



**Seguimiento a los indicadores del plan de acción vigencia 2021 concernientes a la  
Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía Municipal de Zaragoza Antioquia.**

Kedys Herrera Mesa

Informe de práctica para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Catalina Zuluaga Correa, Magíster (MSc) en Administración

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Caucasia, Antioquia, Colombia  
2021

<b>Cita</b>	(Herrera Mesa, 2021)
<b>Referencia</b>	Herrera Mesa, K. (2021). <i>Seguimiento a las líneas del plan de acción vigencia 2021 concerniente a la Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía Municipal de Zaragoza Antioquia</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Caucaasia, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** Jhon Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/Director:** Sergio Ivan Restrepo Ochoa

**Jefe departamento:** Bernardo Ballesteros Díaz

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a Dios a quien le dedico todo en la vida y a quien me he encomendado en cada momento porque así me lo inculcaron mis padres Wilberto y Mercedes quienes con su ejemplo de fortaleza, constancia y mucho amor me han motivado a cumplir este sueño, que además es el sueño de ellos también, mil gracias.

A mis tres hijos Samuel, Felipe y María Julia quienes son mi más grande motivación, muchas gracias, por apoyarme ,esto es por ustedes y para ustedes ,a mi hermana Neidys por su amor incondicional y por estar siempre para mí durante este proceso, gracias, y por último quiero dedicar esta tesis a mis amigas, lo más bonito que me ha dejado bonito que me deja la Universidad, por estar conmigo cuando más las necesité, en mis momentos más difíciles y por qué juntas logramos persistir y resistir hasta llegar al final.

## **Agradecimientos**

Mi más sincero agradecimiento a Dios, a mi familia y a la Universidad de Antioquia, especialmente al señor director de la Seccional Bajo Cauca, Edgar Correa, al decano de la Facultad de Ciencias Económicas Sergio Iván Restrepo Ochoa y a cada uno de los docentes que han dejado una huella imborrable en mí y de los que aprendí mucho más que teorías a ser mejor persona, especialmente a la señora Catalina Zuluaga, coordinadora de prácticas y asesora quien me acompañó, con todo su profesionalismo, experiencia pero ante todo con toda su paciencia y humanidad en la elaboración de este proyecto, a la Alcaldía de Zaragoza, especialmente al señor Secretario General y de Gobierno Norem Pineda y la psicóloga Karen Tapias quienes me abrieron las puertas de la institución para el desarrollo de este proyecto. A todos mi más profundo agradecimiento.



## Tabla de contenido

Resumen .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1. Título de la práctica.....	12
2. Tema de la práctica .....	12
3. Contexto de la organización.....	13
3.1. Ubicación Municipio de Zaragoza .....	13
3.2. Reseña Histórico.....	13
3.3. Análisis PESTAL del municipio de Zaragoza.....	14
3.4. Administración municipal Alcaldía de Zaragoza, Unidos Construimos 2019-2023 16	
3.5. Misión.....	17
3.6. Visión.....	17
3.7. Valores.....	18
4. Antecedentes .....	20
5. Problemática y problema.....	23
6. Objetivos .....	25
6.1. General.....	25
6.2. Objetivos Específicos .....	25
7. Justificación.....	25
8. Delimitación o alcances .....	27
8.1. Temporal.....	27
8.2. Espacial.....	27
9. Marco Referencial.....	28

9.1. Marco teórico.....	28
9.2. Marco conceptual. ....	33
10. Diseño Metodológico .....	38
10.1. Fase 1 .....	38
10.2. Fase 2.....	39
10.3. Fase 3.....	39
11. Administración del proyecto .....	40
11.1. Recursos disponibles .....	40
11.2. Cronograma de las actividades .....	40
12. Resultados.....	41
13. Conclusiones.....	54
14. Recomendaciones .....	55
Referencias .....	56

## **Lista de tablas**

Tabla 1 Marco Normativo .....	36
Tabla 2 Cronograma de Actividades prácticas .....	40
Tabla 3 Ejecución de indicadores por proyectos.....	44
Tabla 4 Indicadores elegidos a conveniencia .....	46

## Lista de figuras

Figura 1 Estructura organizacional administración Municipio de Zaragoza.....	17
Figura 2 Arbol del problema .....	24
Figura 3 Sistema elaboración y aprobación planes de desarrollo en Colombia y en los territorios (Departamentos y Municipios). .....	34
Figura 4 Gestión del seguimiento del plan de acción secretaría de Gobierno De Zaragoza (vig. 2021) .....	43



## **Resumen**

En el presente trabajo se realizó el seguimiento a las líneas del plan de Acción del plan de desarrollo de la alcaldía municipal de Zaragoza Antioquia, concernientes a la Secretaría General y de Gobierno, con el fin de incidir positivamente en el cumplimiento de los indicadores. En este proceso se dieron avances significativos en la gestión de La Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía de Zaragoza Antioquia.

Los planes de desarrollo en las Alcaldías Municipales se definen para un periodo de cuatro años y de ellos derivan los planes de acción establecidos anualmente, sin embargo el presente seguimiento se realizó sólo para el segundo semestre de 2021, lo que no permitió se hiciera acompañamiento a toda la vigencia, no obstante se logró presentar los respectivos informes como base para realizar la evaluación concerniente que permita implementar nuevas estrategias que conlleven a superar el objetivo. Además, la importancia de detallar en informes los resultados obtenidos en la ejecución, para evaluar e iniciar correctivos. La planeación es un proceso constante, que incluye la evaluación y la puesta en marcha de mejores actividades.

*Palabras clave:* plan de acción, indicadores, planeación, Zaragoza

## **Abstract**

The present work was carried out the follow-up to the lines of the Action Plan of the development plan of the municipal government of Zaragoza Antioquia, concerning the General and Government Secretariat, in order to positively influence compliance with the indicators. In this process, significant progress was made in the management of the General Secretariat and the Government of the Mayor's Office of Zaragoza Antioquia.

The development plans in the Municipal government are defined for a period of four years and the action plans established annually derive from them, however the present monitoring was carried out only for the second semester of 2021, which did not allow monitoring of the entire validity, however it was possible to present the respective reports as a basis for carrying out the relevant evaluation that allows the implementation of new strategies that lead to exceeding the objective. In addition, the importance of detailing in reports the results obtained in the execution, to evaluate and initiate corrective measures. Planning is a constant process, which includes the evaluation and implementation of better activities.

*Keywords:* action plan, indicators, planning, Zaragoza

## Introducción

Con el presente proyecto se realizó seguimiento a los indicadores del plan de acción vigencia 2021 concernientes a la Secretaría de General y de Gobierno de la Alcaldía de Zaragoza, cuyo objetivo es incidir positivamente en el cumplimiento de los indicadores. En este proceso se dieron avances significativos en la gestión de La Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía de Zaragoza Antioquia.

Planteados los objetivos en una organización se hacen necesario su desarrollo, pues son pasos concernientes a la consecución de logros en las gestiones administrativas eficaces en los municipios.

Los procesos de desarrollo y planeación en los municipios acogen la necesidad de cumplimiento y control en los parámetros establecidos para el logro de objetivos de los entes territoriales, en el caso de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, estos objetivos se enmarcan en tres aspectos diferentes, a saber: la planeación, ejecución y la evaluación y seguimiento (Plan de Desarrollo Unidos Construimos 2020- 2023 - Municipio de Zaragoza, 2020; Metodología Para La Evaluación de La Formulación de Los Planes de Desarrollo Municipales, 2004), partiendo de ello como respuesta a esta necesidad, se requiere la realización de la práctica puesto que se hace pertinente aplicar herramientas de vigilancia temprana.

Para la realización de este trabajo de prácticas se partió del problema ¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de la Secretaría General y de Gobierno de Zaragoza Antioquia en el año 2021 frente a las líneas de acción que le conciernen del plan de desarrollo municipal? Donde se pudo concluir que los procesos de ejecución de la planeación de la Alcaldía de Zaragoza, proponen tener tiempo para desarrollarse. Además, la importancia de detallar en informes los resultados obtenidos en la ejecución, para evaluar e iniciar correctivos.

La planeación es un proceso constante, que incluye la evaluación y la puesta en marcha de mejores actividades. Aunque por el tiempo de la práctica, estos no se pudieron sugerir, se logró presentar los respectivos informes, como base para realizar la evaluación concerniente para implementar nuevas estrategias que conlleven a superar el objetivo.

## **1. Título de la práctica**

Seguimiento a los indicadores del plan de acción vigencia 2021 concernientes a la Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía Municipal de Zaragoza Antioquia.

## **2. Tema de la práctica**

Con la realización del seguimiento al plan de acción vigencia 2021 de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, se reflejaron los conocimientos teóricos adquiridos durante el ejercicio académico de distintas áreas de aprendizaje tales como Fundamentos de Administración, dado se ponen en práctica las etapas del proceso administrativo como lo son planeación, organización, dirección y control.

Adicionalmente se aplicaron los temas vistos en gestión estratégica cuya área está enfocada en el proceso de planeación, es decir el rumbo de la organización, siendo el tema de indicadores sumamente importante puesto que, parafraseando a Edwards Deming si no se puede medir, no se puede gestionar, o lo mismo que: lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se puede mejorar (Castillo, 2009). Partiendo de esta referente se encontró pertinente la realización del proyecto en el que además, teniendo en cuenta otras temáticas vistas en el área de gestión por procesos se pudo establecer cuáles de los objetivos planteados en el plan acción vigencia 2021 fueron ejecutados de manera eficiente a través de la aplicación del seguimiento al plan de acción según la cadena de valor, mismo que realiza la función pública para hacer seguimiento a las iniciativas PEDET y que fue tomado como referente para la ejecución de este proyecto.

Por otro lado, se aplicaron los conocimientos obtenidos en cursos como público privado, organizaciones y Hacienda pública y tributaria, puesto que el proyecto se desarrolló en una organización de carácter público, encargada de administrar los recursos del municipio de Zaragoza; los temas tratados en público privado y organizaciones permitieron conocer el funcionamiento de las entidades de carácter público, mientras que los temas tratados en Hacienda pública y Tributaria permitieron tener las bases sobre aquellas normas que rigen el sector público y el manejo del presupuesto. También con el fin de apoyar la ejecución y hacer seguimiento a los indicadores pertenecientes al área de gestión humana fueron de gran utilidad los temas tratados en comportamiento Humano y Organizacional, dado que la Secretaría de Gobierno se encarga de elaborar los planes de trabajo relacionados con la

Gestión Humana de la organización y por lo tanto es necesario recordar los conceptos vistos en estas asignaturas al momento de comprender dichos planes y redactar las recomendaciones relacionadas con esta área. Los temas resaltados en este punto fueron los que tuvieron mayor aplicación al proyecto sin embargo, para la realización del mismo y la ejecución de la práctica fue muy importante muchos más conceptos vistos en la carrera, pues nos permitió expresarnos en un lenguaje acorde y homogéneo a la organización.

### **3. Contexto de la organización**

#### **3.1. Ubicación Municipio de Zaragoza**

Zaragoza es un municipio de Colombia que está ubicado en la subregión del Bajo Cauca del Departamento de Antioquia, a 209 Km de la ciudad de Medellín, con una temperatura media de 34 C° a 50 metros a nivel del mar (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020).

En términos de coordenadas, se encuentra ubicado entre los 7°29'23 de latitud norte y los 74°52'03 de longitud oeste (...) Al norte limita con el municipio de Caucasia, al sur, con el municipio de Segovia, por el este con el municipio de El Bagre y por el oeste con los Municipio de Anorí y Cáceres (Municipio de Zaragoza Unidos Construimos, 2020, pág. 14).

