atraso de un país, de una comunidad puede depender de que no exista un plan de desarrollo, con visión, con metas y objetivos, con un sistema de evaluación permanente. Si no existe un plan de desarrollo la entidad territorial vivirá en improvisación constante, lo cual puede conducir a un continuo decrecimiento económico, social, cultural, y esto puede desestabilizar la comunidad. Se debe exigir el cumplimiento de las estrategias y las metas planteadas. Flores (2015) afirma:

Un Plan de desarrollo es fundamentalmente un proceso socio-político, cultural y técnico. En él debe reflejarse el tipo de sociedad, de desarrollo, al que aspiramos. Es una apuesta de futuro, que debe ser construida colectivamente, con la participación de todos los actores del municipio.

Es un proceso de planeación y de planeación participativa, veamos como La planeación ha sido un tema central en los discursos y las prácticas del desarrollo. La planificación es considerada como una herramienta vital para pensar y crear el futuro. En general, para Carlos Matus:

“Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aún no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista larga da soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro. Se trata por consiguiente de una herramienta vital. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación (...) La planificación no es otra cosa

que el intento del hombre por gobernar su futuro, por imponer la razón humana sobre las circunstancias”.

Debe quedar claro que planear es programar, optimizar recursos; saber hacia dónde se va y cómo llegar.

Plan indicativo.

La elaboración del Plan Indicativo se debe coordinar por la Oficina de Planeación o quien haga sus veces, y pueden participar todas las dependencias de la administración territorial que estén involucradas en la ejecución del Plan de Desarrollo. Para elaborar el plan indicativo se propone construir una matriz que refleje las bases del Plan de Desarrollo en el que se incluyan los siguientes componentes: Sectores o ejes temáticos, programas a desarrollar en cada uno de los sectores, metas propuestas para cada programa, los indicadores que describen cada meta, el tiempo programado para realizar y ejecutar cada programa y las personas o dependencias responsables de cada sector o programa específico. (DNP, 2012)

El plan indicativo es un instrumento de planificación que posibilita el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo, en tanto facilita la medición de los objetivos programáticos y metas correspondientes bajo una estructura que establece roles y responsabilidades al interior de la entidad territorial. Este instrumento permite resumir y organizar por anualidades los compromisos asumidos por los gobernantes en los respectivos planes de desarrollo, precisando los resultados y productos que se esperan alcanzar en cada vigencia, así como sus diferentes fuentes de financiación. Adicional, los recursos de inversión corresponderán a su vez a la ponderación de cada una de las metas, lo cual permitirá asignar y verificar la importancia relativa de cada una de las metas del PDT. (DNP 2016.)

El Plan Indicativo es un instrumento de planeación estratégica que complementa y contribuye a especificar el alcance de las disposiciones contenidas en el Plan de Desarrollo Territorial, constituyéndose en el insumo principal para establecer el nivel de cumplimiento y avance en relación con la implementación del mismo. Su elaboración, a partir de la parte estratégica y del Plan Plurianual de Inversiones del PDT, contribuye a aclarar y precisar las metas que quedaron en el PDT aprobado, posibilitando así el seguimiento y evaluación (SyE) a la ejecución de las mismas. (Plan indicativo DNP)

Podemos decir que el plan indicativo es un instrumento que hace parte un kit de herramientas que posibilitan el seguimiento al plan de desarrollo y que hace un aporte fundamental a la planeación estratégica. Esta herramienta permite el direccionamiento para que las entidades puedan cumplir con mayor eficacia las metas propuestas por el gobierno.

La clave esta es que el plan indicativo complementa el plan de desarrollo en la medida que no solo se desagregan las metas, sino que se ponderan de acuerdo a los criterios definidos, este a su vez contribuye a legitimar la gobernalidad en la medida que facilita a los funcionarios públicos rendir cuentas con claridad a la comunidad.



Ilustración 1. Pasos para la elaboración de un plan indicativo. Fuente: DNP, Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible.

Plan de acción.

El Plan de Acción es un instrumento de micro gerencia que facilita la planeación estratégica de las entidades territoriales y sus respectivas dependencias, orientando los procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, tecnológicos e institucionales) que deben gestionarse durante una vigencia fiscal para el cumplimiento de las metas, proyectos y actividades de la entidad territorial.

Es el instrumento de Plan de Acción facilita el seguimiento y monitoreo, porque permite a las entidades organizar, orientar e implementar el conjunto de tareas necesarias para la consecución de los objetivos y metas. De ahí, la importancia de que sea construido de manera conjunta para cada una de las dependencias y entidades descentralizadas de cada administración de manera anual y su monitoreo debe estar liderado bajo la oficina de planeación o quien haga sus funciones. (Plan de acción kit DNP)

Los planes de acción permiten que al interior de cada dependencia se organicen las acciones para cumplir con la ejecución del Plan de Desarrollo, así como realizar seguimiento y auto evaluación de forma que se genere información clara y consistente sobre los avances en el cumplimiento de las metas allí establecidas.

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones de la administración.

En este sentido, los planes de acción como instrumento de ejecución de los Planes de Desarrollo son útiles para:

- Organizar las actividades que deben realizar las distintas dependencias de la administración en torno a sus objetivos y programar la ejecución de proyectos de inversión.
- Programar la ejecución del Plan de Desarrollo en el tiempo, asignando responsabilidades en el cumplimiento de los resultados esperados.
- Precisar los objetivos y metas para cada año de gobierno.
- Contar con un control de alertas de manera oportuna para la toma de decisiones y acciones correctivas para la autoevaluación de los resultados esperados.
- Programar la asignación de recursos de acuerdo con su disponibilidad y las metas.
- Organizar la información para realizar seguimiento y autoevaluación del plan de

desarrollo permitiendo el avance del cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo.

- Permite tener información confiable y a primera mano para elaborar los informes de gestión, que van a permitir ejercicios de rendición de cuentas más eficientes.

Por último, el plan de acción se convierte en un instrumento de consulta pública según lo define la Ley 1474 de 2011 y aplica a todas las entidades territoriales según el decreto 2482 de 2012. Adicionalmente, todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año, deberán publicar en su respectiva página web los planes de acción del siguiente año en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión. (Plan de acción kit DNP).



Ilustración 2. Elementos para la construcción de un plan de acción. Fuente: DNP, Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible.

Gestión por resultados

La gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (“Gerencie.com”, 2017).

“La gestión por resultados, también conocida como por administración por objetivos, trata de mejorar la eficacia de una organización a través de una mayor responsabilidad e involucración del empleado en su propia actividad” (“Gerencie.com”, 2017).

La gestión por resultados se basa en procesos de seguimiento y control, de evaluación, de orientación, donde la planificación es su eje central, enfocada a resultados concretos, para los cuales debe involucrar a sus funcionarios, de allí también la importancia del empoderamiento del recurso humano. La idea que esta gestión permita hacer un seguimiento permanente que sirva al ente territorial para alimentar constantemente la estrategia, las demandas de gestión, que le permita emitir alertas tempranas, que le sirvan como insumo para la toma de decisiones lo más acertadas posibles e impulsando los procesos de transparencia.

Marco normativo

Los planes de desarrollo están regulados por el capítulo 2 del título XII de la constitución política y por la ley 152 de 1994, la ley orgánica del plan de desarrollo, la cual consta de 52 artículos.

La ley orgánica de los planes de desarrollo, regula los principios generales de la planeación, el plan nacional de desarrollo, determina las autoridades e instancias

nacionales y territoriales de planeación, los procedimientos para la elaboración, aprobación, ejecución y evaluación de los mismo y la planeación regional. (Hernández, 2013).

Ley 152 de 1994, establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo.

Propósito (art. 1º) La Ley 152 de 1994 “Orgánica de Planeación” tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.

Ley 152 de 1994 artículo 342 “reglamentará todo lo relacionado con los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo y dispondrá de mecanismos apropiados para su armonización y para la sujeción a ellos en los presupuestos oficiales.”

Ley 152 de 1994 artículo 343” La entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión en las condiciones que ella determine.”

Sobre la evaluación: Le corresponde al DNP como organismo estatal de la Planeación, diseñar y organizar los sistemas de evaluación de gestión y de resultados del sector público, tanto a nivel de políticas como de proyectos de Inversión. Con este propósito se determinó que todos los organismos estatales deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que le señala la Ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de

acción anuales que se constituirán en la base para las evaluaciones de resultados (art.29, L 152/94).

Ley 136 de 1994 según esta Ley, corresponde al municipio elaborar los planes de desarrollo municipal en concordancia con el plan de desarrollo departamental, y en armonía con el Plan Nacional de Desarrollo, según la Ley Orgánica de la materia.

Ley 388 de 1997 Sobre el ordenamiento del territorio de los municipios, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.

Acuerdo No 006 del 28 de mayo de 2016 del Concejo Municipal de La Celia Risaralda por medio del cual se aprobó “el Plan de desarrollo Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019“

Artículo 29 de la ley 152 de 1994 establece que: (...) todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que le señale la ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de acción anuales que se constituirá en la base para la posterior evaluación de resultados”.

(...). El artículo 36 de la misma Ley prescribe que “en materia de elaboración, aprobación, ejecución seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de las entidades territoriales, se aplicarán, en cuanto sean compatibles, las mismas reglas previstas en esta Ley para el Plan Nacional de Desarrollo “. La aplicación de esta norma implica que las entidades territoriales también deban elaborar los respectivos planes indicativos cuatrienales.

Marco Situacional

En el actual municipio de La Celia Risaralda, cuyo territorio fue también explorado en el siglo XVI por el conquistador Jorge Robledo, hubo, ya a principios del siglo XX. En 1907 los terrenos de dichas haciendas fueron invadidos por colonos procedentes de Antioquia y que trabajaban en las salinas y en otros fundos aledaños. Pero en 1913, en perfecto entendimiento, los propietarios, unidos a los colonos, decidieron demarcar un pequeño emplazamiento urbano, con plaza pública, capilla, casa rural y local para escuela. En 1915 fue elevado a corregimiento, adscrito a Santuario. Más de cuatro décadas después, en 1959, mediante Ordenanza expedida por la Asamblea de Caldas, La Celia fue convertida en municipio. (“Colombia Turismo Web”, s.f).

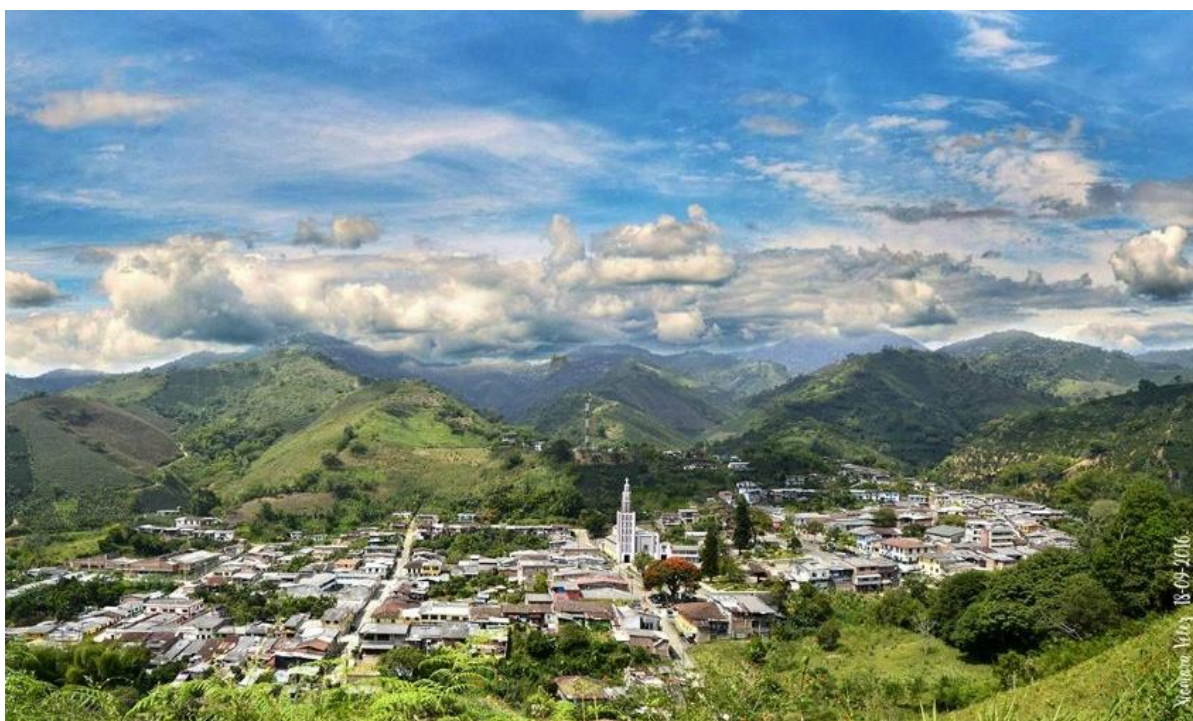


Ilustración 3. Panorámica del Municipio de La Celia Risaralda. Fotógrafa: Xiomara Vélez Pinzón



Ilustración 4. Croquis del Departamento de Risaralda. La Celia por Wikipedia.

