

DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN
AL INTERIOR DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE
PUTUMAYO

ANGELA MARÍA FIGUEROA SAMANIEGO
JUAN PABLO MARTÍNEZ MORENO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2011

DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN
AL INTERIOR DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE COLÓN, DEPARTAMENTO DE
PUTUMAYO

ANGELA MARÍA FIGUEROA SAMANIEGO
JUAN PABLO MARTÍNEZ MORENO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Finanzas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO

2011

NOTA DE RESPONSABILIDAD

"Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su autor"

Artículo 1 del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2010.

RESUMEN

Las Alcaldías Municipales, cuyos recursos provienen en su mayor parte de las transferencias giradas por la nación a través del sistema general de participaciones (SGP) y de contribuciones obligatorias (impuestos) recaudadas de los ciudadanos por el ejercicio de un actividad comercial, la tenencia de una propiedad y las sanciones pecuniarias por la indebida utilización de vehículos, entre otros, tienen como fin último la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, es por eso que en este sentido la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos.

ABSTRACT

The Municipal Mayors, whose funds come mostly from transfers drawn by the nation through the general system of units (SGP) and mandatory contributions (taxes) levied on citizens exercising a commercial activity, possession of property and monetary penalties for the improper use of vehicles, among others, have as their ultimate goal the provision of services to the community free of charge or at a low, that is why in this sense, the effectiveness of the services provided and the proper administration available resources should be valued for their contribution to the satisfaction of collective needs and the degree of fulfillment of its objectives.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ELEMENTOS GENERALES	19
1.1 TEMA	19
1.2 TITULO	19
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.3.1 Descripción del problema	19
1.3.2 Sistematización del Problema:	21
1.3.3 Formulación del Problema.....	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo General:	22
1.4.2 Objetivos Específicos:	22
1.4.3 Cuadro de Operacionalización de Variables	23
1.5 JUSTIFICACIÓN	24
1.6 ALCANCE Y DELIMITACIONES.....	25
1.6.1 Temporal	25
1.6.2 Geográfica.....	25
1.7 VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	26
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	27
2.1.1 Reseña Histórica	27
2.1.2 Ubicación del Municipio.....	28
2.1.3 Entorno Municipal.....	28
2.1.3.1 Entorno Económico y Empleo	29

2.1.4 Entorno Departamental	29
2.1.5 Antecedentes	30
2.2 MARCO TEÓRICO.....	34
2.2.1 Fundamentación Teórica.....	34
2.3 MARCO LEGAL	40
3. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1 TIPO DE ESTUDIO	47
3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
4. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PRELIMINAR DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA DE COLÓN	50
4.1 ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA ALCALDÍA DE COLÓN, PUTUMAYO. VER (ANEXO A). 50	50
5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y OBSERVACIÓN DIRECTA	59
5.2 ANÁLISIS POR CARGO	59
5.2.1 Alcalde	59
5.2.2 Secretaría General:	59
5.2.3 Director de Planeación	60
5.2.4 Tesorería:	60
5.2.5 Directora de centro de salud:	60
5.2.6 Jefe de Control Interno:	61
5.3 SÍNTESIS:	62
6. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE INDICADORES	64
6.1. PERTINENCIA DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	64
6.1.1 Presentación del Manual de Indicadores de Gestión	64

6.1.2	Objetivo del Manual.....	64
6.1.3	Alcance del Manual	65
6.1.4	Ámbito Específico.....	65
6.1.5	Argumentación Legal del Manual	66
6.1.6	Beneficios del manual de indicadores de gestión.....	69
6.2	GENERALIDADES DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN	69
6.2.1	Importancia de los indicadores.....	69
6.2.2	Conceptos claves sobre indicadores.....	70
6.2.3	Características del indicador.	70
6.2.4	Forma de expresar el indicador.....	71
6.2.5	Ventajas de implementar indicadores.	71
6.2.6	Criterios de selección de indicadores	72
6.2.6.1	Criterios acerca de la confiabilidad de los datos.	73
6.2.6.2	Criterios sobre la relación con los problemas.....	73
6.2.6.3	Criterios en la relación con la utilidad para el usuario.	74
6.3	TIPOS DE INDICADORES	75
6.4	HOJA DE VIDA DE UN INDICADOR	77
6.4.1	Ficha de Hoja de Vida del Indicador.....	80
6.5	INDICADORES ESPECÍFICOS	82
6.5.1	Criterios en la elaboración de Indicadores Financieros:.....	82
6.5.2	Indicadores aplicables por área.....	83
6.5.2.1	Área Financiera	83
6.6	INDICADORES FINANCIEROS	87
6.6.1	De Liquidez.	87