Tiene límites por el norte con el municipio de Caucasia, por el este con el municipio de El Bagre, por el sur con el municipio de Segovia y por el oeste con los municipios de Anorí y Cáceres. Además, el municipio de Zaragoza está ubicado, en las últimas estribaciones de la cordillera central, entre las serranías de Ayapel y San Lucas y lo atraviesan los ríos Cauca y Nechí. (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020).

#### **3.2. Reseña Histórico**

Zaragoza es un municipio tradicional con identidad muy antigua en Colombia, fue fundada en el año de 1581 por don Gaspar de Rodas, en una de las típicas acciones conquistadoras de los españoles. El señor Gaspar de Rodas, fue el primer gobernador español de estos

territorios, tenía conciencia de las riquezas auríferas de la región (Alcaldía de Zaragoza, 2017).

“El primer asentamiento se dio en el año 1581 y tuvo una duración de quince años; posteriormente, se trasladó al emplazamiento que ocupa la cabecera urbana actualmente” (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020, pág. 17), en aquel tiempo era el Valle De Betué, regido por el Cacique Mayabe, hombre más rico en tierras y bienes de la comarca.

Se conoce que el primer nombre fue Nuestra Señora de la Concepción de las Palmas de la Nueva Zaragoza, por las muchas palmas que había en el lugar y en honor a la ciudad española aragonesa que lleva el mismo nombre. Su primer censo constó de 300 españoles blancos y de 4000 esclavos negros (Angulo, citado en Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020).

Zaragoza llegó a ser sitio turístico de afamadas familias españolas, europeas que se acostumbraron al clima, la fauna y la flora de la región, allí se empezaron a evidenciar los nexos que aún tiempo después se mantienen con la costa atlántica.

Fue capital de provincia por casi un siglo, en razón de su riqueza y su ubicación geográfica, a raíz de esto se inicia una disputa con Santa Fe de Antioquia, a la cual se le atribuye su incendio, donde se destruye su hermosura, sus tesoros arquitectónicos y documentos. Para 1829, Zaragoza es finalmente liberada de los españoles en una campaña del General José María Córdoba. Hacia principios del siglo XX, se inició el desarrollo minero a nivel industrial con inversionistas ingleses y canadienses, que desarrollaron de forma técnica la explotación del oro (Alcaldía de Zaragoza, 2017, Párr. 2).

### **3.3. Análisis PESTAL del municipio de Zaragoza.**

En el presente apartado se realiza un análisis de los aspectos políticos, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Según los resultados de las últimas elecciones locales, dados por la Registraduría (2019) La Alcaldía de Zaragoza se desenvuelve en un contexto político predominado por la existencia de 2 partidos: El liberal y el conservador, quienes han protagonizado las últimas elecciones de Alcalde del municipio, siendo el Alcalde electo para el período 2020-2023, miembro de este último. Por su parte, el concejo municipal cuenta con 4 miembros del

partido liberal, 8 del total de los concejales son de Gobierno y 5 concejales en oposición, lo que le ha permitido a la actual administración la aprobación de proyectos sin mayores objeciones.

Zaragoza está dividido en dos corregimientos (El Pato y Buenos Aires Palizada), cuatro centros poblados (El Saltillo, Escarralao, Vegas de Segovia y Cordero Icacales), además de cincuenta y ocho veredas (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020).

De acuerdo con el Censo Poblacional de 2018, el municipio de Zaragoza tiene 7.249 hogares y 24.067 habitantes, para un tamaño de hogar promedio de 3,3 personas. Los habitantes menores de 60 años es el 91,6% de los habitantes, mientras que el resto de la población es de mayor de 60 años es de 2.027 ciudadanos (Torres Et al, S.f.).

De acuerdo con los datos de la Encuesta de Calidad de Vida del Departamento de Antioquia para el 2019, la tasa de desempleo de Zaragoza es del 9.42%, ubicándose levemente por encima de la tasa de desempleo de la subregión del Bajo Cauca, 9.1%, pero por debajo de la del Departamento de Antioquia (Torres Et al, S.f. Pág. 6).

La mayoría del empleo en esta subregión es informal, y en el Municipio de Zaragoza la tasa de informalidad es de un 96.56%. Según la encuesta de la calidad de Vida del Departamento de Antioquia, en Zaragoza los índices de pobreza ascienden a un 60.8% y los índices de indigencia a un 22. 1% (Torres Et al, S.f.).

En el ámbito económico de la Alcaldía el panorama es distinto, éste al ser un municipio de sexta categoría dispone de recursos limitados, por lo que constantemente debe procurar alianzas con entidades para la cofinanciación de obras y demás proyectos que impliquen gastos significativos.

En el mes de septiembre de 2021, el municipio realizó las tradicionales fiestas del Cristo lo que incentivó el turismo en el municipio contribuyendo a la reapertura económica, que procura subsanar los estragos que se han ocasionado con la aún presente emergencia sanitaria, económica y social Covid-2019 que ha obligado a esta administración a destinar parte de sus recursos en la lucha contra esta inesperada pandemia. Sumada a esta situación, la administración municipal lucha con diversas problemáticas sociales.

El municipio de Zaragoza refleja la carencia de actualización tecnológica, esto se hace evidente en las instituciones educativas y las empresas quienes aún realizan procesos de manera manual, situación que también afecta el funcionamiento de la administración municipal, que no cuenta con herramientas o programas que permitan conseguir información en tiempo real en medios digitales.

Si bien Zaragoza es un municipio rico en fuentes hídricas, éstas como se mencionó anteriormente, se han visto afectadas por la explotación minera, lo que ha causado inconvenientes a las administraciones quienes han tenido que pagar multas a entidades vigilantes del medio ambiente por la contaminación que esta actividad genera sobre estas fuente hídricas.

Finalmente, el aspecto legal es de vital importancia para la administración municipal dado que al ser la máxima autoridad del municipio es garante de que se cumplan normas y decretos ordenados por el gobierno nacional, recientemente los decretos que firmaron en torno al manejo de la contingencia Covid-19 prohibió la realización algunas de las actividades que tradicionalmente se realizan en el municipio lo que ha generado descontento en la comunidad, y ha afectado el normal funcionamiento del comercio y otros sectores.

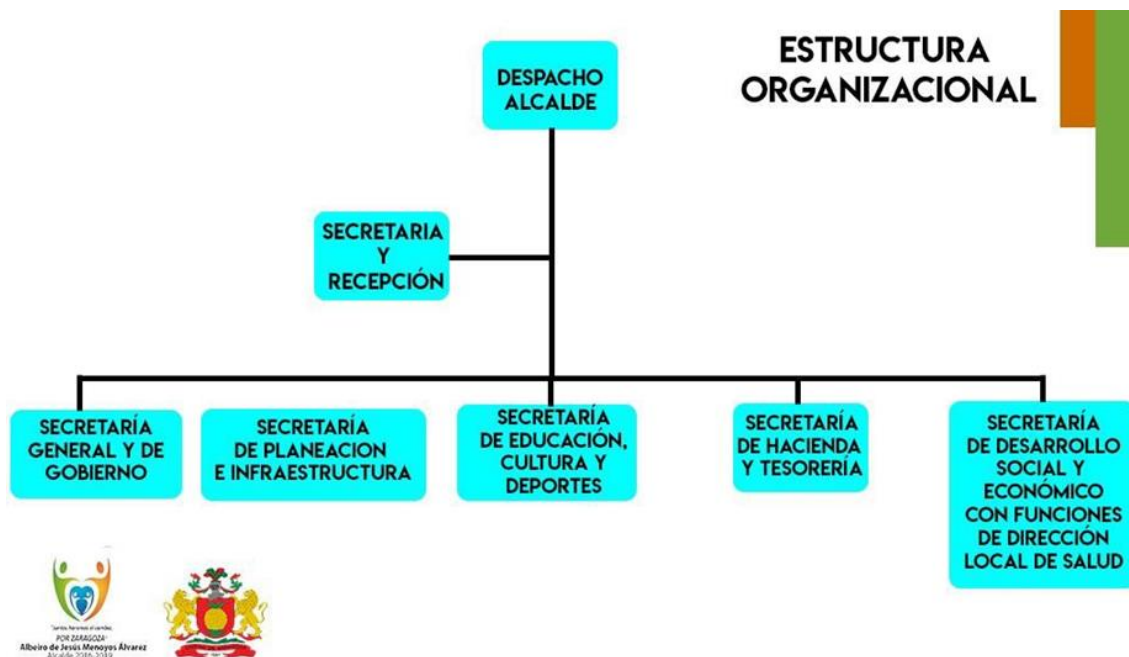
### **3.4. Administración municipal Alcaldía de Zaragoza, Unidos Construimos 2019-2023**

En el centro de la ciudad se encuentra ubicado el hoy Edificio Palacio Municipal, Jesús Antonio Molina, desde donde se llevan a cabo las labores administrativas del municipio que hacen posible que la administración de la comunidad funcione adecuadamente. Allí se mantienen vivas las costumbres y tradiciones de los Zaragozanos que se ven reflejada en los pilares de La Alcaldía de Municipal de Zaragoza: entidad de carácter público, perteneciente al sector servicios, encargada de administrar los recursos del municipio de Zaragoza, bajo el programa de gobierno “Unidos Construimos” propuesto por el doctor Víctor Darío Perlaza Hiniestroza, actual alcalde, para el periodo 2020- 2023 (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020).



La estructura organizacional vigente de la administración central del Municipio de Zaragoza está conformada como se expresa en la figura 1.

Figura 1 Estructura organizacional administración Municipio de Zaragoza



Fuente: Plan de Desarrollo Zaragoza, unidos construimos 2020-2023

### 3.5.Misión

Como municipio, Zaragoza tiene como misión lo siguiente:

Zaragoza tiene como misión el ordenamiento territorial del Municipio, el desarrollo humano, físico y social de todos sus habitantes, la promoción de la participación ciudadana y el mejoramiento social y cultural de su población, con claros principios democráticos y comunitarios. Siendo este el polo de desarrollo agroindustrial, socioeconómico, cultural, recreación y deporte entre otros, haciendo que la educación, la salud, saneamiento básico y agua potable, sean las bases fundamentales y principales para encontrar un verdadero equilibrio desde lo ético, moral y humano (Alcaldía de Zaragoza, 2017, Pág. 1)

### 3.6.Visión

Como municipio, Zaragoza, tiene visión:

En el 2030, Zaragoza será un municipio líder en la subregión del Bajo Cauca, con una proyección social amplia y participativa, siendo este un lugar donde propios y

extraños cuente con oportunidades para desarrollar integral y plenamente sus capacidades; teniendo así como prioridades de gobierno la generación de empleo, el fortalecimiento de la educación, la salud, el mejoramiento de las condiciones de vida de los niños, niñas y adolescentes, el espacio público y la eficiente prestación de los servicios públicos entre otros principios fundamentales que son inherente a la persona humana (Alcaldía de Zaragoza, 2017, Pár. 2).

Por otro lado, la Administración Municipal, Unidos Construimos, expresa como visión en el Plan de Desarrollo:

“Unidos Construimos” para hacer de Zaragoza en el año 2023 un territorio más desarrollado que conlleva de manera progresiva a la equidad social, a la paz, al desarrollo económico y al fortalecimiento de su diversidad cultural y con una proyección territorial a nivel subregional y regional que fundamenta su crecimiento y el bienestar en su gente. (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020)

### **3.7.Valores**

La Administración Municipal, Unidos Construimos, expresa como principios a manera de valores en el Plan de Desarrollo 2020- 2023:

La responsabilidad: Ante la comunidad y el municipio de cumplir lo que prometimos, asumir el compromiso de iniciar procesos que conlleven al goce efectivo de los derechos humanos, de tal manera que nuestros actos no afecten negativamente la calidad de vida del ser humano, las familias y las comunidades.