La Celia es denominada por sus mágicos paisajes “PARAÍSO ENTRE MONTAÑAS”, está ubicada al noroccidente del departamento de Risaralda, dividido por 26 veredas y un corregimiento, es un municipio que conserva su arquitectura colonial y las costumbres y tradiciones más arraigadas de la cultura cafetera.

El municipio de La Celia, se encuentra localizado a los 4°59’ de Latitud Norte y a los 76°02’ de Longitud Oeste, en las estribaciones de la cordillera occidental a una distancia de 68 Km. de la ciudad de Pereira, los cuales se recorren en aproximadamente 90 minutos por vía pavimentada.

El casco urbano de La Celia está ubicado en su mayor parte en un valle del río Monos. Su fundación data del año 1914 y se establece como municipio el 30 de noviembre de 1959, mediante Ordenanza No 96 de la Asamblea de Caldas. Por el Norte limita con el municipio de Santuario; por el Sur y por el Occidente con el municipio de El Águila (departamento del Valle

del Cauca); por el Oriente con los municipios de Santuario y Balboa. La superficie del municipio es de 102 Km², de los cuales la cabecera municipal ocupa aproximadamente un área de 0.68 Km², la vertiente oriental del casco urbano presenta superficies escarpadas a 64 km desde la capital Risaraldense (Pereira), una población aproximadamente de 8.600 habitante, una temperatura a de 18 grados centígrados y entre las imponentes montañas regidas por los cerros del parque Nacional natural Tatama, se encuentra el hermoso Municipio que por sus notables atributos está incluido en la declaratoria del paisaje cultural cafetero con 7 veredas y 16 más que son amortiguación incluyendo el casco urbano.

Turísticamente el Municipio de La Celia ha crecido notablemente en los últimos años, pues se han fortalecido lugares mágicos para el deleite de propios y turistas, también se encuentran rutas de bici turismo, rutas de piscicultura, rutas de procesos de café, tiendas de cafés especiales, hoteles con infraestructura tradicional, diversidad gastronómica en los diferentes restaurantes y kioscos alrededor del parque principal, cuenta con la iglesia más alta de Risaralda, el parque principal San Mateo, parque fundación donde nace el Municipio y el jardín botánico Sabio Caldas a una cuadra del parque principal, asimismo hacen parte del proyecto pueblos con encanto el cual fortalecerá todo el sector turístico además del embellecimiento de 356 fachadas y la siembra de 3.100 plantas en las zonas verdes del Municipio.

En cuanto a la estructura orgánica de la planta de personal del municipio de La Celia está compuesta por 17 cargos de planta con 4 secretarias de despacho y 50 contratistas.

Municipio de La Celia (Risaralda)

Organigrama y Planta de Cargos

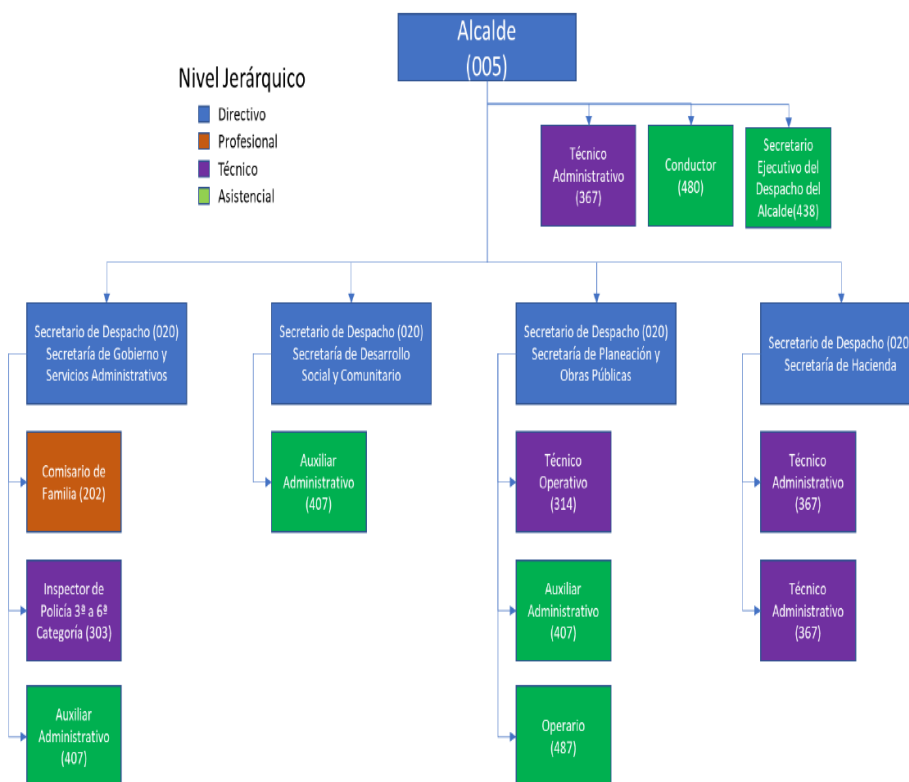


Ilustración 5. Organigrama del Municipio de La Celia Risaralda. Fuente: archivos del municipio de La Celia.

Glosario

Sistemas de seguimiento.

Es la recolección y análisis continuo de información útil para tomar decisiones durante la implementación de un plan, con base en una comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos.

Planeación estratégica.

Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Roncancio, 2018)

Gestión pública.

Es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. Romano (2018)

Cultura organizacional.

Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La cultura organizacional se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella. “Cultura Organizacional” (2020).

Diseño metodológico

Tipo de estudio

Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117).

En definitiva, permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado. Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva: “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta”. (p. 54)

Para este proyecto se realizará una investigación descriptiva, debido a que este busca reconocer los componentes presentes en la organización, la situación y problemas presentes en la misma con respecto al seguimiento del plan de desarrollo, para su posterior análisis, con el fin de proponer las acciones de mejora que se requieran y proponer una metodología para estructurar un sistema de seguimiento gerencial.

Tipo de investigación

También es una investigación mixta, debido a que es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo (Zorrilla, 1993). La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos; la de

campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

Universo

El universo definido para la formulación de este proyecto es el Municipio de La Celia, Risaralda.

Población o muestra

La población objetivo es la Alcaldía Municipal de La Celia Risaralda de la cual se tomarán los secretarios de despacho y responsables de los sectores (educación, salud, deporte, cultura, etc.).

Delimitación del estudio

Plan de desarrollo de La Celia Risaralda.

Etapas o Fases de la investigación

El proyecto se realizará en tres fases a saber:

Levantamiento del diagnóstico.

Levantamiento del diagnóstico sobre el método de monitoreo del cumplimiento de las metas del plan de desarrollo que utiliza el municipio Para lograr realizar el diagnostico se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- Estudio y revisión del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.
- Revisión de informes presentados sobre el avance del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”. a los diferentes entes de control.

- Recolección y documentación de información por medio de una entrevista no estructurada a los secretarios de despacho y una encuesta con formulario estructurado a los responsables de cada uno de los sectores a saber (salud, educación, cultura, deportes, etc.).
- Procesamiento y análisis de la información.
- Levantamiento del diagnóstico con base en la información recolectada y organizada de acuerdo a los objetivos propuestos.

Propuesta sistema de seguimiento gerencial.

Estructurar la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial al plan de desarrollo municipal: Para realizar esta segunda fase se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- Determinación de los puntos clave a documentar.
- Validación de los componentes de la propuesta de la metodología para el sistema de seguimiento gerencial.
- Elaboración de la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.

Presentación del sistema de seguimiento gerencia al Consejo de Gobierno.

Presentación de la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019” en consejo de gobierno para su retroalimentación.

- Ajustes.

- Entrega oficial de la propuesta metodología del sistema de seguimiento gerencial para el plan de desarrollo al consejo de gobierno.

Variables e indicadores

Tabla 1. *Variables e indicadores de la investigación*

Variable	Definición	Indicador	Instrumento
Sistemas de seguimiento	Es el proceso sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza Información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planeados.	Reporte de la información y medición al interior de las secretarias. Presentación de informes. Rendición de cuentas.	Entrevista no estructurada y encuesta con cuestionario estructurado.
Cultura organizacional	Es un proceso dinámico entre el líder y sus colaboradores en pro del alcance de unos objetivos comunes.	Trabajo en equipo.	Entrevista no estructurada y encuesta con cuestionario estructurado.

Nota. Fuente: elaboración propia.

Instrumentos para la recolección de la información

En el proceso de recopilación de la información inicial para desarrollar la propuesta de la metodología para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo, se procederá a implementar una investigación de tipo cualitativa donde se utilizará en primera medida un cuestionario estructurado a un grupo de personas específicas y a los cuatro secretarios de despacho de la entidad territorial una entrevista no estructurada, con los dos instrumentos se busca conocer el método por el cual hacen el seguimiento al avance del plan de desarrollo.

Cuestionario Estructurado.

La Encuesta: Esta técnica de investigación es definida como (Gallardo, Y.; Moreno, A.: 1999), una técnica destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población, para proyectar sus resultados sobre la población total... La encuesta es un instrumento que revela, a partir de cierto número de individuos, las relaciones generales entre las características de un gran número de variables, mediante un procedimiento estímulo-respuesta homogéneo. La implementación de la encuesta en la investigación estará destinada a complementar la información recolectada en las entrevistas con información, en su mayoría de tipo cualitativo al estar constituido por 12 preguntas abiertas y aunque las preguntas cerradas tienen la ventaja de ser fáciles de examinar, de interpretar y de codificar. Se hace necesario para esta investigación conocer de manera más espontánea lo que sucede con el seguimiento del plan de desarrollo.

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

Tabla 2. *Secretarías y sectores del Municipio de La Celia Risaralda*

SECRETARIA	SECTORES
Secretaria de planeación	Medio ambiente, vivienda, vías e infraestructura, agua potable y saneamiento básico. (4 encuestas).
Secretaria de desarrollo social y comunitario	Agropecuario, salud, educación, cultura y población vulnerable. (5 encuestas).
Secretaria de Gobierno y Servicios Administrativos	Buen gobierno, fortalecimiento institucional, Programa de niñez, infancia y adolescencia, y participación comunitaria. (3 encuestas).
Secretaria de Hacienda	Finanzas (1 encuesta).

Nota. Fuente: elaboración propia.

Estas encuestas permitirán conocer la forma en la cual se reportan los avances del plan de desarrollo por cada sector frente al consolidado y a los informes que debe rendir el ente territorial a los diferentes entes de control, pero sobre todo cual es la cultura del reporte y de la toma de decisiones utilizando estas herramientas.

Entrevista no estructurada.

La Entrevista: “La entrevista es, entonces, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en

forma de descripción, interpretación o evaluación” (Gallardo, Y.; Moreno, A.: 1999) Dado el caso específico de la investigación, el tipo adecuado de entrevista sería la entrevista no estandarizada ya que en ésta, ni las preguntas ni las respuestas del sujeto están predeterminadas, con el fin de permitir que las respuestas del entrevistado sean más espontáneas, más profundas y concretas, más personales y auto-reveladoras. El principal tipo de esta entrevista no estandarizada es la llamada entrevista no dirigida, en la cual la iniciativa está más en manos del entrevistado que del entrevistador.

Se realizará a los cuatro secretarios de despacho, quienes están de cara tanto a la comunidad, como a los responsables de los sectores y además son quienes deben analizar la información y presentarla en espacios de decisión consolidados como los consejos de gobierno, para la toma de decisiones del mandatario y representante legal del municipio.