El amor por lo nuestro: Como criterio fundamental de todas nuestras acciones, para crear y sustentar relaciones humanas dignas y solidarias reconociendo la dignidad humana y la aplicación del enfoque diferencial en cada uno de nuestros actos.

La vocación de servicio: Que se refleja en el compromiso, la convicción y la pasión de servir para satisfacer las necesidades de nuestras poblaciones, conscientes de que el fin último de la administración consiste en el servicio y el desarrollo humano integral de toda la población.

La gestión para resultados: Para alcanzar los objetivos propuestos, priorizando, racionalizando y optimizando las actuaciones e inversiones del gobierno municipal, en un contexto de transparencia y buen gobierno (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020, 25).

Es así como el presente proyecto de práctica se llevó a cabo en la Secretaría General y de Gobierno, encargada de desarrollar políticas municipales de convivencia y seguridad ciudadana; de coadyuvar al sistema judicial y de bienestar familiar, liderando la coordinación interinstitucional y el fortalecimiento de la justicia. Así mismo contribuye en el uso racional del espacio público, la movilidad, el control urbano y en la gestión de recursos necesarios para la realización de los proyectos a cargo; también en dirigir los procesos de apoyo relacionados con el desarrollo del talento humano, el suministro oportuno de bienes y servicios, la administración documental, la Contratación estatal, la defensa jurídica, los sistemas integrados de Gestión y la gestión para el apoyo a los procesos generadores de valor y a los demás procesos, con el fin de incrementar la capacidad administrativa y la productividad de los servicios en beneficio de la comunidad.

Además, esta Secretaría lidera y orienta la formulación de políticas de movilidad para atender los requerimientos de desplazamiento tanto vehicular como peatonal en la zona urbana y el área rural del Municipio, así como en el marco de la interconexión vial con la región, garantizando la planeación, gestión, ordenamiento y desarrollo armónico y sostenible en los aspectos de tránsito, transporte, seguridad e infraestructura vial y de transporte municipal (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020).

En particular se menciona que para la presente administración municipal, la Secretaría General y de Gobierno es la principal responsable de la gestión y seguimiento de las metas definidas para la Línea 4 Zaragoza con Seguridad y Convivencia y la Línea 5 Zaragoza Bien Administrada, para las cuales en la presente vigencia se establecieron un total de 91 indicadores, 55 de la Línea 4 y 36 de la Línea 5, y apoya además en la ejecución de 7 indicadores correspondientes a la Línea 2 Zaragoza Dignificación de la Salud y el Bienestar en conclusión de acuerdo con el manual de funciones y competencias laborales actual el propósito de la Secretaría General y de Gobierno es formular, dirigir controlar y evaluar planes, programas, proyectos y políticas institucionales relacionadas con los procesos de

seguridad y convivencia ciudadana, derechos humanos y acceso a la justicia ,la inclusión social, gestión humana, gestión logística, gestión documental y gestión tecnológica de información y comunicación lo que ha permitido el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios y el apoyo oportuno y eficiente a la administración municipal para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas en el plan de desarrollo.

#### **4. Antecedentes**

Este proyecto tiene que ver con las funciones de planeación y control (seguimiento), se evalúa lo planeado y con base en los resultados de ese control se debe ajustar la planeación. Realizando una revisión bibliográfica se encontraron algunos trabajos similares al presente proyecto, a nivel nacional, departamental, municipal, tanto en el sector público como en el sector privado.

El artículo de los investigadores Ángela Natalia Camelo Garzón, Leonardo Solarte-Pazos y Osvaldo López, que titula “Evaluación y seguimiento de planes de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia” (Camelo, Solarte-Pazos & López, 2015), no es como tal un seguimiento a un plan de acción en específico, pero propone un modelo de seguimiento y evaluación de los planes de ordenamiento territoriales municipales en Colombia integrando elementos de la gestión urbana tradicionales con un enfoque evaluativo en la gestión pública y social, así como modelos y áreas de impacto. Se ha llevado a cabo la planeación de los territorios en Colombia con leyes que homogenizan los contenidos de esta misma. Las oficinas de planeación de los municipios deben liderar los procesos de planificación de los municipios.

En el sector privado, en la tesis de Luis Carlos Peña Hernández que titula “Seguimiento, análisis y mejora continua del indicador Reiterativos mediante metodología causa raíz y herramientas Six sigma, en la empresa Tigo en la región Noroccidente, área Hogares” (Peña, 2021), se realiza, como su título lo indica, seguimiento, análisis y mejora, el proceso con los pasos del presente proyecto. La metodología implementada en su trabajo, fueron las metodologías de causa raíz, jerarquización de variables de impacto en diagramas de Pareto y demás gráficos. El autor en su evaluación encontró algunos puntos críticos por lo cual se iniciaron acciones luego de iniciar un control estadístico de calidad.

Por su parte, Diana Marcela Ramos Arevalo en su proyecto “Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM” (Ramos, 2011) presenta un diseño de ejecución de un plan de mejoramiento acorde con el presupuesto de la empresa, luego de realizar un diagnóstico en cada una de las áreas funcionales donde se encontró que en sus 20 años de creación, la empresa no ha tenido buen manejo contable, tiene información desactualizada de este aspecto y no se sabe ciertamente su estado financiero. Por lo cual se determinó un plan de mejora que consiste en determinar los costos fijos y variables, desarrollar los estados financieros, elaborar las razones financieras y determinar el flujo de caja. También añade mejoras como la inversión adecuada y el trabajo en equipo de su personal.

Otro trabajo como antecedente es el desarrollado por Carlos Ortiz, el cual lleva el título “Caracterización de los municipios del departamento de Santander usando indicadores de gestión municipal mediante técnicas de minería de datos” (Ortiz, 2015). En el cual caracterizó los municipios de Santander a través de indicadores de control y seguimiento de la gestión municipal en relación con el manejo de finanzas, determinando la eficiencia de los municipios del departamento del Santander, en cuanto al manejo de recursos públicos. Para llevar a cabo este proyecto, el autor recopiló información, datos e indicadores; analizó la información recopilada según los indicadores y examinó la gestión de los municipios mediante el análisis de Cluster.

En Cundinamarca, específicamente en el Municipio de Agua de Dios, Neli Cristina Mendoza Colorado, para optar al título de Magíster en Gestión de Organizaciones, realizó la tesis que titula “Gestión estratégica en los municipios de sexta categoría en Colombia, el caso de Agua de Dios-Cundinamarca” (Mendoza, 2015). En este trabajo la autora realizó un análisis de la estructura organizacional de los municipios de sexta categoría para el caso de Agua de Dios-Cundinamarca, aplicó el instrumento de la perspectiva territorial a municipios de sexta categoría y analizó la información obtenida. En el análisis encontró que el desempeño fiscal de Agua de Dios-Cundinamarca es sostenible, pero su desarrollo es más tendencial. Luego, propuso estrategias para la gestión en los distintos escenarios de desarrollo.

Víctor Augusto Ríos Vasco en la monografía “Sistema de seguimiento y evaluación de proyectos del Municipio de Salgar, Antioquia” (Ríos, 2014), realizó seguimiento y

evaluación a los proyectos de inversión pública del Municipio de Salgar Antioquia. Para evaluar bien los proyectos, es necesario proponer indicadores adecuados, evaluarlos con las herramientas adecuadas, para tomar las decisiones adecuadas. Otra parte de la propuesta del autor es El sentido de pertenencia del funcionario al frente de los proyectos, también tiene un componente de importancia en la eficacia de los proyectos, los cuales se desarrollan desde el marco cualitativo como cuantitativo.

Como antecedentes de estudios que apunten a un seguimiento, más exactamente al referente en el municipio de Zaragoza, no se encontró propuesta alguna en los repositorios. En la página de la Alcaldía de Zaragoza se encuentran informes de seguimiento al plan de desarrollo del municipio, pero no hay un seguimiento específico a las líneas del plan de acción de la Secretaría de General y de Gobierno de Zaragoza, lo cual se desarrolló en este proyecto de práctica. Sin embargo, es claro que cada año se realiza un seguimiento que permite, la evaluación de los indicadores y que reposan en la página web de la Alcaldía Municipal.

En el caso de Zaragoza Antioquia, el Alcalde Víctor Perlaza presentó al Concejo Municipal en 2020 el Plan de Desarrollo Unidos Construimos 2020-2023 Alcaldía de Zaragoza Antioquia, el cual contempla 5 líneas estratégicas a saber: Línea 1. Zaragoza Educada, cultural y competitiva; Línea 2. Zaragoza dignificación de la salud y el bienestar social; Línea 3. Zaragoza territorio sostenible; línea 4. Zaragoza con seguridad y convivencia; y, línea 5. Zaragoza está bien administrada (Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020).

Aparte de las 5 líneas estratégicas anteriormente mencionadas están la hoja de Ruta PDET, el marco presupuestal y el marco de seguimiento al cumplimiento del plan de desarrollo. Este último contempla lo siguiente:

El seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo son elementos esenciales para la administración pública, ya que permiten la retroalimentación constante para la toma decisiones y para la rendición pública de cuentas. Tener una buena administración, requiere de un gobierno visible el cual tiene como uno de sus resultados superiores la transparencia, esto implica la vigilancia constante, no solo desde la Administración, sino también desde el control político y fiscal y desde el control social. Por ello, la

Secretaría de Planeación es responsable de realizar el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo, en coordinación con los responsables de la ejecución de los programas y proyectos, a través de los instrumentos definidos por ley. Además, es su función la definición y aplicación de los instrumentos de seguimiento, la entrega de información, su lectura y análisis, la evaluación de los resultados y, finalmente, la difusión pública de los informes, para la interlocución con toda la comunidad.(Municipio de Zaragoza, Unidos Construimos, 2020, Cap. 7, Art. 18)

En este plan de desarrollo se plantearon indicadores de bienestar e indicadores de producto. Como también los instrumentos para la evaluación y seguimiento de la gestión. Tales instrumentos son: Plan indicativo, plan de acción y sistema de rendición de cuentas.

## **5. Problemática y problema**

Una de las causas del fracaso de algunos proyectos y planes de trabajo se debe a la falta de seguimiento y control temprano de las tareas asignadas. Las cuales al realizarlas de manera tardía, disminuyen la posibilidad de alcanzar el mayor porcentaje de logro y un desempeño eficiente, el sector público no es ajeno a esta situación, a menudo encontramos que muchas de las metas u objetivos planteadas en los planes de acción se ejecutan en el último semestre del año dado que, aunque la rendición de cuentas es un proceso que se hace permanentemente cuando se dialoga con la comunidad a través de programas radiales, televisivos, redes u otros, la audiencia pública de rendición de cuentas es una parte de ese proceso que se hace mínimo una vez al año, y generalmente las Alcaldías la realizan a fin de año, para dar cuenta de todas las actividades que se ejecutaron a lo largo del año.

En el país, el Departamento Nacional de Planeación en coordinación con la Presidencia de la República, elabora los informes de resultados anualmente, los cuales son presentados en las audiencias públicas que se realizan por lo menos una vez al año y generalmente lo hacen al finalizar éste; por lo que también se observa una mayor gestión de las entidades públicas en el último semestre del año (Función Pública, 2021).