Lo que permitirá tener un conocimiento más efectivo y real del proceso de la disponibilidad de la información, de la cultura frente al reporte, de la importancia de la cadena de valor, del uso de la información para la toma de decisiones, y el proceso para la presentación de informes, y de la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Procesamiento y análisis de la información

Para el desarrollo de un sistema de seguimiento gerencial en el municipio de La Celia Risaralda, se aportan elementos teóricos y metodológicos que permiten a través de los lineamientos de esta metodología inscribir un sistema para alcanzar los objetivos propuestos en el menor tiempo y con resultados positivos.

La propuesta se trabaja mediante espacios participativos de construcción conjunta de experiencias, en las que los participantes realizan sus informes y asumen compromisos. La

metodología utilizada se construye sistematizando los resultados de análisis de antecedentes del plan de desarrollo municipal, elaborando de este modo el autodiagnóstico; en segunda instancia se realiza un análisis de resultados del contexto a través de la consulta de documentos.

Para complementar se realizará, previo al análisis de las entrevistas, y el análisis de los datos arrojados por las encuestas aplicadas, que representan los elementos que deben estar involucrados en un sistema de seguimiento gerencial y que recogerá la forma de como en la actualidad se realiza el seguimiento y la evaluación al plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.

Cronograma

Tabla 3. *Cronograma del proyecto*

SISTEMA DE GERENCIA DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE LA CELIA RISARALDA A TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.							
ITEM	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV
1. Levantamiento de un diagnóstico sobre el método de monitoreo del cumplimiento de las metas del plan de desarrollo "Construyendo confianza por una Celia Mejor 2016-2019"	x	x	x				
Estudio y revisión del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.	x						
Revisión de informes presentados sobre el avance del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”. a los diferentes entes de control.	x						
Recolección y documentación de la información por medio de una entrevista a los secretarios de despacho y una encuesta con formulario estructurado a los responsables de cada uno de los sectores a saber (salud, educación, cultura, deportes,)	x						
Procesamiento y análisis de la información.							
Levantamiento del diagnóstico con base en la información recolectada y organizada de acuerdo a los objetivos propuestos		x	x				
2. Estructuración del sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo "Construyendo confianza por una Celia Mejor 2016-2019"							
Determinación de los puntos clave a documentar				x		x	
Mesas de trabajo con los secretarios de despacho para la validación de los componentes del sistema de seguimiento gerencial				x			
Elaboración de la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”				x		x	

3. Presentar el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo al Consejo de Gobierno del Municipio.

Presentación de la propuesta metodológica para el sistema de seguimiento gerencial del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019” en consejo de gobierno para su retroalimentación

x x

Ajustes

x

Entrega oficial de la propuesta metodología del sistema de seguimiento gerencial para el plan de desarrollo al consejo de gobierno.

x

x

Fuente: elaboración propia.

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

Presupuesto

Tabla 4. *Presupuesto del proyecto*

SISTEMA DE GERENCIA DEL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE LA CELIA RISARALDA A TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.					
ITEM	Cantidad	Tiempo	unidad de tiempo	Valor Unitario	Valor Total
Coordinador del proyecto	1	7 meses		\$ 1.500.000	\$ 10.500.000
Equipo de comunicaciones	1	1 meses		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Materiales y equipo	1	2 meses		\$ 200.000	\$ 400.000
Papelería e impresiones	1	2 meses		\$ 50.000	\$ 100.000
Viáticos	2	6 meses		\$ 70.000	\$ 840.000
					\$ 12.840.000

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de las fases del proyecto

Diagnóstico situación actual

Revisión y análisis del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.

El plan de desarrollo del municipio de La Celia Risaralda 2016- 2019 está fundamentado en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo del 15 de julio de 1994, igualmente fue elaborado teniendo en cuenta el nuevo Plan Nacional de Desarrollo” Todos Por Una Colombia Mejor”, el logro de los objetivos de desarrollo del milenio, el Programa de Gobierno Departamental, El plan regional de competitividad, Visión Risaralda 2032, el Esquema de Ordenamiento Territorial Municipal, El marco fiscal a mediano plazo del municipio, Código de Infancia y Adolescencia, Normatividad Sobre Población prioritaria, y demás información relacionada.

El plan de desarrollo “CONSTRUYENDO CONFIANZA POR UNA CELIA MEJOR”, se fundamentó en las cuatro siguientes líneas estratégicas las cuales permitieron cumplir con los preceptos constitucionales del estado social de derecho y generar las condiciones para avanzar en la construcción de una mejor sociedad, así:

1. Línea Estratégica Uno: “*La Celia integral con visión social*”

Cuyo objetivo fue el mejoramiento de la calidad de vida de la población del Municipio de La Celia, desde el acceso a los servicios básicos como salud y educación, así como la promoción del deporte y la cultura, complementado con la gestión para el acceso a la población prioritaria a los programas diseñados por el Gobierno Nacional para el cierre de brechas económicas y sociales que aún persisten.

De esta manera se enfocó el esfuerzo de la gestión en garantizar las mejores condiciones

de vida para la población del Municipio bajo la inversión en Educación transformadora, Salud incluyente, el deporte como elemento de hábitos de vida saludable, la cultura como protectora de las costumbres y la atención especial en los casos que fue requerido para población prioritaria, bajo los criterios de autonomía y desarrollo.

2. La Línea Estratégica Dos *“La Celia más Agropecuaria y Productiva para la Competitividad”*

Tiene como propósito “Fortalecer el sector agropecuario, turístico y empresarial del Municipio de La Celia, a través de la ejecución de estrategias que agreguen valor a procesos de asociatividad, transformación productiva y comercialización; propiciando un mejoramiento importante de los factores de competitividad territorial”.

Esta Línea Estratégica, propuso tres programas, los cuales desde su conceptualización y el desarrollo de sus actividades contribuyeron a fortalecer el sector empresarial y agropecuario de La Celia. El factor diferenciador de esta apuesta radica en el diseño y ejecución de estrategias que le agreguen valor a los productos y servicios a través de la transformación productiva y la aplicación de procesos de innovación. Para que haya efectividad en los procesos se requiere la promoción del trabajo asociativo, actividades de desarrollo y fortalecimiento empresarial, enfatizando en procesos de comercialización.

3. Línea Estratégica Tres: *“La Celia Con Desarrollo integral Y Sustentable Del Territorio”*

Cuyo propósito fue apostarle al futuro del territorio la cual permitió sin lugar a duda mejorar la calidad de vida de los habitantes. La propuesta de medición es a través de ejecución a cabalidad de todos los programas y subprogramas planteados dentro de la línea.

4. Línea Estratégica cuatro: “La Celia Defiende Y Fortalece Lo Público”

Tiene como propósito lograr que La Celia obtenga óptimos resultados en los Índices de Transparencia y Desempeño Municipal a través de la aplicación de las prácticas de buen gobierno, gobernanza, gobernabilidad y de la promoción de la participación ciudadana y democrática.

En la materialización de estas cuatro líneas estratégicos el plan de Desarrollo “Construyendo Confianza Por Una Celia Mejor”, se contó con la siguiente estructura:



Ilustración 6. Estructura Plan de Desarrollo Municipal. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Estructura por metas del Plan de Desarrollo Municipal

LÍNEA ESTRATEGICA	NUMERO DE	NUMERO DE	NUMERO DE	NUMERO DE
-------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

	PROGRAMAS	META DE RESULTADO	SUBPROGRAMAS	METAS DE PRODUCTO
1. LÍNEA ESTRATÉGICA				
1 <i>“La Celia integral con visión social”</i>	5	5	11	30
2. LÍNEA ESTRATÉGICA 2 “La Celia más Agropecuaria y Productiva para la Competitividad”				
	4	4	10	30
3. LÍNEA ESTRATÉGICA				
3 <i>“La Celia Con Desarrollo integral Y Sustentable Del Territorio”</i>	5	5	5	23
4.: LÍNEA ESTRATÉGICA				
4 <i>“La Celia Defiende Y Fortalece Lo Público”</i>	2	2	7	14
TOTAL	15	15	33	97

Fuente: Elaboración propia

Vamos a ver la estructura por componentes o sectores con sus metas:

	Metas		Metas		Metas		Metas		
Educación	Estudiantes beneficiados con la alimentación escolar	Salud	Grupo interdisciplinario de Atención Primaria en Salud (APS)	Cultura	Emprendimientos culturales apoyados	Deporte	Actividades de recreación masivas	Grupos poblacionales	Ejecución de la política pública de infancia, y adolescencia y de juventud "2014-2023"
	Transporte estudiantil		Atención a población régimen subsidiado		Programa de identificación, promoción e investigación del patrimonio cultural del Municipio		Realización de campeonatos		Programa de atención a población víctima localizada en el Municipio
	Entrega de Kits escolares		Plan Territorial de salud		Programa de estímulos a talentos artísticos del Municipio		Programa de descentralización deportiva en zona rural		Programa de atención integral a población prioritaria (Adulto mayor, Madres cabeza de familia, discapacitados, población diversa, familia, equidad de género)
	Seguros escolares		Consejo Territorial de salud en funcionamiento		Fortalecimiento a los procesos de programas culturales (danza-banda musico marcial-banda sinfonica-entre otros)		Dotación deportiva		
	convenio de apoyo		Programa de educación en salud sexual y reproductiva		Celebraciones y eventos culturales		Talentos deportivos apoyados		
	Junta Municipal de educación fortalecida		Programas de prevención del consumo de sustancia psicoactivas		Dotación cultural				
	Conectividad y acceso al uso de las Tics				Fomento del Paisaje cultural cafetero				
	Revisión del PEI énfasis en articulación de la educación media con la educación terciaria								
	Gestión de un Programa de bilinguismo				Programa de lectura implementado				

Ilustración 7. Estructura de la primera línea del Plan de Desarrollo Municipal. Fuente: Elaboración Propia

	Metas		Metas		Metas
Competitividad y turismo	Emprendimientos culturales y creativos (Economía Naranja)	Agropecuario	Sistema de información, socio económico agropecuario y ambiental implementado	Paisaje cultural cafetero	Fortalecimiento de la caficultura
	Programa de Intermediación Laboral		Programa agricultura específica por sitio implementado		Fortalecimiento de Cafés de Alta Calidad
	Implementación del Plan de Turismo de La Celia		Programa Formalización de la propiedad rural implementado.		Recuperación de la Cultura cafetera
	Articulación al Circuito Turístico del Occidente de Risaralda		Asistencia técnica y transferencia de tecnología integral con cobertura y calidad		
	Sistema de emprendimiento		Predios certificados e implementando buenas prácticas agrícolas, pecuarias y sellos de calidad.		
	Ejecución de una ruta de gestión que le permita al municipio de La Celia incrementar la Penetración de Internet		Asociaciones fortalecidas para la comercialización y la agroindustria.		
	Formulación del proyecto Cittaslow		Mujer rural productiva y competitiva		
	Articulación de los Puntos Vive Digital a la estrategia de desarrollo de la Industria TI del departamento de Risaralda		Predios con diversificación agropecuaria		
	Modernización Tecnológica del Municipio		Mano de obra para el campo certificada en competencias laborales.		
	Establecimiento de una ruta de gestión para alianzas estratégicas que faciliten implementar proyectos para mejorar las condiciones de desarrollo del Municipio		Infraestructura para la productividad y competitividad del campo.		
	Implementación de una estrategia de comercialización		Reconversión productiva (Sistemas Agroforestales y Agricultura de Conservación), soberanía alimentaria y mercados verdes		
	Implementación de un programa de promoción de la Agroindustria		Agricultura para el pos-conflicto		
	Microcréditos para el desarrollo empresarial		Adaptación a la variabilidad del cambio climático.		
			Agroindustria Productiva y Competitiva		

Ilustración 8. Estructura de la segunda línea del Plan de Desarrollo Municipal. Fuente: Elaboración Propia

	Metas		Metas		Metas		Metas			
Medio ambiente	Nivel de aprobación del EOT	Agua Potable	Acueductos rurales fortalecidos	Gestión del riesgo	Ejecución del Plan de Gestión del Riesgo	Vivienda	Mejoramientos de vivienda realizados	Equipamiento	Mantenimiento y/o mejoramientos los parques y zonas verdes.	
	Nivel de ejecución del EOT		Gestión del Recurso Hídrico		Personas sensibilizada frente al cambio climático		Numero de espacios colectivos construidos			
	Porcentaje de Proyectos Ambientales escolares fortalecidos		Remoción del sistema de tratamiento de aguas servidas		Información de la Red Hidroclimatológica de Risaralda (RHR)		Espacios del equipamientos colectivos con mantenimiento realizado			
	Proyectos ciudadanos de Educación Ambiental		Proporción de agua no contabilizada							Metros lineales construidos y /o en mantenimiento
	Creación de la Unidad de Gestión Ambiental									
	Fortalecimiento del Jardín Botánico									
	Proyectos ambientales diseñados en el periodo									
	Ejecución del Plan de Manejo Agroambiental para las zonas de influencia del sistema de áreas naturales protegidas									
	Número de centros de visitantes adecuados									
	Ejecución de cumplimiento de metas a corto plazo del Plan de Acción del PGR									
	Protección de cuencas hidrográficas									

Ilustración 9. Estructura de la tercera línea del Plan de Desarrollo Municipal. Fuente: Elaboración Propia

	Metas		Metas
Gobierno	Cultura de la Legalidad en las instituciones educativas	Hacienda	Actualización Catastral
	Promoción del respeto por la libertad de pensamiento, expresión y por la libertad de culto.		
	Elecciones de Presupuesto Participativo		
	Escuela de Liderazgo y Democracia		
	Rendición de Cuentas		
	Ejecución del Sistema de Gerencia del Plan de Desarrollo		
	Ejecución del Programa de Gestión del Talento Humano		
	Consejos Comunitarios		
	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad		
	Fortalecimiento de la Policía Municipal		
	Plan integral de seguridad y convivencia ciudadana		
	Mantenimiento a las cámaras de seguridad		

Ilustración 10. Estructura de la cuarta línea del Plan de Desarrollo Municipal

Hace parte integral del documento el diagnóstico del municipio por sectores, muy bien soportado y un capítulo que se refiere específicamente a los proyectos especiales: Que son aquellos que demandan gran gestión de recursos financieros ante el gobierno nacional por parte del alcalde municipal, presentando no solo los proyectos de inversión, sino además cofinanciando mínimo un 30% con recursos del ente territorial, además de la contrapartida en especie.

Contrapartida en especie que cada día se hace más débil, porque ahora la mayor cofinanciación debe ser en recursos financieros para garantizar una mayor probabilidad de gestión y consecución de recursos.

La otra parte tiene los proyectos de inversión por cada programa del plan de desarrollo recogiendo las metas de cada sector.

Revisión de informes presentados sobre el avance del plan de desarrollo
“Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019” a los diferentes entes de control.

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

Tabla 6. *Consolidado de informes*

FECHA	INFORMES	NORMATIVIDAD
31 de enero de cada año	Publicación de los planes de acción de la vigencia actual. Publicación de los planes de acción de la vigencia anterior. Publicación del informe de gestión del año inmediatamente anterior.	Artículo 74. Plan de acción de las entidades públicas. A partir de la vigencia de la presente ley, todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año, deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión.
Primera sesión del Concejo Municipal en el año	Rendición del informe de gestión del año inmediatamente anterior.	De acuerdo con los principios y derechos constitucionales, el poder puede ser controlado por los ciudadanos, entre otros a través del derecho a: la participación (artículos 2, 3 y 103), a la información (artículos 20, 23 y 74), a la participación en el control del poder político (artículo 40), así como del derecho a vigilar la gestión pública (artículo 270). (Constitución Política del Estado Colombiano, 1991).
Audiencia Pública de rendición de cuentas públicas a la ciudadanía (nov-dic)	Informe de gestión al terminar el año	Todas las entidades y organismos de la administración pública –nacional y territorial–, del nivel central y descentralizado tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de la democracia participativa y democratización de la gestión pública, de acuerdo con lo establecido en la Ley 489 de 1998 –sobre organización y funcionamiento de la rama ejecutiva– y en el Estatuto Anticorrupción del año 2011. En particular, el Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011) en su artículo 78 establece que todas las entidades y organismos de la administración pública: “...tendrán que rendir cuentas de manera permanente a la ciudadanía, bajo los lineamientos de metodología y contenidos mínimos establecidos por el Gobierno Nacional...”. En el caso de departamentos, distritos y municipios, la administración pública territorial está integrada por el conjunto de entidades y organismos que integran la Rama Ejecutiva del poder público en el orden territorial y por los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos (artículo 115 de la Constitución Política de 1991, y artículo 39 de la Ley 489 de 1998)
28 de febrero	Rendir la cuenta anual solicitada por la Contraloría Departamental	Resolución 289 de 2018
15 de marzo	Rendir informe de avance del PDM-cumplimiento de metas al DNP y a la secretaria de Planeación departamental	El SIEE - Sistema de Información para la Evaluación de la Eficacia es una aplicación que brinda instrumentos para cargar las metas de los PDT, cargar la información de programación y ejecución de las mismas, y efectuar seguimientos sobre la información almacenada.

Fuente: elaboración propia.

Encontramos que el municipio a través de la oficina de planeación asume la gerencia del plan de desarrollo, en ese orden de ideas la secretaria de planeación cuenta con los siguientes instrumentos para hacer seguimiento al plan de desarrollo:

El principal insumo son los planes de acción que son formulados para cada año, y el insumo para su construcción es el plan indicativo que por norma se debe elaborar y remitir a la secretaria de planeación departamental y nacional, a través de la plataforma SIEE del Departamento Nacional de Planeación DNP <https://portalterritorial.dnp.gov.co/PDT/>.

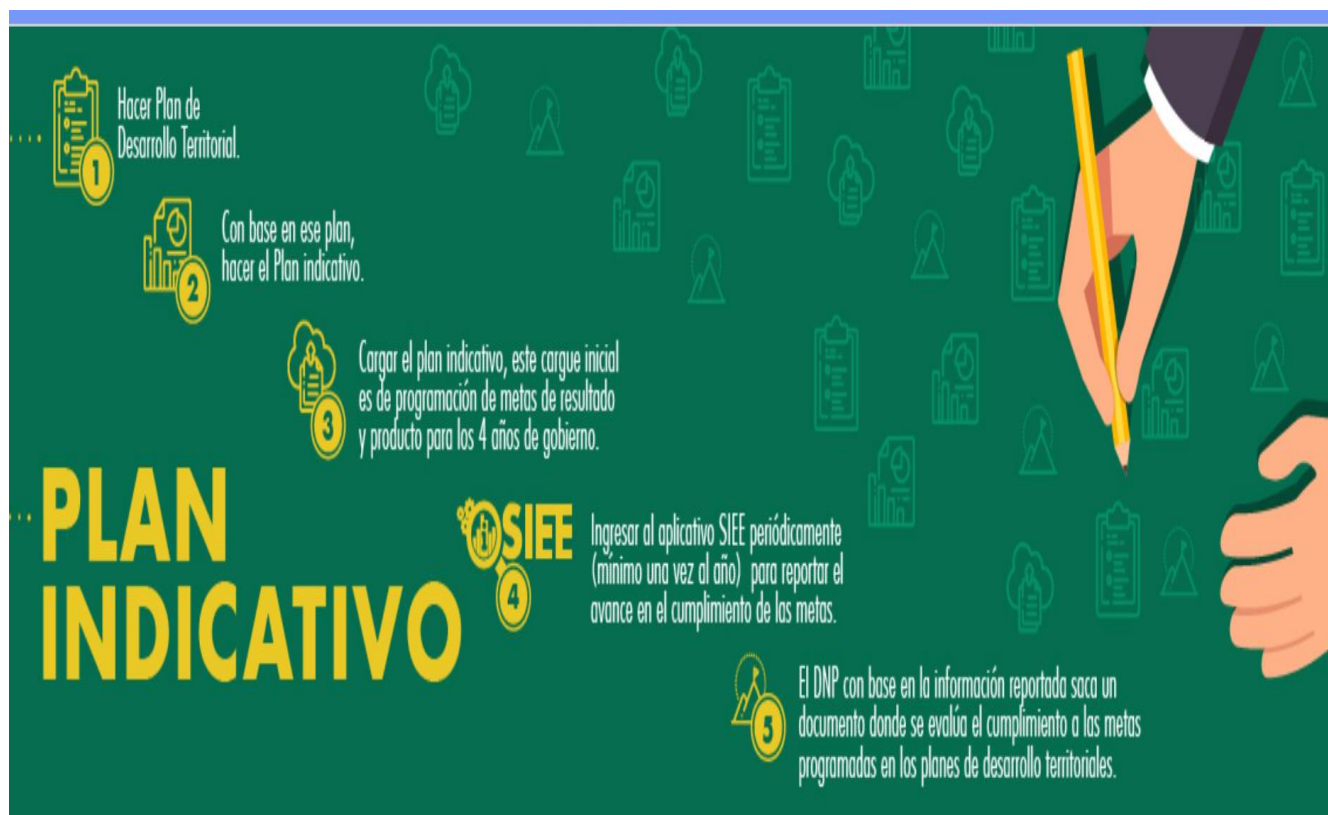


Ilustración 11. Instrucciones plan indicativo DNP. Fuente: DNP.

En cuanto a la estructura de los planes de acción, se encuentra el avance general a nivel cualitativo, cuantitativo, financiero y la población beneficiada. Con su respectivo seguimiento y con un valor agregado de los soportes o evidencias del registro del avance.

Vamos a tomar como ejemplo el sector de vivienda para referenciar como realizan el seguimiento.

MUNICIPIO DE LA CELIA – RISARALDA -PLAN DE ACCIÓN 2019											
VIGENCIA		2019			TRIMESTRE			2019			
SECRETARIA RESPONSABLE		SECRETARIA DE PLANEACIÓN			FUNCIONARIO RESPONSABLE			VALENTINA GOMEZ CAÑO			
LINEA ESTRATEGICA		LA CELIA CON DESARROLLO INTEGRAL Y SUSTENTABLE DEL TERRITORIO			SECTOR			VIVIENDA			
PROGRAMA		1. Vivienda Digna para la Vida									
SUBPROGRAMA		1. 2 Mejoramiento de Vivienda Urbana y Rural									
META DE PRODUCTO		DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		PROGRAMADO DE LA VIGENCIA	LOGRO DE LA VIGENCIA		PORCENTAJE DE AVANCE		SOPORTES-EVIDENCIAS		
1. Mejoramientos de vivienda realizados		Mide la cantidad de familias de La Celia que ha tenido mejoramiento en sus condiciones de habitabilidad		10	0		0%		Actas de entrega		
NOMBRE DEL PROYECTO		VIVIENDA DIGNA									
CÓDIGO DEL PROYECTO		2016.66.383.008									
FUENTES DE FINANCIACIÓN		Recursos Propios		SGP		Destinación Especifica	Regalías	Otras fuentes	Recursos de Gestión		
Valor del presupuesto (miles de pesos)		Meta 1		\$ 30.900.000,00							
PLAN DE ACCIÓN						SEGUIMIENTO					
Meta(s) de la Actividad	Linea base	Programado vigencia(2019)	Describa la actividad	Recursos asignados a la meta	Recursos de Gestión	Logro de la vigencia	% avance de metas	Recursos Ejecutados	Recursos de Gestión ejecutados	% Ejecución recursos financieros	Población beneficiada
1.1 Mejoramientos de vivienda	96	10	EN PROCESO DE CONTRATACIÓN LICITACIÓN PÚBLICA 002 DE 2019	\$ 79.990.425	\$ 293.660.521	44	440%	\$ -	\$ -	100%	154
TOTAL											
Firma del coordinador del Proyecto											
Firma del secretario de despacho											

Ilustración 12. Plan de acción sector vivienda del Municipio de La Celia Risaralda. Fuente: Secretaria planeación municipal.

Se puede visualizar que hacen un seguimiento de las metas de forma integral, involucrando los diferentes componentes.

Los informes demás informes que deben presentar los construyen, cada que se los solicitan los diferentes entes de control y a consejo de gobierno llevan los formatos de los planes de acción que se encuentran atrasados en su cumplimiento para la toma de decisiones y re direccionamiento de la estrategia.

Hay un funcionario de la secretaria de hacienda que pertenece a la planta de personal, y tiene experiencia previa en la elaboración de informes como la cuenta anual, el informe del DNP, entre otros y para su construcción envía los formatos en los que se deben presentar los informes (enviados por quienes lo solicitan) para recopilar la información con cada uno de los responsables.