En el caso de la Alcaldía de Zaragoza se han venido realizando rendiciones de cuentas a la ciudadanía a través de los medios de los que dispone, pero el día 15 de diciembre de 2021

se realizó la audiencia pública de rendición de cuentas, en la que se debió dar un balance positivo de la gestión de la Administración Municipal.

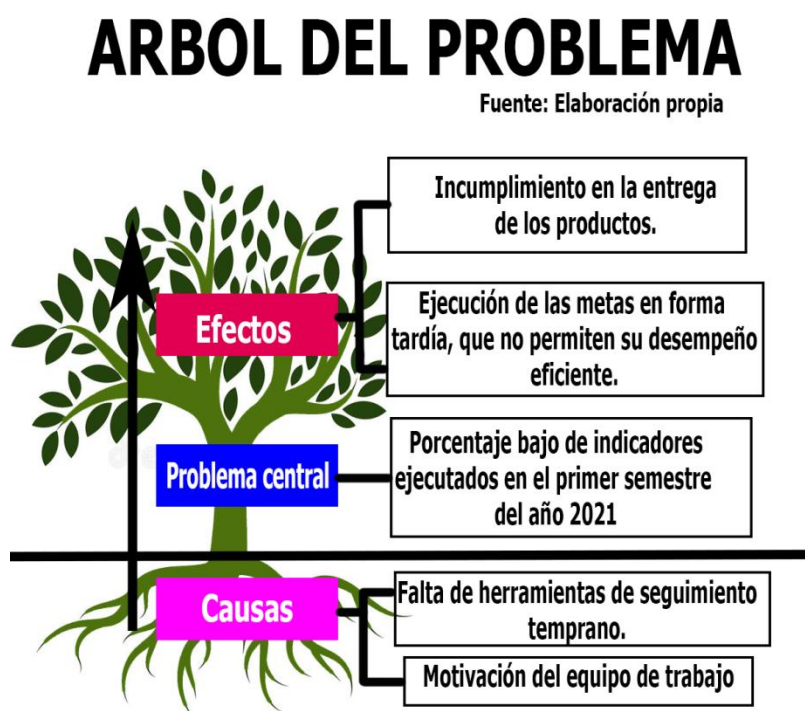
Sin embargo, se evidencia que no se conoce la situación actual frente al porcentaje de cumplimiento de los indicadores del plan de acción vigencia 2021, debido a que no se realizó un seguimiento temprano por falta de herramientas y motivación del equipo de trabajo responsable de realizarlo. De no realizarse el seguimiento adecuado se tendrían consecuencias como la ejecución tardía de metas no permitiendo que se presente desempeño eficiente y el incumplimiento en la entrega de productos.

Igualmente, en el árbol de problemas presentado en la figura 2, se plantea de una manera un poco más clara dicha situación.

Expresado lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se está llevando a cabo la gestión de la Secretaría General y de Gobierno de Zaragoza Antioquia en el año 2021 frente a las líneas de acción que le conciernen del plan de desarrollo municipal?

Figura 2 Arbol del problema



Fuente: Elaboración propia



## **6. Objetivos**

Es así como, para dar respuesta a la pregunta de investigación, se propusieron los siguientes objetivos:

### **6.1.General**

Incidir en el cumplimiento de los indicadores del plan de acción vigencia 2021 concernientes a la Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía de Zaragoza Antioquia que permitan mejores resultados en la gestión de la Administración Municipal.

### **6.2.Objetivos Específicos**

- Conocer los indicadores del plan de acción que le competen a la Secretaría General y de Gobierno con el fin de determinar el foco de acción.
- Evaluar las actividades realizadas desde la Secretaría General y de Gobierno en el cumplimiento de los indicadores que le competen del Plan de acción.
- Desarrollar acciones que contribuyan a aumentar el porcentaje de avance en la ejecución de los indicadores del plan de acción a cargo de la Secretaría General y de Gobierno.

## **7. Justificación**

Planteado unos objetivos se hacen necesario su desarrollo, pues son pasos concernientes a la consecución de logros en las gestiones administrativas eficaces en los municipios.

Los procesos de desarrollo y planeación en los municipios acogen la necesidad de cumplimiento y control en los parámetros establecidos para el logro de objetivos de los entes territoriales, en el caso de la Alcaldía Municipal de Zaragoza, estos objetivos se enmarcan en tres aspectos diferentes, a saber: la planeación, ejecución y la evaluación y seguimiento (Plan de Desarrollo Unidos Construimos 2020- 2023 - Municipio de Zaragoza, 2020; Metodología Para La Evaluación de La Formulación de Los Planes de Desarrollo Municipales, 2004), partiendo de ello como respuesta a esta necesidad, se requiere la realización de la práctica

puesto que se hace pertinente aplicar herramientas de vigilancia temprana (Función Pública, 2021).

Es por ello que en este caso específico y respondiendo a la necesidad de la Secretaría General y de Gobierno, se debe hacer seguimiento de las líneas del plan de acción que son de su competencia para hacer una valoración de las mismas y obtener el informe evaluativo sobre este aspecto, presentarlo a la ciudadanía en plataformas públicas y poder obtener información de los aspectos a mejorar.

Por otro lado, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y los entes de control, hacen un seguimiento a los avances y al incumplimiento significativo de los indicadores y las metas de los planes de acción, se investigan para saber las causas y si estas no están justificadas, podrían acarrear sanciones a la Alcaldía.

Adicionalmente, se puede decir que si bien cada jefe de dependencia es responsable de hacer cumplir con las metas propuestas en cada indicador, estos ejercen múltiples funciones por lo que asignan a su vez las tareas a cada funcionario contratado para esta labor, pero al no contar con personal dedicado exclusivamente al seguimiento y supervisión de éstas actividades, algunas presentan demoras en su ejecución.

Dicho esto, este proyecto se justifica en que la organización recibe por parte del estudiante el conocimiento y orientación profesional que permite organizar la información existente, evaluar el desempeño de las actividades realizadas e incidir en el cumplimiento de los logros trazados que luego serán expuestos a la ciudadanía en las rendiciones de cuentas para promover su conocimiento de lo público y contribuir a la participación ciudadana. Como también de obtener información que sirva para la estrategia de la ejecución del Plan de Desarrollo desde la Secretaría General y de Gobierno y mejorar la gestión en el desarrollo del municipio.

Además, dado que el seguimiento a los planes de acción tiene como propósito la permanente vigilancia de los avances en las metas propuestas y la identificación de ajustes, la estudiante pone en práctica el ciclo PHVA (Planear- Hacer-Verificar-Actuar), el cual de acuerdo a lo planeado, incide en la ejecución de las metas, verifica el cumplimiento de las mismas y retroalimenta de acuerdo a lo evaluado, también se reflejan y aplican las funciones del administrador, las cuales son un ciclo continuo que consta de planeación, organización, dirección y control, en este sentido el plan de acción establece unas metas, seguidamente se

organiza la disposición del personal y los recursos, luego se dirige lo que implica motivación, liderazgo y comunicación con los funcionarios a cargo de llevar a cabo las metas y posteriormente se hace el control a través de un seguimiento a los indicadores del plan de acción y para así con base a los resultados del control, volver a iniciar el ciclo, esto significa que si las metas no se están cumpliendo y están por debajo del porcentaje proyectado, entonces se evalúa si dichas metas están siendo muy exigentes o ambiciosas para bajar un poco los estándares o, si por el contrario las metas sí se están cumpliendo e incluso se superan, los estándares definidos se elevan, de ahí se deriva la importancia del control para retroalimentar la planeación.

Por último, cabe resaltar que este proyecto es importante para la Universidad de Antioquia, porque es una contribución al estado de la cuestión sobre informes que conciernen al seguimiento y control del plan de acción del municipio de Zaragoza, que sería parte, como antecedente, de futuros estudios de la administración de dicho municipio. Adicionalmente, la Universidad de Antioquia está incidiendo con el conocimiento en las regiones, a lo que este proyecto responde con idoneidad como trabajo proyectado a las regiones, por tratarse de un municipio de la subregión del Bajo Cauca como lo es Zaragoza.

## **8. Delimitación o alcances**

### **8.1. Temporal**

El proyecto se llevó a cabo entre los meses de agosto y diciembre de 2021 y sirvió para la audiencia pública de rendición de cuentas del día 15 de diciembre de 2021.

### **8.2. Espacial**

Las actividades en torno al desarrollo de la práctica, se realizaron en las distintas oficinas dependientes de la Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía Municipal de Zaragoza Antioquia a las que la estudiante se desplazó para la recopilación de la información y las reuniones programadas con los funcionarios a cargo de los procesos y de ejecutar actividades que den cumplimiento al plan de acción.

## **9. Marco Referencial**

### **9.1.Marco teórico**

La administración es un proceso de toma de decisiones encaminadas en definir el rumbo de una organización. Este proceso pasa por diferentes etapas a saber: planeación, organización, dirección y control. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009). El proceso administrativo comprende estrategia y planeación. En dicho proceso, se parte de la formulación de una estrategia, una misión, una visión, un diagnóstico, estrategias de acción, evaluación y control de esas estrategias (David, 2003).

Por lo que concierne al presente proyecto, se enfocarán los esfuerzos en hacer un tratamiento de los conceptos planeación y control, que son las categorías de relevancia que corresponden tratar dados los objetivos de la práctica que la autora está realizando y la importancia de la aplicación de dichos conceptos en el presente trabajo.

#### **9.1.1. La Planeación**

La planeación concierne a la parte del proceso de administración que “implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 9). Los encargados de la administración de la empresa, sea pública o privada planean estrategias pensando tres razones principales:

- 1) Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social); 2) para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas, y 3) para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 9)

Por su parte Jones & George (2010), agregan a esta reflexión que la planeación es un proceso que lleva tres pasos. En el primer paso se determinan y definen la misión y las metas principales de la empresa u organización. Como segundo, se analiza la situación actual, para formular estrategias y, como tercero, el proceso de ejecución de estas estrategias.

Una vez planteadas las estrategias se procede a organizar y dirigir a la empresa de forma metódica y organizada.

La organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información. La organización implica la creación de una estructura con departamentos y descripciones de puestos (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 9)

La organización y dirección eficaces aportarán la manera más sólida de tomar las decisiones y de lograr las metas.

Se seguirá ahondando, en el presente marco teórico, el tema de la planeación para concretar los conceptos subyacentes que se aplican en especial al presente trabajo. Para Bernal (2007), la planeación es el proceso más importante de las cuatro fases de administración que enumeramos al principio. Con la lectura de Bernal (2007) y de Amaru (2009) en la lectura propia, se considera a la planeación como un proceso que se abarca de principio a fin del proceso administrativo. Comprende todas las etapas desde la formulación de una misión, hasta el control de la ejecución de las actividades. Como se explicará en breve, esto compagina con la dirección de la práctica desarrollada por la autora de este proyecto.

### **9.1.2. La importancia de la planeación.**

Entre planeación, organización, dirección y control, para Bernal (2007), la etapa más importante de la administración es la planeación. Para desarrollar la importancia de la planeación ofrece las siguientes razones:

Los rápidos, complejos e inciertos cambios en el entorno y la dinámica propia de la organización. Las organizaciones planean para responder de manera efectiva a los cambios.

La escasez de los recursos. Día a día, los recursos son más limitados, por tanto, se debe planear para optimizar su utilización. La orientación de las organizaciones.