Acá podemos concluir que a pesar de que tiene una buena estructura el plan de acción al abarcar varios componentes en el seguimiento, se puede ver como oportunidad de mejora la construcción del tablero de control y el sistema de seguimiento para tener toda la información en un solo administrador de información, en el cual podemos articular con los demás informes que deben de presentarse.

Otro punto importante es que existe una cultura del reporte, la cual se puede seguir afianzando y se puede facilitar con la construcción de herramientas más integrales, que contribuyan y faciliten el ejercicio.

Pero se hace énfasis en que lo más importante es tener información estratégica, veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones de la alta dirección, que para este caso en particular es el mandatario local y su equipo de gobierno.

Resultados de la encuesta.

La técnica utilizada se realizó con cuestionario estructurado, se aplicó el instrumento información más cercano al objetivo del proyecto, se realizó una encuesta de 12 preguntas, a 13 funcionarios de la alcaldía de La Celia Risaralda, las preguntas del estudio fueron de única respuesta y preguntas de respuesta abierta, con el fin de recolectar la información de percepción sobre el seguimiento que se efectúa al plan de desarrollo municipal.

El procesamiento de la data recolectada se realizó por medio de herramientas estadísticas Excel avanzado con el uso de tablas dinámicas, y el uso de gráficos con el fin de entregar información que sea fácil de interpretar.

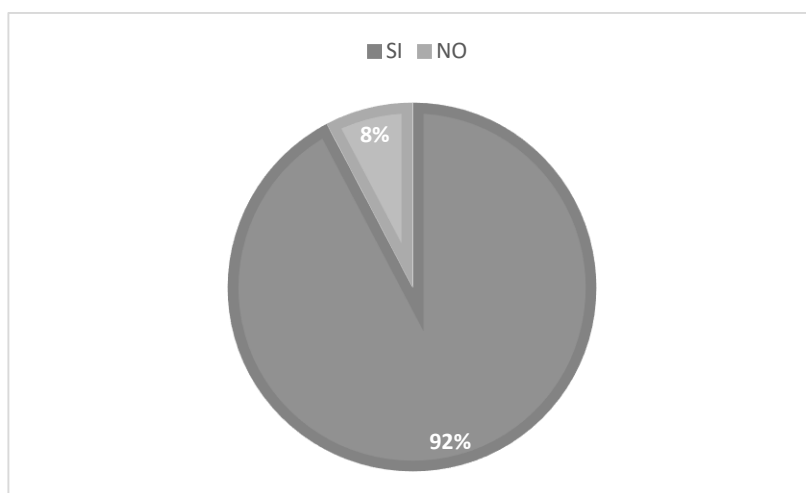


Ilustración 13. Resultados pregunta 1. Fuente: Elaboración propia

¿Frente a la pregunta si El Municipio de La Celia o su secretaria le hace seguimiento al plan de desarrollo? la respuesta tiene una tendencia mayor con un 92% a SÍ, realizar seguimiento al plan de desarrollo, lo que indica que un gran porcentaje de los funcionarios tienen conocimiento del seguimiento realizado al plan de desarrollo, y se encuentra una oportunidad de mejora frente a poder alcanzar un 100% del total de los funcionarios con conocimientos sobre el PDM.

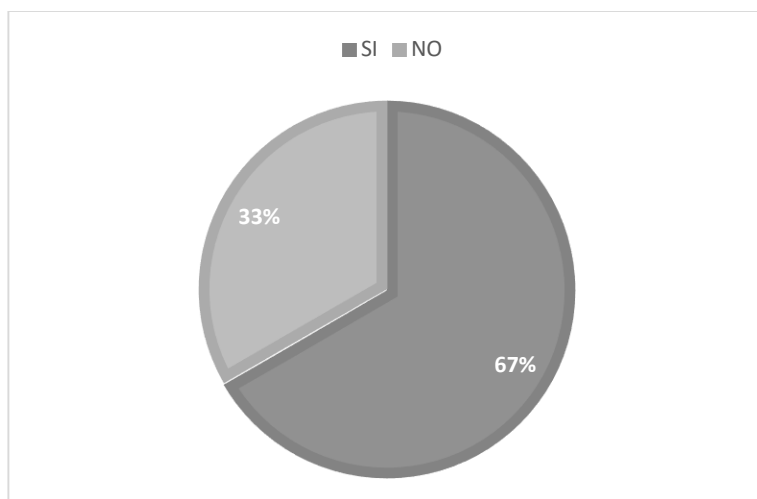


Ilustración 14. Resultados pregunta 2. Fuente: elaboración propia

Frente a la pregunta si ¿El municipio de La Celia o su secretaria tiene alguna metodología o guía establecida para hacer el seguimiento al plan de desarrollo? El 67% de los funcionarios encuestados manifiesta conocer que si se tiene una metodología establecida y el 33% manifiesta no conocerla. Lo que veo nuevamente como una oportunidad para conocer que metodología o técnica utilizan y formular una que se más participativa y que fortalezca las redes de trabajo en la Alcaldía Municipal.

Seguidamente se les pregunta a los funcionarios de la alcaldía municipal de La Celia Risaralda ¿Qué tipo de metodología se utiliza? Para realizar el seguimiento el 33% manifiesta no saber y el 67% manifiesta que es por medio de los planes de acción que formulan para cada año.

Esto puede dar a entender que planean las metas de manera anual, que se debe analizar el formato del plan de acción utilizado para este fin, y que de pronto lo que no tienen es un tablero de mando o de control, que sería muy útil para que el mandatario mantenga datos actualizados y a la mano para la toma de decisiones y para brindar información oportuna y confiable a la comunidad.

Se continúa con la pregunta ¿Cuál es la fuente de la Información que consulta para realizar el seguimiento del plan de desarrollo? A lo cual el 33% manifiesta no tener conocimiento y el 67% lo hace alimentando los planes de acción con el desarrollo de los contratos y proyectos de inversión y con los informes de los contratistas y funcionarios de su dependencia.

¿A qué secretaria pertenece usted dentro de la estructura organizacional del municipio de La Celia Risaralda? En las 12 respuestas encontramos que hay funcionarios de cada una de las 4 secretarías existentes en el organigrama. A lo cual podríamos decir que las todas las secretarías existentes están involucradas en el proceso y que estos funcionarios simplemente no hacen parte de la red de trabajo que se tenga conformada para realizar el seguimiento a los planes de acción de los cuales ellos hacen mención en la pregunta realizada con anterioridad en el cuestionario.

La pregunta número siete ¿Con que periodicidad en su secretaria les hacen el seguimiento a los planes de acción? El 67% de los encuestados manifiesta que lo realizan en lo posible de manera trimestral. A lo cual veo como una gran oportunidad de mejora, debido a que las metas de producto mínimo debemos hacerle seguimiento mensual, según el modelo de seguimiento que propondré.

¿Mediante que herramienta realiza el seguimiento a los planes de acción? Manifiestas los encuestados que, mediante un formato de Excel, no se tiene software alguno. Esto me indica que se tiene un entrenamiento ya en el manejo de Excel lo que favorece el modelo a proponer, además, que una de las bondades es poder hacerlo de manera manual y si se puede invertir migrala a un sistema de seguimiento sencillo pero sistematizado en red.

¿Qué dificultades que han tenido para la realización? acá nos referimos al seguimiento de los planes de acción y las dificultades encontradas, a lo cual manifiestan la búsqueda de la información, la consolidación y hasta la falta de acompañamiento de sus jefes inmediatos. Inmediatamente identifiqué que se hace necesario fortalecer las redes de trabajo.

Pregunta número diez ¿Han tenido retroalimentación de los informes? Manifiestan los encuestados que la retroalimentación la realizan a nivel de consejo de gobierno los secretarios de despacho y en ocasiones por parte del jefe inmediato de manera puntual.

¿Cuáles son los Indicadores empleados para medir el seguimiento del plan? Está claro por parte de los encuestados que se realiza por el seguimiento a las metas de producto, asociado a los proyectos y al avance a los contratos y ordenes de trabajo.

Pregunta número doce ¿Qué capacitaciones han recibido del tema y cuáles necesitan? Manifiestan los encuestados que cada año la secretaria de planeación departamental, hace extensiva invitación para estos temas, a lo cual asiste el secretario de planeación y el secretario de hacienda; manifiestan que les gustaría que se replicara en el municipio.

Resultados de la entrevista no estructurada.

Tras realizar las entrevistas a 4 secretarios de despacho se tiene los siguientes:

- Los secretarios de despacho conocen y saben de la importancia de realizar el seguimiento y monitoreo al plan de desarrollo. Concluyen que, es una herramienta para identificar y documentar programas y hacer seguimiento hacia la obtención de resultados comunes de proyectos relacionados.

Perciben la evaluación como una actividad sistemática para medir la eficacia de los programas, lo cual ayuda a determinar exactamente cuándo un programa está bien encaminado y cuándo es necesario introducir cambios.

Manifiestan que mediante la evaluación pueden demostrar que los esfuerzos de su gestión han tenido un impacto en los resultados esperados, que han sido implementados eficazmente.

Y por último se colocan de acuerdo que es una herramienta esencial que los va a ayudar, a adquirir la información y el conocimiento que necesitan para tomar decisiones. Por lo tanto, están de acuerdo en que se necesita esta herramienta y que va a dar valor agregado a sus equipos de trabajo y a la administración en general.

- Otro punto importante que manifiestan es que se deben fortalecer las redes de trabajo al interior de cada secretaria, para que cada una de las personas del equipo comprendan y sientan la importancia de la labor realizada, la cual alimenta la cadena de valor del reporte y del cumplimiento de las metas y objetivos trazados en el plan indicativo, en los planes de acción y finalmente le apuntan al plan de desarrollo.
- El seguimiento al plan de desarrollo lo realizan con los formatos que elaboraron para los planes de acción anuales, y realizan unos consolidados de reportes, para analizar el avance de las metas, un valor agregado que tienen es que hace tres años, están haciendo este seguimiento articulado al avance del presupuesto asignado por metas versus lo ejecutado.
- Les hace falta claridad en que un sistema de seguimiento puede darles todos los insumos para presentar los informes que sean necesarios tanto al interior de la administración para realizar el seguimiento al plan de desarrollo, como para dar respuesta a la comunidad y a los entes de control. Esto les va evitar desgastes administrativos, más esfuerzos por parte del equipo de trabajo.

Sistema de seguimiento gerencial propuesto para al plan de desarrollo municipal

El sistema propuesto para realizar el seguimiento al plan de desarrollo del municipio de La Celia Risaralda (Grafica. Ilustración 11). Tiene como objetivo dar soporte metodológico, para la gestión adecuada de la toma de decisiones, que permita operar de forma proactiva encaminada a la solución de problemas, generación de alertas, demandas de gestión, ajustes y aprovechamiento de oportunidades.

En un segundo lugar pretende fortalecer las redes de trabajo, y a su vez la rendición de cuentas públicas, el seguimiento a los proyectos de inversión y el empalme administrativo. Esta es una gran apuesta para que la información esté siempre disponible para responder tanto a la gestión del cumplimiento del plan de desarrollo como para dar respuesta a la comunidad y a los diferentes entes de control.

En un tercer lugar se fortalecerá el sistema de calidad y el sistema de control interno. Se quiere estructurar un sistema de seguimiento que cuente con metas medibles, rutinas para el seguimiento y una estructura organizacional que soporte esta labor de manera permanente, para ello se necesita de la implementación del sistema al interior de la entidad territorial.

Es allí cuando el sistema de seguimiento empieza a convertirse en un activo organizacional, tanto para los funcionarios y contratistas directamente encargados de su implementación como para los tomadores de las decisiones.



Ilustración 15. Estructura del Sistema de Seguimiento Gerencial propuesto. Fuente: elaboración propia.

Cadena de valor del reporte de la información:

Nivel	Responsables	Dinámica del ejercicio	Seguimiento	Actividades	Propósito
Estratégico: Objetivos y componentes	Consejo de Gobierno en cabeza del señor Alcalde	Presentación de los resultados de la gestión.	Trimestral	Seguimiento a las acciones sobre decisiones tomadas	Utilización de información con fines decisorios, haciendo uso adecuado de la información periódica y sistemática como fundamento para la retroalimentación en la oportuna e informada toma de decisiones.
		Análisis del tablero de mando del PDM Ajuste de la estrategia y toma de decisiones.			
	Secretaría de planeación y responsables de cada línea estratégica.	Seguimiento y ajuste de metas	Bimensual	Retroalimentar las decisiones tomadas en consejo de gobierno	Realizar los análisis correspondientes a rendimientos, identificar cuellos de botella, necesidades de mejora y cambios que conduzcan a hacer más eficiente la gestión del Plan de Desarrollo
Operativo: Metas de producto	Responsables de cada sector con el apoyo de los ejecutores de los proyectos	Reporte del avance cualitativo, cuantitativo y presupuestal de las metas Reporte de las demandas de gestión, alertas y restricciones.	Mensual	Acompañamiento a los ejecutores de los proyectos y/o las actividades de las metas de producto	Garantizar que la información que están reportando al sistema de seguimiento refleje claramente los resultados que se han obtenido hasta el momento, así como los aspectos que deben ajustarse para alcanzar las metas previstas en cada vigencia y durante el período de gobierno.

Ilustración 16. Cadena de valor del reporte de información. Fuente: Propia.

Descripción del sistema de seguimiento gerencial.

El sistema propuesto fue elaborado bajo los siguientes lineamientos:

- Es un proceso sistémico estructurado bajo el soporte de las decisiones a nivel estratégico compuesto por los objetivos y los componentes del plan de desarrollo.
- El nivel operativo compuesto por las metas de producto y los proyectos, que permiten que la estrategia fluya para poder alcanzar los resultados trazados.
- Tiene unos responsables tanto del levantamiento y el registro de la información, como de sus análisis y ajuste para la toma de decisiones, con unos tiempos establecidos para dichos reportes.
- Por último, los responsables tienen definidos sus roles, los cuales deben llevarse a buen término para alimentar la cadena de valor del reporte y asegurar un porcentaje más alto del cumplimiento de las metas programadas en el plan de desarrollo.

Recomendaciones para la implementación del sistema de gerencia.

Se debe realizar un proceso de revisión a los insumos que se tienen como el Plan indicativo, los planes de acción, y demás fuentes de información, que vayan a ser tenidas en cuenta para estructurar el sistema de seguimiento.

Definir la herramienta que se va a utilizar para administrar la información, para este caso concreto con una hoja de Excel avanzado se puede realizar sin problemas. Recordemos que esta herramienta va a contener la información precisa y verídica, que va a servir de principal insumo para que la administración municipal en manos de su mandatario y sus colaboradores puedan tomar decisiones.

Acá es importante detenernos, y decir que el sistema de seguimiento no es un software o la herramienta que se utilice para administrar la información, va más allá, es el ejercicio responsable y la misma oportunidad de controlar y asegurar la entrega de los resultados, que puedan destacar la gestión del ente municipal y los cuales puedan ser mostrados a la comunidad.

Ahora bien, en este orden de ideas lo más importante es fortalecer las redes de trabajo, incentivar la cultura organizacional, en lo que se refiere a la cultura del levantamiento y el reporte de la información, orientada al logro de los resultados. Para ello se deberán crear rutinas y espacios de generación de información y productos para el sistema de seguimiento gerencial.

Acá se deben entonces concretar los insumos que, de forma permanente, alimentan el sistema y los diferentes informes que de él puedan derivarse; al igual que se hace necesario garantizar la calidad de la información que se va reportando en el sistema de seguimiento. De tal forma, se deben revisar y validar los datos contenidos en la herramienta de administración de información, agregados y consolidados por programas y metas.

Bajo la anterior premisa podemos concluir que el sistema de seguimiento gerencial, requiere entonces de la voluntad del mandatario, para colocar en marcha un proceso continuo y sistemático de revisión y análisis de sus metas, así como para hacer uso de la información generada para tomar las decisiones que sean necesarias en beneficio de sus apuestas de gobierno.

El sistema de seguimiento no es un proceso de corto plazo, por lo tanto, necesita que el equipo de trabajo, se apropie del sistema, que se empodere y se interiorice en la administración, de forma activa, responsable y comprometida, para cumplir con labor que se les asigne.

Bondades del sistema de gerencia.

- Crea la capacidad de producir información útil para la toma de decisiones de la Administración del Municipio de La Celia Risaralda.
- Permite obtener información oportuna y de calidad.
- Permite medir el nivel de ejecución de las metas tanto físicas como financieras que se encuentran asociadas a cada uno de los programas incluidos en el plan de desarrollo y a su vez permite generar de forma ágil y segura los informes solicitados.
- Es un insumo para la formulación de políticas públicas, en la medida que cuenta con información oportuna y de calidad para la consolidación y toma de decisiones de la Administración.
- Genera una agenda de evaluación de la gestión pública.
- Generar escenarios participativos de interlocución entre el estado y la comunidad, en la medida que se implementación de agendas y estrategias de participación.
- Así mismo, los distintos productos de seguimiento que se generen a lo largo del período de gobierno podrán servir como insumo principal, para elaborar el Informe Final de Gestión que hace parte integral del empalme administrativo, con la nueva administración al terminar el periodo de mandato constitucional.

Tablero de mando o de control del PDM.

Es una herramienta que se debe realizar con un proceso de priorización de las metas de resultado y producto que considere estratégicas y sobre las cuales se va a tener el mayor interés, con el fin de evidenciar el desempeño de la línea estratégica, programa, proyecto estratégico, dependencia sector de la administración a lo largo del periodo de gobierno. Es una especie de semáforo que va a emitir alertas tempranas.

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

Un aspecto fundamental de los tableros de control es que, principalmente, incluyen indicadores (de resultado y/o producto) cuyas metas asociadas han sido priorizadas para el seguimiento por parte del gobierno territorial. Adicionalmente, los tableros de control presentan la información de manera gráfica, haciendo uso de semáforos en función del nivel de avance en el cumplimiento de la meta prevista, de tal forma que faciliten la comprensión y la toma de decisiones.

Tabla 7. *Ejemplo de un tablero de mando o tablero de control*

Linea	Programa	Descripción Meta Producto	Valor programado o 2016-2019	Valor Esperado 2019	Valor alcanzado 30 octubre 2019	% avance	Recursos asignados	Recursos ejecutados	% Avance	SEMAFORO
Linea 1	Programa 1	Meta 1	1	1	1	100%	100	100	100%	Verde
	Programa 1	Meta 2	2	1	1	100%	20	20	100%	Verde
	Programa 2	Meta 1	1	1	1	100%	30	27	90%	Verde
	Programa 3	Meta 1	10	3	8	80%	768	500	65%	Amarillo

Fuente: elaboración propia

Resultados del plan de desarrollo.

Uno de los valores agregados al proyecto fue el acompañamiento a la evaluación del plan de desarrollo “construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.

Teniendo en cuenta que el Plan de Desarrollo es el instrumento que permite orientar la gestión, donde se establecen los objetivos de desarrollo de la entidad territorial, es fundamental establecer el estado de avance de su ejecución.

La importancia de medir el nivel de avance del Plan de Desarrollo radica en la capacidad de generar información útil, pertinente y consistente que facilite al gobernante y a su equipo de gobierno la toma de decisiones para lograr las metas fijadas y la rendición de cuentas.

A partir del monitoreo de las metas se debe realizar una evaluación para establecer el estado de cumplimiento del plan de desarrollo, como instrumento para que el mandatario y su equipo de gobierno tomen decisiones orientadas a mejorar su gestión y para mostrar resultados a las comunidades.

En este sentido, el Plan de Acción y el POAI son los instrumentos que permiten hacer seguimiento y evaluación, a partir de los cuales cada dependencia generará su información como resultado de la programación y ejecución de proyectos y acciones.

La metodología de evaluación de la gestión y resultados del plan de desarrollo “Construyendo Confianza Por Una Celia Mejor”, se dio bajo la estructura donde cada línea estratégica tiene como responsable un secretario de despacho, cada sector y cada proyecto tienen asignados sus responsables por secretarías, al igual que los planes de acción, los seguimientos se realizaban trimestralmente.

Dichos avances eran presentados en consejos de gobierno, para la toma de decisiones, para solucionar demandas de gestión, para direccionar la inversión, entre otros.

También se estructuraban informes de avance, que eran insumos para rendir cuentas a los diferentes entes de control (cuenta anual- informes DNP-etc.) y a la ciudadanía en general.

Los resultados de la evaluación del Plan de Desarrollo 2016- 2019 “**Construyendo Confianza Por Una Celia Mejor**”, la vigencia 2016 se presentan resumidos en la gráfica, así:

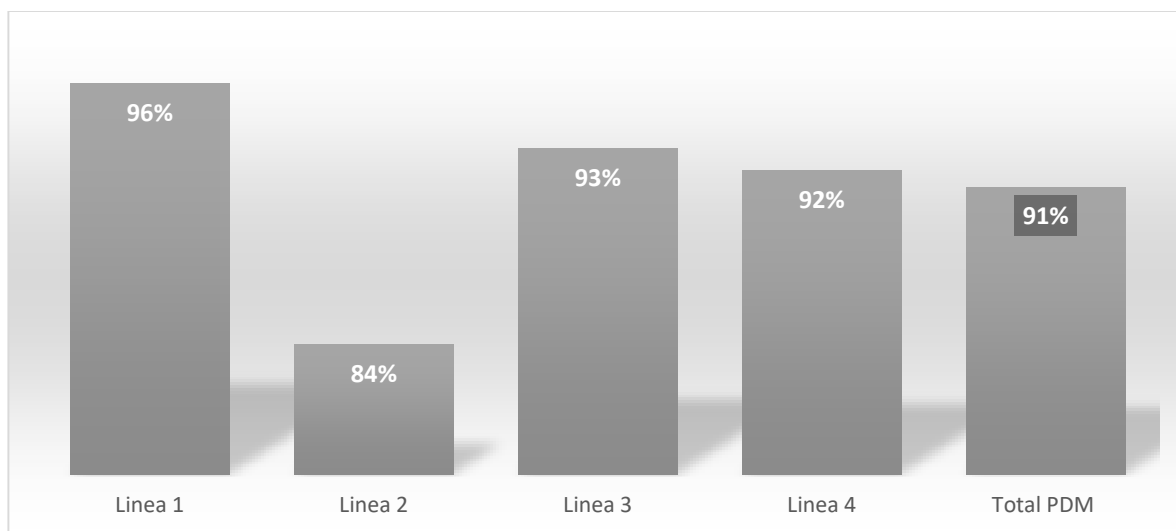


Ilustración 17. Resultados del Plan de Desarrollo Municipal vigencia 2016. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

En relación con los resultados de la evaluación del Plan de Desarrollo, vigencia 2017

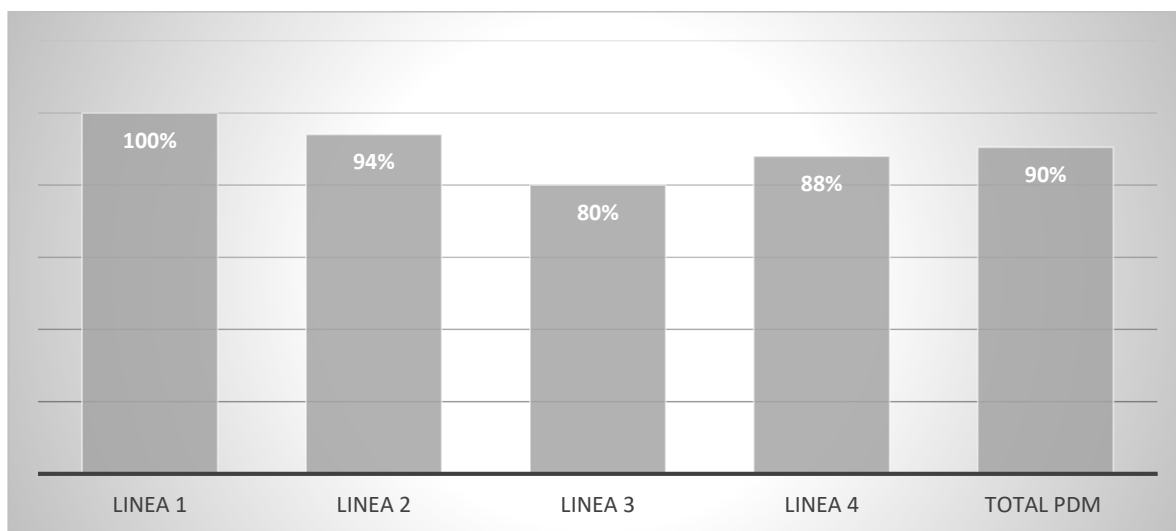


Ilustración 18. Resultados del Plan de Desarrollo vigencia 2017. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