Mediante los planes, los directivos pueden orientar sus decisiones y los demás colaboradores tener claridad de hacia dónde se espera que se dirijan sus esfuerzos. La falta de planeación dificulta el direccionamiento de las organizaciones. Fuente de motivación y compromiso. Las metas y los planes facilitan la identificación de los empleados con las organizaciones y los motiva a reducir la incertidumbre y a aclarar lo que es importante conseguir. Norma de desempeño Los planes y los resultados esperados sirven de criterio de desempeño de las actividades de las organizaciones (Bernal, 2007, págs. 98-99).

Para Bernal (2007), los promotores de la planeación resaltan razones para darle importancia a la planeación como la incertidumbre del futuro, los cambios del entorno, las dinámicas de la misma organización, optimización en el uso de recursos, la orientación de las decisiones de forma correcta, el planteamiento de metas y logros y la evaluación de los resultados alcanzados.

### **9.1.3. Responsable de la planeación**

Bernal (2007), expone que, tradicionalmente, se considera a los directivos y departamentos especializados como los responsables de la planeación. Pero dada la complejidad de algunos ambientes corporativos, se hace poco funcional este enfoque.

Por tanto, es importante cambiar de un enfoque tradicional a un enfoque participativo de planeación para que no solo los directivos y los expertos hagan la planeación de la empresa, sino que todos los que hacen parte de ella y laboren en ella puedan participar.

Cabe añadir que Bernal (2007), no solo plantea que debe hacerse una planeación general en la organización, sino también en cada una de sus dependencias.

### **9.1.4. La planeación como proceso**

Para Bernal (2007), la planeación es un proceso que contiene fases y ciertas actividades para ponerlo en marcha. Por su parte, Amaru (2009) asume estas fases como componentes de la planeación. Si bien, la planeación como proceso contiene fases que indican la toma de decisiones, pero también da como resultado un plan de acción en los cuales hay componentes

que funcionan de igual manera. A continuación resumiremos cada una de las fases de la planeación.

**9.1.4.1.Misión y visión institucional y corporativa.** La primera de esas fases que menciona Bernal (2007) es el planteamiento o redacción de la visión y misión corporativas o institucionales si no te tienen, pero si se tienen hay que revisarlas y si es el caso replantearlas. La misión consiste en “la razón que justifica la existencia de la organización o compañía, es decir, la razón de ser de esta” (Bernal, 2007, pág. 101). Mientras que la visión se refiere al propósito que quiere ser la organización para dentro de cierto período de tiempo.

**9.1.4.2.Formulación de objetivos.** Para Amaru (2009),

Los objetivos son los resultados deseados. Son fines, propósitos, intenciones o estados futuros que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos. Aunque no siempre son explícitos, los objetivos son la parte más importante de los planes (Amaru, 2009, pág. 172).

Estos objetivos deben estar en sintonía con la misión y la visión. Con la misión deben ayudar a su desarrollo y deben ayudar a lograr la visión. Se definen tres tipos de objetivos: 1: objetivos de crecimiento, 2. Objetivos de rentabilidad y, 3. objetivos de productividad (Bernal, 2007).

**9.1.4.3.Análisis del entorno y diagnóstico institucional.** Esta fase es importante porque se sabe las situaciones del entorno y las posibilidades de la organización o empresa de lograr los objetivos. Bernal (2007), relaciona un diagnóstico externo, donde se analizan las oportunidades, amenazas y tendencias en el entorno y un diagnóstico interno, donde se analizan las fortalezas, debilidades y carencias de la organización.

**9.1.4.4.Formulación de estrategias.** Luego del análisis externo o del entorno y del diagnóstico interno o de la organización para lograr los objetivos

planteados, se obtienen conclusiones que llevan a plantear estrategias. “Las estrategias son las guías de acción para el logro de los objetivos” (Bernal, 2007, pág. 103).

9.1.4.5.**Plan de acción.** El plan de acción viene siendo la fase de ejecución de la planeación. Este contiene tres aspectos: 1. Definición del cronograma de actividades y asignación de responsables, 2. Asignación de recursos, tanto humanos como financieros y, puesta en marcha del plan de acción (Bernal, 2007).

9.1.4.6.**Control.** Para Bernal (2007), el control “es la fase final del proceso de planeación. Se refleja en la definición de indicadores de desarrollo del plan, el seguimiento de su cumplimiento para realizar ajustes, la evaluación del avance y el logro de resultados” (Bernal, 2007, pág. 103)

Por su parte, para Amaru (2009), esta definición que es sinónimo de seguimiento y evaluación (desde la lectura de la autora del presente proyecto), es sólo una parte de los tipos de control que él menciona como control estratégico. Los demás tipos de control son control en áreas funcionales y control operativo. El que compete a este proyecto es el control estratégica que es el seguimiento de las líneas de un plan de acción. La definición de control estratégico según Amaru es:

El control en el nivel estratégico complementa la planeación estratégica. Una vez que ésta trabaja con la definición de misiones, estrategias, objetivos y ventajas competitivas, el control estratégico intenta monitorear: • El grado de realización de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos. • La adecuación de las misiones, objetivos y estrategias a las amenazas y oportunidades del ambiente. • La competencia y otros factores externos. • La eficiencia y otros factores internos. Con base en esa información, que se monitorea en forma continua, los directores de una organización definen y redefinen sus estrategias para asegurar sus posiciones, defenderse de la competencia, mejorar la competitividad de sus sistemas internos, explorar oportunidades, etcétera (Amaru, 2009, pág. 377)



En conclusión, y transitando de lo general a lo particular y, delimitando a lo que concierne el objeto de estudio de este proyecto, se hace un seguimiento a las líneas del plan de acción que corresponde a la Secretaría de Gobierno de Zaragoza con vigencia 2021. Este plan de acción es el resultado de un proceso de planeación que teóricamente puede llamarse estratégica por transitar todos los pasos administrativos para llegar al plan de acción. A este se le hará el seguimiento (control) en lo concerniente a la Secretaría de Gobierno del Municipio de Zaragoza y se plantean acciones de mejora conforme al diagnóstico de la misma.

## **9.2.Marco conceptual.**

Para la comprensión de este proyecto de práctica, se hace necesario dejar planteadas las definiciones de algunos conceptos que el lector encontrará de manera recurrente, los cuales se listan a continuación:

### ***9.2.1. Plan de desarrollo***

En Colombia se gobierna a través de los planes de desarrollo. Esto con el objetivo de que la planeación sea continua, eficiente y coherente. Es así como existe un Plan de Desarrollo Nacional y Planes de Desarrollo Municipales, con cuatro años de vigencia, que convergen con la administración de turno. Es decir, que un plan de desarrollo es la propuesta de planeación de una administración que está gobernando en ese preciso período para que fue elegida gobernar (Zapata-Cortés, 2020). Así, “el plan de desarrollo es un instrumento de gobierno de carácter técnico, político, democrático y de gestión de políticas públicas” (Zapata-Cortés, 2020, p.237). Es técnico en la medida en que sigue lineamientos de carácter metodológicos para la planeación, realiza colección de datos, planteamiento de objetivos, pertinencia social, objetividad, resultados, presupuesto, factibilidad y muchos elementos en la elaboración de este documento técnico.

Es “Político, porque en él se refleja la propuesta que desde el poder se tiene para el país, así como de las coaliciones, alianzas y opositores que se organizan o no en torno suyo” (Zapata-Cortés, 2020 p. 237) .

Y, por último, es democrático en el sentido en que promueve la integración del relacionamiento del Estado con los sectores de la sociedad en la integración de políticas para

la planeación y construcción, a través de instancias de interés social. Finalmente, se afirma que un plan de desarrollo tiene carácter de gestión de políticas públicas en la medida en que este ha identificado problemáticas en el municipio y sus estrategias para superarlas en el período de gobierno, presentando orientaciones para el cumplimiento de políticas de solución a las problemáticas sub-nacionales (Zapata-Cortés, 2020). La elaboración de los planes de desarrollo territoriales (de departamentos y municipios) se condiciona por la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo (PND). Es un proceso enmarcado en lo político que se despliega hacia lo territorial. En primera instancia se elige un gobierno ejecutivo en el País, un presidente, también se elige un gobierno legislativo, el congreso, y es así como el ejecutivo elabora un plan nacional de desarrollo, el cual el congreso negocia y aprueba. Una vez aprobado éste condiciona la realización de los planes de desarrollo territoriales, en lo que pasa un proceso similar con gobernadores y asambleas departamentales y alcaldes y concejales (Zapata-Cortés, 2020).

La siguiente imagen refleja el proceso de elaboración y aprobación de los planes de desarrollo en Colombia y en los territorios (Departamentos y municipios):

*Fuente: Elaboración Propia basado en Zapara Cortes, 2020.*

*Figura 3 Sistema elaboración y aprobación planes de desarrollo en Colombia y en los territorios (Departamentos y Municipios).*



Si el plan de desarrollo se elabora para cuatro años, es decir, un período de gobierno, el Plan de Ordenamiento Territorial se elabora para doce años.

### **9.2.2. Plan de ordenamiento territorial (POT)**

El plan de ordenamiento territorial, en adelante POT, tiene consigo el objetivo de ordenar el territorio de los distritos y municipio. En Colombia, el POT es uno de los instrumentos de planificación más potentes con que cuentan los municipios para gestionar y ordenar los aspectos urbanos y rurales de sus territorios, no solo en función del uso del suelo, aspecto con el que se suele relacionar, sino de los instrumentos complementarios como los planes parciales (Zapata-Cortés, 2020, P.p. 238-239). El plan de ordenamiento Territorial está basado en la noción de Desarrollo del Territorio, un concepto que para muchos expertos en el tema como Sáenz Baruaga (Citado en Pérez, 2014) es complejo, ambivalente, pluridimensional y antropocéntrico.

Zoido, por su parte (Citado en Pérez, 2014) propone que le ordenamiento territorial es una función pública apoyada de elementos jurídicos para su implementación, como también de instrumentos, principios y prácticas administrativas y de planeación que se apoyan de conocimiento territorial, científico y aducen a la participación. Un medio y no un fin. Es paradigma para planes generales de uso adecuado de recursos, desarrollo y el bienestar y la calidad de vida de los habitantes de dicho territorio. Pérez (2014) cita a Amesquita para expresar que la gestión ordenamiento territorial debe ser:

Democrática: por cuanto, se debe incluir a todos los sectores de la población; global: abarca la coordinación de las políticas sectoriales, regionales y locales; funcional: debe considerar desigualdades regionales; holística: el tratamiento es integral ve el proceso como un todo, pero entendiendo sus partes y prospectiva: ya que debe estudiar las tendencias y los desarrollos a largo plazo desde los ámbitos de actuaciones económicas, ecológicas, sociales, culturales y políticas, y tenerlas en cuenta en su aplicación al modelo territorial (Pérez, 2014, P.p. 17).

Así, el ordenamiento del territorio está orientado a dar respuestas a problemáticas planteadas por el uso del espacio físico en la que están involucrados múltiples actores.

Después de haber tratado el concepto del plan de desarrollo, cabe completar con el concepto de plan de acción

### **9.2.3. Plan de acción**

El plan de acción es un aspecto que deviene del plan de desarrollo puesto que una vez entre en vigencia el plan de desarrollo, el plan de acción parte de las bases propuestas por este. Con las bases del plan de desarrollo se realiza la definición de los planes estratégicos e institucionales a cuatro años y el plan de acción anual, en concordancia con los objetivos institucionales, las metas estratégicas y los compromisos adquiridos previamente (Función Pública, 2021, Par. 2). A través de la ejecución de los diferentes planes, los gobiernos ejercen estrategias y acciones que llevan a cabo el objetivo de cumplir la planeación estratégica. Las decisiones y ejecuciones son delegadas a actores que tienen la capacidad, la facultad y la responsabilidad de resolver y ejecutar las iniciativas propuestas en cada actividad de los diferentes planes de acción.