Los resultados de la Evaluación del Plan de Desarrollo de la vigencia 2018 se dieron de la siguiente manera:

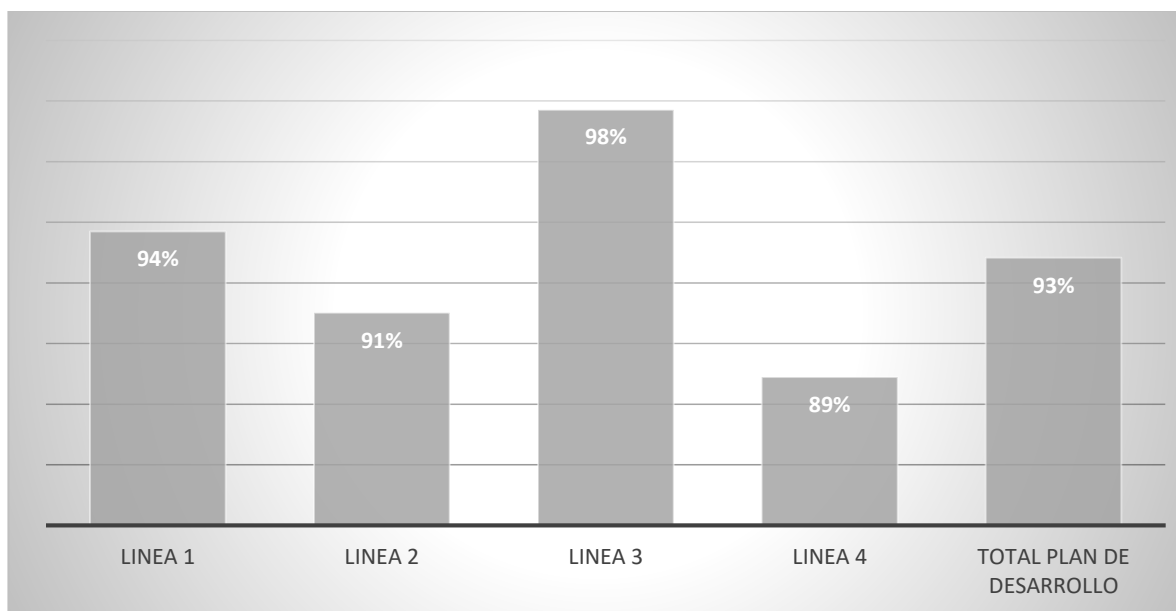


Ilustración 19. Resultados del Plan de Desarrollo vigencia 2018. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

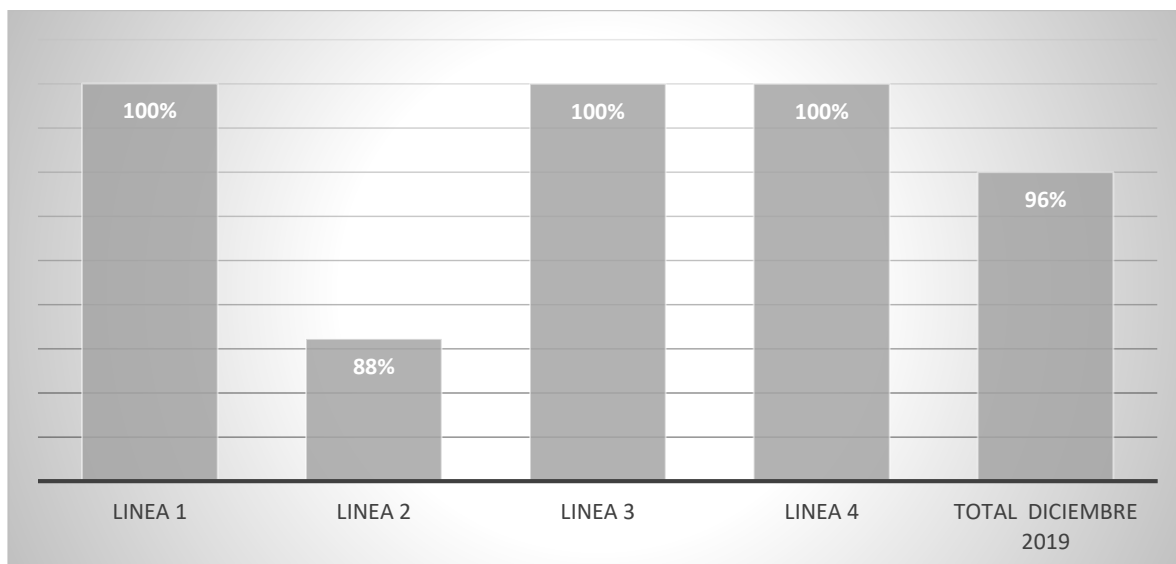


Ilustración 20. Resultados del Plan de Desarrollo vigencia 2019. Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

Tabla 8. Consolidado de avance del Plan de Desarrollo 2016-2019

Porcentaje de avance PDM corte 31 de diciembre 2016	Porcentaje de avance PDM corte 31 de diciembre 2017	Porcentaje de avance PDM corte 31 de diciembre 2018	Porcentaje de avance PDM corte 31 de diciembre 2019
91%	90%	92%	96%

Fuente: Secretaría de Planeación Municipal.

El plan de desarrollo tuvo como *eje fundamental del desarrollo el sector de la educación*, como medio para superar la trampa de la pobreza, por ello concentró esfuerzos en que los niños en edad escolar pudieran estar en las aulas y brindarle herramientas para que no desertaran, para ello se fortaleció la alimentación escolar, entrego kits escolares, rutas escolares, adquirió un bus para transportes escolar, seguros escolares, conectividad en las aulas, entrega de tablets, mejoramiento de la infraestructura de los centros educativos, se dotaron y adecuaron los restaurantes escolares, se apoyó la implementación de la jornada única, gestionaron 3 zonas wifi en el casco urbano y Patio Bonito.

En cuanto a la educación superior:

- Se Capacitaron los estudiantes en el manejo de competencias y desarrollo de la Prueba Saber 11°, para mejorar sus resultados
- Lograron establecer una Alianza estratégica de Básicos de Ingenierías con la UTP.
- Gestionaron subsidios en la UTP para Ing. Forestal y Tecnología en Producción Hortícola.
- Realizaron Alianza estratégica con la Universidad Católica - técnico profesional en operación y logística de empresas agroindustriales y diplomado en Políticas Públicas con la Universidad Libre.

Unido a esto, y pensando en la buena utilización del tiempo libre lograron en el tema deportivo:

- Gestión de la construcción y adecuación de unidades complementarias y adecuación del Coliseo.
- Construcción de un gimnasio al aire libre en el Coliseo.
- Reubicación y dotación del Gimnasio municipal.
- Gestionaron la Construcción Cancha Sintética y obras complementarias en el barrio Papelucho.
- Gestionaron con la Gobernación el gimnasio al aire libre en La Plazuela.
- Realizaron anualmente la travesía ciclista del paisaje cultural cafetero.
- Realizaron Ciclo vías, caminatas y senderismos.
- Realizaron diferentes campeonatos y fortalecieron los deportes individuales como el tenis de mesa.
- Dotaron a las diferentes disciplinas deportivas.
- Establecieron las vacaciones recreativas.
- Fueron sede de los intercolegiados 2019.
- Instalaron un juego de estructuras para baloncesto profesionales en el coliseo municipal.
- Realizaron el cambio de las redes eléctricas e iluminación del coliseo Patio Bonito.

En cuanto a la cultura lograron:

- Gestionar la participación en el proyecto pueblos con encanto.
- Realizaron el primer encuentro internacional de danza con la participación de países como México, Ecuador, Chile y varios departamentos de Colombia.
- Apoyaron el proyecto gestión del turismo humanitario con estudiantes de Canadá.
- Apoyaron la conformación del grupo de formación en cuerdas.
- Apoyaron la conformación de la Orquesta Sin Sabor de La Celia.

- Realizaron anualmente el concurso departamental de danza modalidad pareja reina.
- Apoyaron la formación cultural en diferentes programas.
- Fortalecieron la conformación del grupo de danzas.
- Realizaron la dotación de la escuela de danzas, los instructores, al grupo parrandero y bandas juveniles.
- Entregaron instrumentos y uniformes a la banda músico marcial y banda sinfónica.
- Realizaron la dotación de equipos de cómputo, elementos tecnológicos y enseres para los directores de las bandas.
- Realizaron la dotación para el desarrollo de talleres de dibujo y pintura para los niñ@S.
- Apoyaron la realización de actividades de Fomento a la lectura promoción de la cultura mediante actividades cinematográficas.
- ✓ Realizaron el mantenimiento y pintura de la fachada de la Casa de la Cultura y la Casa Museo.
- ✓ Fueron sede del encuentro de juventudes.
- ✓ Gestionaron ante el OCAD PAZ la dotación y monitores deporte, cultura y turismo.

Otro eje fundamental de su plan de desarrollo fue el sector agropecuario:

En La Celia, es evidente el predominio del cultivo del café, para el cual se tienen destinadas 3.433 hectáreas frente a 665 cultivadas en plátano. Estos dos cultivos constituyen la principal actividad agrícola del municipio y son la base de la economía local. La producción de café representa el 85,85% de la producción total del sector agrícola y el 82,33% del total del sector agropecuario del municipio.

Le sigue en importancia la producción de plátano, con un 7,19% del sector agrícola y un 6,90% del sector agropecuario total del municipio. En términos comparativos, la producción del sector agropecuario total del municipio de La Celia, casi en su totalidad se debe a la producción agrícola, cuya participación es del 95,90% frente a un 4,10% de la producción pecuaria, lo que ratifica que básicamente el municipio es agrícola, actividad sobre la cual se fundamenta la economía local.

Dentro de los programas de fomento impulsados por el municipio y en convenio con entidades como Comité de Cafeteros, Gobernación y Nación, cabe mencionar los siguientes programas:

- Tres alianzas estratégicas: Alianza ASOPROPLAC, cultivo de plátano y su comercialización con la cual se beneficiaron 130 productores. Alianza de cacao, beneficiando a 22 productores de La Celia y 33 del Municipio de Balboa. Y Alianza Ganadero: Cursos, talleres, escuelas de campo, día de campo, demostraciones de método y resultado beneficiando 51 familias.
- Entrega de insumos para el sostenimiento del café y el plátano, proyecto de beneficiaderos del café húmedo. Entrega de despulpadora, motor, tanques de fermentación y tanques de lixiviados.
- Convenios comité de cafeteros –municipio: Cable aéreo para las veredas San Eugenio y La Primavera. Adecuación de 34 beneficiaderos de café y 16 máquinas despulpadoras a caficultores. Dotación de marquesinas solares parabólicas Incentivo en Fertilizante (Renovación de Café) Entrega de fertilizante para la siembra de mínimo 225.000 colinos de café resistentes a la roya.

- Gestión con gobernación: Gestión de 2 KITS para embolsar el cultivo del plátano. Instalación del Sistema Fotovoltaico (Paneles Solares) para la asociación ASOPISCEL. Kit para buenas prácticas Agrícolas. Kit de buenas prácticas Avícolas Kit de buenas prácticas Porcinas. Kit de buenas prácticas Ganaderas y programa de seguridad alimentaria piscícola.
- Convenios Carder-Municipio: proyecto agricultura de conservación, se capacitó y se entregaron insumos para producción limpia, estufas eficientes, sistemas de aguas residuales (pozos sépticos), jornadas de recolección envases de agroquímicos dos veces al año.
- Convenios Agrosolidaria y Municipio: Se realizó la infraestructura para hacer laboratorio de catación de café, Fortalecimiento del desarrollo empresarial y asociativo de la asociación de prosumidores agroecológicos.
- Se fortalecieron los productos panificables del grupo de mujeres cafeteras deli campo adscritas a Agrosolidaria. Biodigestores para el desarrollo de una producción sostenible. Fortalecimiento en el área comercial e industrial en la cadena de valor del café. Con el apoyo de la ONG canadiense.
- Se realizó la graduación de 48 “Mujeres Cafeteras” de Agrosolidaria en administración de la empresa familiar.
- Convenios asopiscel- municipio: Convenio de cooperación para fortalecer la implementación de un sistema de piscicultura intensiva e instalación del sistema fotovoltaico (Paneles Solares) para la asociación asopiscel.