Además, se puede decir que el objetivo principal del plan estratégico es: “Definir las líneas y acciones a desarrollar por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el marco de los compromisos de gobierno, sectoriales e institucionales para la presente vigencia” (Función Pública, 2021, parr 3).

Todos estos conceptos tratados (Plan de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial y Plan de Acción) se aplican al Municipio de Zaragoza al ser un municipio de Colombia. Zaragoza es un municipio denominado de sexta categoría.

### **9.2.4. Municipios de sexta Categoría**

Los municipios de sexta categoría son los municipios que tienen población igual o inferior a diez mil (10.000) y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales: No superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales. Zaragoza es un municipio de Sexta Categoría (Ley 617 de 2000 Pdf, 1994).

## **9.3. Marco Normativo**

A continuación se listan las principales normas que cobijan a las Alcaldías en Colombia en materia de planeación:

*Tabla 1 Marco Normativo*

<b>Ley</b>	<b>Descripción breve.</b>
------------	---------------------------

Ley 152 de 1999	Ley que rige para el plan de desarrollo de los municipios en Colombia. La Ley 152 de 1994 “tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo” (Ley 152 de 1994 1/28, 1994, cap 1, art. 1)
Ley 388 de 1997	Ley que rige para el plan de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia. La ley 388 de julio 28 de 1997, es por medio la cual el Congreso de Colombia decreta la normatividad para lo referente al ordenamiento territorial y enmarca los tipos de planes de ordenamiento territorial.
Ley 617 de 2000	Esta ley determina las categoría de los municipios para tomar en cuenta para los planes de ordenamiento territorial y planes de desarrollo: Los municipios de sexta categoría son los municipios que tienen población igual o inferior a diez mil (10.000) y cuyos ingresos corrientes de libre destinación anuales: No superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales. Zaragoza es un municipio de Sexta Categoría

Fuente: Elaboración propia

## **10. Diseño Metodológico**

Esta investigación es de tipo explicativa, puesto que se centra en determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto, es decir, busca el qué y por qué de una situación que se presenta en la Alcaldía Municipal de Zaragoza la cual corresponde a bajos porcentajes de ejecución de los indicadores del plan de acción de la Alcaldía de Zaragoza en el primer semestre del año 2021, identificando causas como falta de herramientas de seguimiento temprano. Tiene un enfoque cualitativo que utiliza técnicas como la recolección y el análisis de la información.

Para lograr el objetivo planteado al inicio del proyecto, se identificaron y definieron las siguientes fases, en las que se realizaron actividades de diagnóstico, socialización, visitas de campo, contacto con la comunidad, investigaciones virtuales y primarias, a través de métodos como entrevistas, encuestas, equipos interdisciplinarios, comités, entre otros.

Para brindar una mayor claridad se detallan a continuación las actividades correspondientes a cada una de las fases planteadas y su relación con los objetivos específicos previamente definidos.

### **10.1. Fase 1.**

En esta fase se realizó lectura e identificación de los indicadores del plan de acción.

- Lectura y comprensión del plan de desarrollo para conocer las metas del periodo de 4 años.
- Lectura y comprensión del plan de acción para conocer las metas del año en vigencia.
- Identificación de las líneas del plan de acción correspondientes a la secretaria General y de Gobierno.
- Identificación de los responsables de cada uno de los proyectos a ejecutar.
- Clasificación de la información por área responsable.

Las actividades anteriores se realizaron con el objetivo de conocer los indicadores del plan de acción que le competen a la Secretaría General y de Gobierno con el fin de determinar el foco de acción.

## **10.2. Fase 2.**

En la segunda fase se realizó evaluación y balances de las actividades con los indicadores del plan de acción. Con el objetivo de evaluar las actividades realizadas desde la Secretaría General y de Gobierno en el cumplimiento de los indicadores del Plan de acción, se realizaron las siguientes actividades:

- Balance de los indicadores ejecutados y los tiempos y formas de ejecución con cada funcionario.
- Balance y diagnóstico de los indicadores en ejecución.
- Balance y diagnóstico de los indicadores no ejecutados.
- Entrevistas con los funcionarios a cargo de los indicadores ejecutados para la toma de evidencias.
- Entrevistas con los funcionarios a cargo de los indicadores en ejecución para conocer como ha sido el desempeño de las actividades e incidir en el cumplimiento del mismo.
- Realización de archivo con la información encontrada en torno al cumplimiento de los indicadores.
- Entrega del informe a la funcionaria encargada del seguimiento general.

## **10.3. Fase 3**

En esta última fase, se realizaron las siguientes actividades:

- Toma de muestra a conveniencia de los indicadores no ejecutados para plantear recomendaciones en torno al cumplimiento del indicador.
- Reunión con cada funcionario a cargo en fechas acordadas para indagar acerca de las razones de no cumplimiento hasta la fecha del indicador.
- Planteamiento de recomendaciones para cumplir el indicador.
- Seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

Estas actividades se realizaron con el objetivo de desarrollar acciones que contribuyan a aumentar el porcentaje de avance en la ejecución de los indicadores del plan de acción.

## 11. Administración del proyecto

### 11.1. Recursos disponibles

Para el desarrollo de la práctica fueron necesarios elementos técnicos de oficina, humanos como los funcionarios encargados de los indicadores y la información de la organización como El Plan de Desarrollo y el plan de acción y sus indicadores concernientes a la Secretaría de Gobierno del Municipio de Zaragoza. Otros recursos disponibles como documentos académicos sobre el tema de la práctica en repositorios y red de internet.

### 11.2. Cronograma de las actividades

En este apartado se detalla el cronograma de actividades de la práctica, el cual se detalla en la siguiente tabla:

*Tabla 2 Cronograma de Actividades prácticas*

<b><i>Cronograma</i></b>		
OBJETIVO GENERAL: Incidir en el cumplimiento de los indicadores del plan de acción vigencia 2021 concernientes a la Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía de Zaragoza Antioquia que permitan mejores resultados en la gestión de la Administración Municipal		
<b>FASES</b>	<b>FECHAS</b>	<b><i>OBJETIVOS ESPECIFICOS</i></b>
FASE 1: Lectura e Identificación de los indicadores.	Agosto( semana 1,2,3 y 4) y septiembre (Semana 1, 2, 3 y 4) 2021:	Conocer los indicadores del plan de acción que le competen a la Secretaría General y de Gobierno con el fin de determinar el foco de acción
FASE 2: Evaluación de las actividades con los indicadores	Octubre 2021 (semana 1,2,3,4) noviembre (semana 1 y 2)	Evaluar las actividades realizadas desde la Secretaría General y de Gobierno en el cumplimiento de los indicadores del Plan de acción



FASE 3: Desarrollo de mejoras	Noviembre 2021 (semana 3 y 4) Diciembre (semana 1 y 2)	Desarrollar acciones que contribuyan a aumentar el porcentaje de avance en la ejecución de los indicadores del plan de acción

## 12. Resultados

A continuación, se presentan las acciones realizadas para dar cumplimiento al objetivo general: Incidir en el cumplimiento de los indicadores del plan de acción vigencia 2021 concernientes a la Secretaría General y de Gobierno de la Alcaldía de Zaragoza Antioquia que permitan mejores resultados en la gestión de la Administración Municipal, Como también los resultados obtenidos en detalle para cada uno de los objetivos específicos planteados.

Es así como para el cumplimiento del primer objetivo específico el cual era

Conocer los indicadores del plan de acción que le competen a la Secretaría General y de Gobierno con el fin de determinar el foco de acción. Para lograr este objetivo se inició con la actividad de lectura y comprensión del plan de desarrollo propuesto por la administración municipal Unidos Construimos en el que se pudieron conocer los objetivos de la administración en el período de 4 años de gerencia.

El plan de desarrollo de la administración municipal consta de 5 líneas estratégicas y la mayoría de sus indicadores, esto es, 418, son de producto, es decir, se deben cumplir un número determinado de proyectos para dar por culminado tal indicador. Por ende, se debe trabajar constantemente para lograr el cumplimiento total de las metas.

Luego se hizo lectura y comprensión del plan de acción con vigencia 2021, el cual se deriva del plan de desarrollo, y que contiene una serie de indicadores cuya responsabilidad está dividida entre las distintas Secretarías. La lectura del plan de acción permitió que lograran identificar las líneas correspondientes a la Secretaría General y de Gobierno, con sus respectivos indicadores. Se observó que el plan de acción de la Alcaldía es transversal, es decir, que la responsabilidad de muchos de los indicadores que allí se plantean no recae sobre una sola dependencia, un solo funcionario o una sola oficina, sino que puede depender de distintos funcionarios o despachos.

La Secretaría General y de Gobierno es la principal responsable de la gestión y seguimiento de las metas definidas para la Línea 4 Zaragoza con Seguridad y Convivencia y la Línea 5 Zaragoza Bien Administrada, para las cual en la presente vigencia se establecieron un total de 91 indicadores, 55 de la Línea 4 y 36 de la Línea 5, los cuales presentan el siguiente estado de ejecución al 15 de noviembre 2021 además 7 indicadores correspondientes a Línea 2 Zaragoza Dignificación de la Salud y el Bienestar

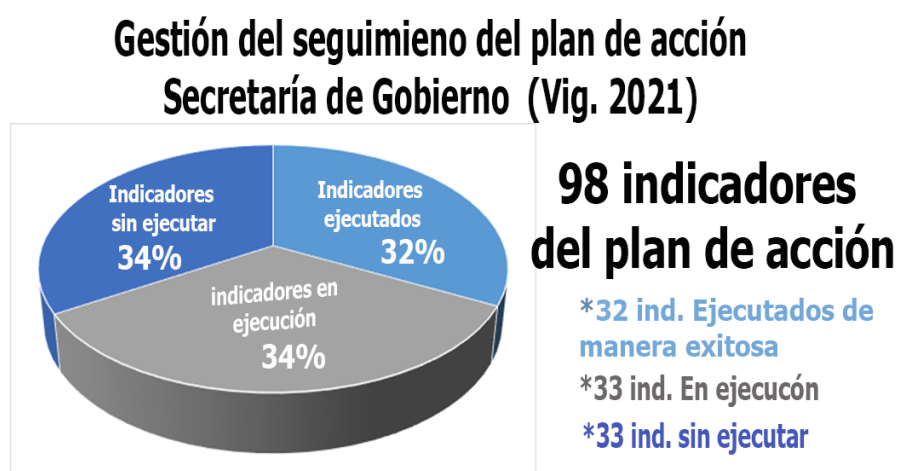
Una vez identificadas las líneas y sus respectivos responsables y se encontró lo siguiente: 98 de los 434 indicadores del plan de acción son responsabilidad de la Secretaría General y de Gobierno, que además se encarga de los asuntos administrativos del personal contratista de la Alcaldía.

Es así como se procedió al desarrollo del siguiente objetivo específico 2: Evaluar las actividades realizadas desde la Secretaría General y de Gobierno en el cumplimiento de los indicadores que le competen del Plan de acción. Para el cumplimiento de este objetivo específico se llevó a cabo la realización de una agenda en la que de acuerdo a la disponibilidad del funcionario se programaron encuentros presenciales, dichos encuentros se realizaron, en su mayoría, de manera exitosa en las fechas estipuladas. En dichos encuentros se realizaron, en primera instancia, las entrevistas con los funcionarios a cargos de los indicadores ejecutados, luego con los funcionarios a cargos de los indicadores en ejecución para orientar el cumplimiento del mismo y tomar las evidencias, estas evidencias debían estar reflejadas en los informes de actividad y de supervisión que los funcionarios presentan de forma periódica y son verificados y aprobados por el secretario General y de Gobierno para la justificación de sus contratos.

Además, para el cumplimiento del objetivo 2, se llevó a cabo la consolidación de archivo de la información encontrada en torno al cumplimiento de los indicadores y entrega del informe a la funcionaria encargada del seguimiento general.

Es así como se obtiene que, respecto a las acciones realizadas por la Secretaría, 32, de los 98 indicadores identificados, han sido ejecutados de manera exitosa, 33 se encuentran en ejecución, algunos con ciertas limitantes y los otros 33 están sin ejecutar por distintas razones.

Figura 4 Gestión del seguimiento del plan de acción secretaría de Gobierno De Zaragoza (vig. 2021)



Fuente: elaboración propia

*Fuente: elaboración propia.*

A continuación se detalla cada uno de los temas de los proyectos para ejecutar en la Secretaría de Gobierno, indicando la cantidad de los mismos, el número ejecutados, en ejecución y sin ejecutar, en la siguiente tabla 3 de ejecución de indicadores por proyectos:

Tabla 3 Ejecución de indicadores por proyectos.

<b>TABLA DE EJECUCIÓN DE INDICADORES POR PROYECTOS</b>				
<b>PROYECTO</b>	<b>CANTIDA D</b>	<b>EJECUTADO S</b>	<b>EN EJECUCIÓN</b>	<b>SIN EJECUTAR</b>
Afrodescendientes	3	1	1	1
Atención integral a Víctimas	13	5	4	4
Buen Gobierno y Transparencia	2	0	1	1
Diversidad Sexual	1	1	0	0
Equidad de género	5	2	1	2
Fortalecimiento Institucional	6	2	2	2
Gestión del talento humano	5	2	1	2
Gestión pública con Participación Ciudadana	5	1	2	2
Hacienda pública	1	0	1	0
Organizaciones sociales y control social	2	0	1	1
Paz, justicia y derechos humanos	37	12	15	10
Promoción y prevención para todas y todos	1	1	0	0

Protección social a la infancia y la adolescencia	2	1	0	1
Seguridad y convivencia ciudadana	9	3	3	3
Servicio a la Ciudadanía	2	0	1	1
Transporte Urbano y Rural	1	1	0	1
Indígena	3	0	1	3
<b>TOTAL EJECUCIÓN</b>	<b>98</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>34</b>

*Fuente Elaboración propia, con base en archivo Alcaldía de Zaragoza.*

Luego de realizar la evaluación de los indicadores se obtuvieron resultados de ejecución y no ejecución de las líneas del plan de acción concerniente a la Secretaría de Gobierno. Uno de estos resultados fueron los 33 indicadores que se encuentran sin ejecutar. Por lo tanto, se procedió al desarrollo del tercer objetivo específico: Desarrollar acciones que contribuyan a aumentar el porcentaje de avance en la ejecución de los indicadores del plan de acción a cargo de la Secretaría General y de Gobierno.

Por lo tanto, se tomó una muestra a conveniencia de 10 indicadores que están en riesgo de no ejecución y que por su pertinencia no se pueden dejar sin ejecutar, teniendo en cuenta para la elección factores como: el alcance, el objetivo que persigue y la población que afecta.

También para la ejecución del tercer objetivo específico, se hizo un acompañamiento al responsable en el cumplimiento del indicador con una serie de recomendaciones y gestiones para la ejecución de los mismos. Estos 10 indicadores se reparten de la siguiente manera: 1 indicador del proyecto indígena, 1 indicador de seguridad y convivencia ciudadana, 4 indicadores del área de gestión humana, 1 indicador de fortaleciendo

institucional, 2 indicadores de servicio a la ciudadanía y 1 indicador buen gobierno y transparencia,

Estos indicadores se tomaron teniendo en cuenta que 7 de ellos corresponden a la línea 5 Zaragoza bien administrada, que fue la línea que tuvo el porcentaje más alto de no ejecución del informe de 2020, por tal razón, este se tomó como el foco principal de la gestión. Para el cumplimiento de estos indicadores se realizaron acciones como reuniones con los funcionarios encargados de apoyar los proyectos de estos indicadores. Se realizaron caracterizaciones de las poblaciones a que estaban dirigidos. Con dichas caracterizaciones, el paso siguiente fue realizar el diagnóstico para realizar los planes de cumplimiento de estos indicadores.

A continuación, se mencionan cada uno en la siguiente tabla 4 de los indicadores elegidos a conveniencia:

*Tabla 4 Indicadores elegidos a conveniencia*

Indicador	Dependencia	Nombre del responsable	Tipo de meta	Código Meta de producto	Línea	Programa	Proyecto	Indicador	Definición del indicador	Objetivo del indicador	MET A AÑO 2021
1	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Producto	2.3.8.48	Zaragoza Dignificación de la Salud y el Bienestar Social.	Unidos por la diferencia y transformación de los grupos poblacionales	Indígenas	Estrategias sectoriales ejecutadas con comunidades indígenas	Identifica las estrategias sectoriales realizadas con las comunidades indígenas	Medir el cumplimiento en la gestión realizada con estrategias sectoriales ejecutadas con comunidades indígenas	100 %
2	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Producto	4.2.1.1.8	Zaragoza con Seguridad y Convivencia .	Unidos por una sociedad pacífica y con seguridad ciudadana	Seguridad y convivencia ciudadana	Campañas de cultura ciudadana realizadas	Identifica el número de campañas realizadas	Conocer el número de campañas pedagógicas implementadas para la promoción de la convivencia	2

3	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Bienestar	5.1.1.2.3	Zaragoza Bien Administrada.	Unidos por la Gobernabilidad democrática de Zaragoza	Gestión del talento humano	Porcentaje de personal cualificado para su desempeño técnico y humano	Identifica el personal cualificado para su desempeño técnico y humano	Conocer el total del personal cualificado para su desempeño técnico y humano	100 %
4	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Bienestar	5.1.1.2.4	Zaragoza Bien Administrada.	Unidos por la Gobernabilidad democrática de Zaragoza	Gestión del talento humano	Clima laboral favorable para el desempeño de las funciones públicas	Identifica la percepción del clima laboral en la administración	Identificar la percepción del clima laboral en la administración	70%
5	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Producto	5.1.1.1.1.7	Zaragoza Bien Administrada.	Unidos por la Gobernabilidad democrática de Zaragoza	Fortalecimiento Institucional	Modelos de gestión Implementados	Identifica el número de manuales, planes, etc. implementados	Cuantificar el total de Modelos de gestión Implementados	20



6	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Producto	5.1.1.7.27	Zaragoza Bien Administrada.	Unidos por la Gobernabilidad democrática de Zaragoza	Servicio a la Ciudadanía	Modelo de servicio a la ciudadanía diseñado e implementado	Identifica las gestiones realizadas para la atención ciudadana que permita la satisfacción de manera efectiva de la demanda de trámites y servicios en cumplimiento de los derechos y deberes de los habitantes del municipio	Cuantificar los modelos de servicio diseñados e implementados	1
7	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Producto	5.1.1.7.28	Zaragoza Bien Administrada.	Unidos por la Gobernabilidad democrática de Zaragoza	Servicio a la Ciudadanía	Solicitudes tramitadas de Preguntas, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias por Actos de Corrupción-PQRSD	Identifica la atención oportuna a las solicitudes realizadas por la comunidad	Medir e identificar el número de Solicitudes tramitadas de Preguntas, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias	100 %

8	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Producto	5.1.1.2.3 6	Zaragoza Bien Administrada.	Unidos por la Gobernabilidad democrática de Zaragoza	Gestión del talento humano	Servidores Públicos capacitados	Capacitación a todos los empleados Municipales para que concursen en puestos de carrera administrativa	Conocer el total de servidores publicos capacitados	100 %
9	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Producto	5.1.1.2.3 7	Zaragoza Bien Administrada.	Unidos por la Gobernabilidad democrática de Zaragoza	Gestión del talento humano	Medidas implementadas que garanticen el bienestar de los empleados y el goce efectivo de su tiempo libre.	Identifica las medidas implementadas que garanticen el bienestar de los empleados y el goce efectivo de su tiempo libre.	Cuantificar el total de acciones y estrategias para garantizar el bienestar de los empleados y el goce efectivo de su tiempo libre.	100 %

10	Secretaría General y de Gobierno	Norem Pineda	Producto	5.1.1.3.45	Zaragoza Bien Administrada.	Unidos por la Gobernabilidad democrática de Zaragoza	Buen Gobierno y Transparencia	Avance en la implementación de MIPG	Identifica las gestiones realizadas para la implementación del MIPG	Identificar las gestiones realizadas para la implementación del MIPG	65%
----	----------------------------------	--------------	----------	------------	-----------------------------	--	-------------------------------	-------------------------------------	---	--	-----

*Fuente elaboración propia con base en archivo Excel Alcaldía Zaragoza.*

Es así como para el cumplimiento del Indicador 1: Se realizaron encuentros con el funcionario encargado quien al estar recién vinculado a la entidad no había iniciado aun con el cumplimiento de los indicadores que le correspondían por lo que en respuesta a ello y para el cumplimiento de este indicador Estrategias sectoriales ejecutadas con comunidades indígena

Se sugiere la realización de caracterización de la población indígena que es responsabilidad de Administración Municipal para luego realizar un diagnóstico y con ello se puedan formular los planes que permitan el fortalecimiento a estas comunidades, el funcionario acepto ésta sugerencia y al finalizar el periodo de vigencia se venía adelantado la caracterización.

Para el cumplimiento del Indicador 2: Campañas de cultura ciudadana realizadas ,Se realizó en acuerdo con la Abogada encargada de ejecutar los indicadores del proyecto convivencia ciudadana un plan para llevar a cabo una charla a las comunidades rurales quienes tienen menor acceso a este tipo de campañas y se formalizó posteriormente en la vereda el 50 dicha campaña de la cual fueron partícipes el señor Secretario General y de Gobierno , la abogada encargada y el encargado de control disciplinario , además se sumó la policía cívica y los representantes de la junta de acción comunal de la vereda y ésta fue aceptada con agrado por la comunidad en la que además fueron escuchadas sugerencias por parte de los habitantes de la vereda para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Para el cumplimiento del indicador 3 Porcentaje de personal cualificado para su desempeño técnico y humano se realizó con la encargada de Gestión Humana una evaluación virtual a los funcionario que ocupan los cargos en los que hay más relación con la ciudadanía de acuerdo a su perfil en la que se revelaron sus cualidades y además las necesidades de capacitación de cada uno para luego fortalecer ésta parte.

Además para el cumplimiento del indicador 4 también responsabilidad de Gestión Humana Clima laboral favorable Para el desempeño de las funciones públicas, Se realizó una encuesta a través de un formulario web en el que se pudo identificar que el clima laboral es bueno en su mayoría sin embargo, se incluyó en el plan de trabajo de la encargada de Gestión Humana actividades encaminadas a fortalecer y mejorar el clima laboral de la Alcaldía Municipal con las que, además, se dio cumplimiento al indicador 9 Medidas implementadas que garanticen el bienestar de los empleados y el goce efectivo de su tiempo libre, ello se realizaba los días viernes al finalizar la jornada una hora antes y fue aceptada por los funcionarios con gran conformidad.