Por otro lado, La Celia es un municipio que goza de una serie de condiciones ambientales privilegiadas, y ha venido fortaleciendo el sector durante los últimos años. Es un municipio modelo a nivel Nacional en saneamiento básico porque son el único municipio del Departamento de Risaralda que cuenta con una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales- PTAR, que capta el

75% de las aguas residuales del Municipio y vierte de nuevo el agua al Río Monos con una descontaminación entre el 80% y el 86%. Y como complemento se está ejecutando la obra de infraestructura de un Colector Marginal de Aguas Residuales que va a captar un 20% de las aguas residuales faltantes, quedando así el Municipio de La Celia con un porcentaje del 95% de las aguas residuales tratadas, lo cual tiene un impacto ambiental muy grande inicialmente sobre el Río Monos y este a su vez sobre los ríos que siguen la cadena de desembocadura.

Podríamos quedarnos en este documento dando una rendición de cuentas de los logros obtenidos en estos 4 años de Gobierno, pero se hizo alusión a solo unos sectores, por ello para tener una información más amplia esta se encuentra en la página web del municipio: 2019 <http://www.lacelia-risaralda.gov.co/control/rendicion-de-cuentas-2019-informe-de-gestion-20162019>

En cuanto al seguimiento y evaluación de las metas de producto del plan de desarrollo “Construyendo Confianza por una Celia Mejor”, acumulado de las vigencias 2016- 2017 - 2018 y 2019, tenemos:

El ejercicio de análisis acumulado de las metas de producto una a una de las vigencias 2016-2017-2018-2019 lo vimos en las gráficas anteriores, en lo que concierne a los resultados de la revisión de avance en la ejecución de cada una de las cuatro líneas estratégicas del Plan de Desarrollo “*Construyendo Confianza Por Una Celia Mejor*”, se observa lo siguiente:

El Plan de Desarrollo cuenta con 97 metas de producto, de las cuales 90 ya alcanzaron el 100% de ejecución; y 7 metas tienen 0% de ejecución.

Tabla 9. Consolidado evaluación metas de producto

METAS					
PRODUCTO	100%	70% - 99%	70% - 40%	40%- 1%	0%
97	90	0	0	0	7

Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

Línea estratégica uno **“la Celia más agropecuaria y productiva para la competitividad”** con 30 metas de producto, de las cuales 30 ya lograron el 100% de ejecución.

Tabla 10. Consolidado evaluación metas de producto Línea 1

METAS					
PRODUCTO	100%	70% - 99%	70% - 40%	40%- 1%	0%
30	30	0	0	0	0

Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

Esta Línea Estratégica dos **“La Celia más Agropecuaria y Productiva para la Competitividad”** cuenta con 30 metas de producto, de las cuales 26 metas ya lograron el 100% de ejecución y 4 metas están en cero de avance (0%).

Tabla 11. Evaluación metas de producto línea 2

METAS	
PRODUCTO	100%
	0%

		70% -	70% -	40%-	
		99%	40%	1%	
30	26	0	0	0	4

Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

Esta línea estratégica tres **“La Celia Con Desarrollo integral Y Sustentable Del Territorio”** Cuenta con 23 metas de producto, de las cuales 21 metas ya lograron el 100% de ejecución; y 2 metas están en cero de avance (0%).

Tabla 12. *Evaluación metas de producto línea 3*

METAS					
PRODUCTO	100%	70% -	70% -	40%-	0%
		99%	40%	1%	
23	21	0	0	0	2

Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

La Línea Estratégica cuatro: **“La Celia Defiende Y Fortalece Lo Público”** cuenta con 14 metas de producto, de las cuales 13 ya lograron el 100% de ejecución; y 1 meta están en cero de avance (0%).

Tabla 13. *Evaluación metas de producto línea 4*

METAS					
PRODUCTO	100%	70% -	70% -	40%-	0%
		99%	40%	1%	
14	13	0	0	0	1

Fuente: Secretaria de Planeación Municipal.

El municipio de La Celia Risaralda, concentró sus esfuerzos en el cumplimiento del plan de desarrollo 2016-2019, muestra de ello es el resultado del 92% alcanzado. Es importante destacar que se debió realizar un gran esfuerzo en la gestión de proyectos a nivel departamental y nacional, para lograr una mayor inversión y cumplir muchas de las metas programadas.

Presentación propuesta sistema de seguimiento gerencial al consejo de gobierno

La propuesta se presentó a finales del mes de noviembre, al consejo de gobierno y luego se articuló al proceso de empalme administrativo del municipio de La Celia Risaralda, por cambio de gobierno, este proceso pudo articularse, gracias al ejercicio de acompañamiento a la medición de resultados del plan de desarrollo municipal “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019”.

Conclusiones

El plan de desarrollo del municipio de La Celia “Construyendo Confianza por una Celia Mejor 2016-2019” está formulado bajo la metodología de marco lógico, cuenta con una estructura que permite adecuar de manera practica el sistema de seguimiento, porque cuenta metas e indicadores claros y medibles.

El Municipio de La Celia cuenta con un proceso de reporte de las metas del plan de desarrollo que se ha convertido en un activo organizacional, tanto para los funcionarios y contratistas, como para alta dirección. En este orden de ideas implementar el sistema de seguimiento propuesto va a ser mucho más practico y util.

Del empoderamiento y compromiso que tengan los equipos de seguimiento en cumplir con la labor que les ha sido entregada dependerá el éxito o fracaso en la implementación del sistema de seguimiento, al igual que también depende de la voluntad política que los mandatarios territoriales tengan para adelantar un proceso continuo y sistemático de revisión y análisis de sus planes de desarrollo.

Es importante articular todos los informes que se deban generar con la información que se reporta en el sistema de información para que no hayan esfuerzos dispersos en la orientación al resultado.

Recomendaciones

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

Fortalecer la estructura organizacional que soporte esta labor de manera permanente, sobre todo las redes de trabajo al interior de cada secretaria.

Es importante definir en la construcción del tablero de control, solo los indicadores asociados a las metas priorizadas por los tomadores de decisiones.

Tenemos la tendencia a medir los resultados de manera cuantitativa o por semaforos que nos dan alertas tempranas, aca es importante decir que no puede dejar de lado los reportes cualitativos, porque estos nos permiten evidenciar acciones en marcha o retos que se presenten para el cumplimiento de las metas.

Pese al cambio de administración por termino de periodo de gobierno, se recomendó al nuevo mandatario y a su equipo de gobierno entrante la utilizacion de la herramienta del sistema de seguimiento a su plan de desarrollo municipal, como garantia de cumplimiento de su programa de gobierno y se le mostraron las bondades del sistema.

Referencias bibliográficas

Aguirre, A. (2000). La cultura de las organizaciones.

Amaya, P.N. (2016), *Evaluación de políticas y programas públicos: Un aporte al fortalecimiento del Estado*. (Tesis de Doctorado en Políticas Públicas y transformación social Instituto de Gobierno y Políticas Públicas). Universidad Autónoma de Barcelona España. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=120197>

Armijo, D. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público [Ebook]. s.f: ILPES/CEPAL. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Barton, A. (2006) Public Sector Accountability and Commercial-in-Confidence Outsourcing Contracts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 19(2), 256-271

Beer, (2001) Gestión estratégica de recursos humanos. Ejercicio práctico

Harvard Business School, Boston (2001)

Briones, W. (2004). Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la empresa. Gestipolis.

Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/analisis-de-la-toma-de-decisiones-gerenciales-en-la-empresa/>

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

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

Carvajal, A. (29 de Enero de 2016b). Congreso Colombiano De Trabajo Social. Recuperado de:

<https://desarrollolocalteoriaypractica.blogspot.com/2016/01/>

Colombia Turismo Web (s.f). La Celia. Recuperado de:

[http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/RISARALDA/MUNICIPIO S/LA%20CELIA/LACELIA.htm](http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/RISARALDA/MUNICIPIO%20S/LA%20CELIA/LACELIA.htm)

Congreso de la República de Colombia. (6 de Julio de 2015). Estatuto de la Participación democrática en Colombia. [Ley 1757 de 2015]. DO: 49.565

Congreso de Colombia. (Julio 15 de 1994). Artículo 32. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

[Ley 152 de 1994]. Recuperado de:

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

Concejo Municipal (2016). Plan De Desarrollo 2016-2019 “Construyendo Confianza Por una Celia Mejor” en el municipio La Celia, Risaralda. Recuperado de:

https://lacieliarisaralda.micolombiadigital.gov.co/sites/lacieliarisaralda/content/files/000041/2018_20162019-623076.pdf

“Cultura Organizacional” (20, marzo de 2020). En: Significados.com. Disponible en:

<https://www.significados.com/cultura-organizacional>

Cunill N. (1991). Participación ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Hernández, Recuperado

de:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/arenas_mdz_a/capitulo3.pdf

Departamento Nacional de planeación DNP 2012. Instrumentos para la gestión pública territorial por resultados.

Departamento Nacional de planeación DNP 2016. Instrumentos para la gestión pública territorial por resultados.

Departamento Nacional de Planeación DNP. Recuperado de:

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

Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales: El plan de desarrollo 2012-2015.

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

Documento Resultados del Plan de Desarrollo Municipal vigencia 2016. Secretaria de Planeación Municipal.

Dunn, William N. (2007). *Public Policy Analysis: An Introduction*, Third Edition

Flores, P. M.D.R, (27 de Enero de 2015). SlideShare. Recuperado de:

<https://www.slideshare.net/MartinDick/desarrollo-economico-local-y-turismo-en-pueblo-nuevo-ica>

Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). *Aprender a investigar: Recolección de información* (3 ed.).

Bogotá, Colombia:

Gerencie.com (22, septiembre, 2017). *Gestión por resultados*. Recuperado de:

<https://www.gerencie.com/gestion-por-resultados.html>

Locke, John (1690) *Second Treatise of Government*. Editado por C. B. Macpherson.

Indianápolis, Estados Unidos: Hackett.

Hernández, S.P (2013), Prezi ley 152 de 1994. Recuperado de:

<https://prezi.com/lhlcxaejox/ley-152-de-1994/>

Hernández Villamizar, J. C. (2014). *Sistema para el seguimiento y control del plan de desarrollo*

del municipio de Yacopí, Cundinamarca: “Orden y Progreso 2012-2015”, bajo los

lineamientos del PMI. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_ingenieria/7

MATUS, Carlos, “Política, Planificación y Gobierno”, Fundación Altadir, Caracas, 1983.

Martínez, Porras. S.I, (2013), *Sistemas de seguimiento y evaluación en Colombia*. (Tesis de

maestría). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/40119/1/6701492.2013.pdf>

Observatorio regional para la planificación del desarrollo de América Latina y el Caribe)

recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/planes-de-desarrollo-territoriales-de-colombia>.

OSPINA, Sonia. "Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano". Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 19 (Feb. 2001). Caracas.

PÉREZ MENDOZA, Liliana, (2010). "Las políticas e intervenciones sociales. Algunas consideraciones éticas", en Palabra que obra Vol. 11, p.29

Plan Nacional de Desarrollo (Colombia). (14 de junio de 2020). Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Development_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Nacional_de_Development_(Colombia))

Plan de desarrollo (14 de junio de 2020). Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_desarrollo

Portal Territorial de Colombia (s.f). *Kit Planes De Desarrollo Territoriales*. Recuperado de: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/AdmKITTerritorial/MenuKITPlaDes>

Roncancio, G. (24, Mayo, 2018). Pensemos. Recuperado de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Rodríguez, (2005) Guías de apoyo a la calidad de la gestión pública local. Guía 3

La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las administraciones locales, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid (2005)

Romano, G. (2018). El Economista. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2018-10-el-sector-publico-necesita-conocer-mas-de-gestion-de-proyectos/>

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ra. Ed.).

Wikipedia (2020). La Celia [ilustración]. Recuperado de:

http://es.wikipedia.org/wiki/La_Celia

Zoorilla 1993 recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>