Para el cumplimiento del indicador 5 Modelos de Gestión Implementados cuyo objetivo era identificar el número de manuales, planes, implementados, si bien estos ya estaban formulados la estudiante en práctica fue partícipe en la ejecución del plan formación y capacitación haciendo contacto con un funcionario del Sena Cauca y se llevó a cabo capacitación de 25 funcionarios y posteriormente certificación de los mismos, para el cumplimiento de los indicadores 6 y 7 Modelo

de servicio a la ciudadanía diseñado e implementado y Solicitudes tramitadas de Preguntas, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias por Actos de Corrupción- PQRSD correspondiente al proyecto atención a la ciudadanía se realizó acompañamiento en la formulación de un formato que se sugirió estuviese disponible en la página web de la Alcaldía Municipal para que los usuarios tuvieran fácil acceso. Para el cumplimiento del indicador 8 Capacitación a todos los empleados Municipales para que concursen en puestos de carrera administrativa se realizó una capacitación virtual dictada por el señor Secretario General y de Gobierno promovida por la estudiante en práctica y la encargada de Gestión Humana.

Finalmente para el cumplimiento del indicador 10 Avance en la implementación de MIPG Se realizó un autodiagnóstico con la ayuda de un funcionario de la Función Pública y la Encargada de Gestión Humana, posteriormente se realizó una reunión en la que se socializó con los funcionarios qué es MIPG y su importancia y se capacitó a los mismos sobre cómo realizar el curso virtual del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 2 de 2021) disponibles en página web de la Función Pública , el cual tenía como propósito facilitar su comprensión e implementación en las entidades tanto del orden nacional como territorial. Con el fin de que todos los funcionarios lo realizaran se estableció en acuerdo con el Secretario General y de Gobierno que este debía ser de carácter obligatorio dada su importancia para la mejora de la gestión en las entidades y organismos públicos con miras a la obtención de mejores resultados y satisfacer las necesidades, así como resolver los problemas de los ciudadanos, para generar valor público.

En conclusión Se evaluaron las acciones realizadas desde la Secretaría de General y de Gobierno de Zaragoza y desde cada uno de los responsables para el cumplimiento del Plan de acción 2021 para poder conocer cómo ha sido su desempeño y se encontró que los indicadores si bien se han ejecutado en su mayoría, se mantiene como una constante atrasos en las fechas del cumplimiento del indicador, algunas de estos por temas de contratación, como es el caso de los indicadores cuya responsabilidad recae sobre el proyecto indígenas” dado que el profesional a cargo solo se pudo contratar en noviembre de 2021, puesto que, no se había podido encontrar la persona que reuniera los requisitos que exige dicha labor.

También es el caso de algunos de los indicadores de Gestión Humana: el contrato se firmó en agosto de 2021, Sin embargo, desde la Secretaría General y de Gobierno, se hacían dichas gestiones, esto generaba una sobrecarga laboral en otros funcionarios que además de sus funciones principales cumplen con otras adicionales cuando no se hace la contratación oportuna.

El día 11 de noviembre de 2021, se socializó el avance del plan de acción a la funcionaria encargada de realizar la rendición de cuentas del plan de acción de toda la Alcaldía, es decir, se hizo entrega de los avances de cada uno de los indicadores con sus respectivas evidencias de los que se obtuvo una variación significativa del 29%. Según los resultados de la intervención, el porcentaje de lo ejecutado pasó de ser 34% a ser del 63% frente al porcentaje obtenido en el diagnóstico inicial, mientras que el porcentaje de no ejecución pasó del 32 % al 12 % lo que da cuenta los avances en la gestión de la Secretaría de General y de Gobierno, en el cumplimiento de las líneas del plan de acción que le conciernen del plan de desarrollo “Unidos construimos”.

### **13. Conclusiones.**

En conclusión, con el presente proyecto de práctica se logró evidenciar la importancia de una buena planeación en una organización y mucho más en una organización del sector público. La planeación en municipios de tercera categoría, en este caso, Zaragoza Antioquia, es de vital importancia para lograr resultados importantes en la gestión de los funcionarios a cargo.

Un proceso eficaz de planeación permite lograr avances significativos en la sociedad que se ve afectada por la gestión pública. En este caso, los procesos de planeación fueron desarrollados mediante normas y formatos del sector público por tratarse de una empresa u organización perteneciente a este sector. Para los municipios se planea según su territorio, número de ciudadanos y tiempo de gobierno.

Con base en la información anterior, los procesos internos de planeación en la Alcaldía de Zaragoza se hacen conforme al formato establecido en el sector público, esto es plan de desarrollo por el período de gobierno. Derivado de este se organizan planes de acción para llevar a cabo en las distintas secretarías, para definir las cargas y las contrataciones, los despachos y los funcionarios que van a operar para lograr los objetivos de la organización mediante el plan de acción que expresa las actividades a realizar para dar cumplimiento al plan de desarrollo.

Si bien los indicadores del plan de acción estaban sujetos a cada una de las líneas estratégicas del plan de desarrollo, una de las dificultades que se lograron detallar en el presente trabajo es que el plan de acción podría estar sobrecargado por tantas actividades que hacer y esto, impedía realizar un mejor porcentaje de cumplimiento.

Otra dificultad encontrada, es la contratación tardía de funcionarios para ejecutar las líneas de acción. Esto debido, no a la falta de interés de los administradores, sino a la falta de profesionales

que reunieran los requisitos para tener tal cargo. En el caso del indicador 1 de indígenas, no se logró proceder con antelación y empezar a ejecutarlo antes por la falta del profesional, el cual se contrató después y se inició el trabajo, que aunque no se completó, se puso en marcha y empezó su ejecución.

Se anexa a esto, las responsabilidades compartidas que tienen un proyecto con varias dependencias, esto no promueve mayor índice de ejecución, porque las dependencias tienen sus funciones principales. Por lo que, es mejor asumir actividades en el plan de acción en el que se ocupen menos números de dependencia para un mismo indicador y así elevar su nivel de ejecución.

Los procesos de ejecución de la planeación de la alcaldía de Zaragoza, proponen tener tiempo para desarrollarse. Además, la importancia de detallar en informes los resultados obtenidos en la ejecución, para evaluar e iniciar correctivos. La planeación es un proceso constante, que incluye la evaluación y la puesta en marcha de mejores actividades. Aunque por el tiempo de la práctica, estos no se pudieron sugerir, se logró presentar los respectivos informes, como base para realizar la evaluación concerniente para implementar nuevas estrategias que conlleven a superar el objetivo.

#### **14. Recomendaciones**

Dado que se encontró que el mayor porcentaje de cumplimiento de los indicadores del plan de acción se ve reflejado en el último trimestre del año, es decir, cuando ya está próxima la fecha límite para su entrega y ello en algunas ocasiones no permite su correcta ejecución, puesto que, al no contar con tiempo suficiente se podrían generar dificultades para el cumplimiento exitoso de los indicadores del plan de acción, por ello se sugiere un seguimiento temprano del mismo de tal manera que permita que éste se ejecute de manera oportuna en las fechas estipuladas y no afecte a la población beneficiaria.

Un plan de acción correctamente definido es quien garantiza que sea más fácil evaluar los resultados, dado que si este no es claro se dificulta el control, teniendo en cuenta esta observación se sugiere se precise con mayor claridad estos planes de tal manera que sean de fácil comprensión para los funcionarios a cargo y la comunidad en general.

### Referencias

- Alcaldía de Zaragoza Antioquia. (2017). *Alcaldía Municipal de Zaragoza Antioquia*. Municipio de Zaragoza. Retomado de: <http://www.zaragoza-antioquia.gov.co/municipio/resena-historica> el 4 de octubre de 2021
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral* (1 ed.). México: Pearson Educación.
- Camelo, A, Solarte-Pazos, L & López, O. (2015) *Evaluación y seguimiento de planes de ordenamiento territorial en los municipios de Colombia*, en: Revista sociedad y economía No. 28, 2015 • pp. 163-180
- Castillo Pineda, L (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*, Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Administrador de Empresas, Universidad Militar Nueva Granada.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). (M. Á. Carrión, Trad.) México: Pearson.
- Función Pública, F. (2021). *Planes institucionales de función pública 2021*. <https://www.funcionpublica.gov.co/plan-institucional-2021>.
- Función Pública. (2021). *Planeación Institucional*. Www.Funcionpublica.Gov.Co. <https://www.funcionpublica.gov.co/sistema-de-planeacion>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. J. (2009). Parte 1: Panorama de la administración. En D. Hellriegel, S. Jackson, & J. J. Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias* (P. M. Sacristan, Trad., 11 ed., págs. 1-74). México: Cengage Learning Editores.
- Jones, G., & George, J. (2010). Capítulo 8. El gerente como planificador y estratega. En G. Jones, & J. George, *Administración Contemporánea* (P. C. Villarreal, A. D. Quiñones, & R. A. García, Trad., Sexta ed.). Mexico: McGrawHill
- Ley 152 de 1994 1/28, 450 1 (1994). [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=327](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=327)
- Ley 388 De 1997, 1997 Diario Oficial No. 43.091 1 (1997). [http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/m/m\\_norma.jsp?i=339](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/m/m_norma.jsp?i=339)
- Ley 617 de 2000 pdf, 2 1 (1994). <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/233/1/25190.pdf>
- Mendoza, N., (2015), *Gestión estratégica en los municipios de sexta categoría en Colombia, el caso Agua de Dios-Cundinamarca*. Tesis de grado para optar al título de Magister en Gestión de Organizaciones, Universidad Militar Nueva Granada.
- Metodología para la evaluación de la formulación de los planes de desarrollo municipales, 22 (2004).



- Municipio de Zaragoza, Unidos construimos. *Plan de desarrollo unidos construimos 2020- 2023 - Municipio de Zaragoza*, (2020). <http://www.zaragoza-antioquia.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-unidos-contruimos-2020--2023>
- Ortiz, C., (2015), *Caracterización de los municipios del departamento de Santander usando indicadores de gestión municipal mediante técnicas de minería de datos*. Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad Santo Tomás.
- Peña, L., (2021), *Seguimiento, análisis y mejora continua del indicador Reiterativos mediante metodología causa raíz y herramientas Six sigma, en la empresa Tigo en la región Noroccidente, área Hogares*. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Antioquia.
- Pérez, S. (2014). La ordenación del territorio: origen y significado. *Terra Nueva Etapa*, 30(47), 13–32.
- Ramos, D., (2011) *Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM*, Proyecto de grado para optar al título de Administradora de Empresas, Universidad Autónoma de Occidente.
- Registraduría Nacional del Estado Civil (2019) *Elecciones locales 2019*. Retomado de [https://elecciones1.registraduria.gov.co/pre\\_elec\\_2019/index.html#/alcalde/1129/colombia/antioquia/zaragoza](https://elecciones1.registraduria.gov.co/pre_elec_2019/index.html#/alcalde/1129/colombia/antioquia/zaragoza) el 1 de marzo 2022
- Ríos, V., (2014), *Sistema de seguimiento y evaluación de proyectos del municipio de Salgar, Antioquia*. Monografía presentada para optar al título de Alta Gerencia, Universidad de Medellín.
- Torres et al, (sf) *Zaragoz Guía base para la reactivación económica*, Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Económicas.
- Zapata-Cortés, O. L. (2020). Reflexión sobre los planes de desarrollo en Colombia. *Bitacora Urbano Territorial*, 30(3), 233–246. <https://doi.org/10.15446/BITACORA.V30N3.86811>