6.6.2 De Endeudamiento.....	88
6.7 ESTADO DE SITUACIÓN PRESUPUESTAL.....	92
6.7.1 Conceptos básicos del estado de situación presupuestal.....	92
6.7.1.1 Ingresos Corrientes	92
6.7.1.2 Recursos de Capital:	92
6.7.1.3 Gastos.....	92
6.7.1.4 Reservas (gastos no efectuados):.....	92
6.7.1.5 Situación Presupuestal:.....	92
6.7.1.6 Situación Presupuestal efectiva:	93
6.8 INDICADORES DE EFICACIA.....	96
6.8.1 Consistencia de la Programación Presupuestal.....	96
6.9 ESTADO DE SITUACIÓN FISCAL TERRITORIAL	104
6.9.1 Conceptos básicos de la Situación Fiscal	104
6.10 CARGA TRIBUTARIA PER CÁPITA.....	108
6.11 DÉFICIT O AHORRO CORRIENTE.....	110
6.12 FINANCIACION DE INVERSIÓN	112
6.13 FINANCIACION POR TRANSFERENCIAS	113
6.14 GENERACIÓN INTERNA DE RECURSOS	113
6.15 EJECUCIÓN DE INGRESOS.....	114
6.16 CRECIMIENTO REAL DEL RECAUDO	115
7. CONCLUSIONES.....	116
8. RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1 Operacionalización de Variables.....	23
Cuadro No. 2 Personal Alcaldía	49
Cuadro No. 3 Composición Entrevistados.....	59
Cuadro No. 4 Nivel de Profesionalismo.....	62
Cuadro No. 5 Criterios de selección de indicadores.....	72
Cuadro No. 6 Hoja de vida del indicador.....	81
Cuadro No. 7 Análisis Vertical y Horizontal (Municipio de Colón)	84
Cuadro No. 8 Estado de Actividad Financiera, Económica y Social 2007-2009 ...	86
Cuadro No. 9 Liquidez Total, Balance General 2007-2009.....	88
Cuadro No. 10 Endeudamiento, Balance General 2007-2009	88
Cuadro No. 11 Solidez, Balance General 2007-2009.....	89
Cuadro No. 12 Presupuesto Inicial y Definitivo Participación Porcentual 2007-200, Municipio de Colón (Cifras en Millones de pesos).....	90
Cuadro No. 13 Estado de Situación Presupuestal Municipal Presupuesto Ejecutado 2007-2009	94
Cuadro No. 14 % de Ejecución Presupuestal de Ingresos y Gastos 2007-2009, Municipio de Colón.....	95
Cuadro No. 15 Apropiación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Ingresos 2007-2009	97
Cuadro No. 16 Apropiación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Impuestos Tributarios 2007-2009.....	97
Cuadro No. 17 Apropiación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Impuestos No Tributarios 2007-2009	97

Cuadro No. 18 Apropriación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Gastos de Funcionamiento, Cálculo de Indicador de Modificaciones 2007-2009.....	98
Cuadro No. 19 Apropriación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Gastos de Funcionamiento, Cálculo de Indicador de Modificaciones 2007-2009.....	99
Cuadro No. 20 Apropriación Inicial y Ejecución de Ingresos, Cálculo de	100
Indicador de Desviación Presupuestal 2007-2009.	100
Cuadro No. 21 Apropriación Inicial y Ejecución de Gastos, Cálculo de Indicador de Desviación Presupuestal 2007-2009.....	101
Cuadro No. 22 Capacidad de Financiación de los Pagos de Administración con	101
Recursos corrientes Municipales, Presupuesto Ejecutado 2007-2009.....	101
Cuadro No. 23 Participación en Pagos Totales, Presupuesto Ejecutado 2007-2009.	102
Cuadro No. 24 Participación de la Inversión Social, Presupuesto ejecutado	103
2007-2009.	103
Cuadro No. 25 Grado de Dependencia, Presupuesto Ejecutado 2007-2009	103
Cuadro No. 26 Estado de Situación fiscal Territorial Municipio de Colón 2007-2009	106
Cuadro No. 27 Participación Porcentual de Cada Impuesto en los Ingresos Tributarios, Presupuesto Ejecutado 2007-2009.	107
Cuadro No. 28 Participación Porcentual de Cada Impuesto en los Ingresos Corrientes, Presupuesto Ejecutado 2007-2009.....	108
Cuadro No. 29 Carga Tributaria Per Cápita, Presupuesto Ejecutado 2007-2009. Precios Corrientes.....	109
Cuadro No. 30 Índice de Precios al Consumidor	109
Cuadro No. 31 Carga Tributaria Per Cápita Presupuesto Ejecutado 2007-2009. Precios Constantes	109

Cuadro No. 32 Déficit Corriente Presupuesto Ejecutado 2007 -2009	111
Cuadro No. 33 Financiamiento de Ingresos, Presupuesto Ejecutado 2007-2009	112
Cuadro No. 34 Financiamiento por Transferencias, Presupuesto Ejecutado 2007-2009	113
Cuadro No. 35 Generación Interna de Recursos, Presupuesto Ejecutado 2007-2009	114
Cuadro No. 36 Ejecución de Ingresos, Presupuesto Ejecutado y Presupuesto Definitivo 2007-2009	114
Cuadro No. 37 Tasa de Crecimiento Ingresos Tributarios, Presupuesto Ejecutado 2007-2009	115

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Estructura Administrativa	50
Gráfico No. 2 Número de Cargos Dispuestos	50
Gráfico No. 3 Diseño de la Estructura Organizacional	51
Gráfico No. 4 Duplicidad de funciones	51
Gráfico No. 5 Autonomía e independencia.....	52
Gráfico No. 6 Calidad en el servicio de la Alcaldía.....	53
Gráfico No. 7 Distribución de responsabilidades.....	53
Gráfico No. 8 Adaptabilidad a los cambios del medio	54
Gráfico No. 9 Procesos y Procedimientos.....	55
Gráfico No. 10 Sistemas de Información.....	56
Gráfico No. 11 Distribución en Planta	57
Gráfico No. 12 Talento Humano.....	57

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE TODAS LAS AREAS FUNCIONALES DE LA ALCALDIA DE COLON, PUTUMAYO	123
ANEXO B. ENTREVISTA Y OBSERVACION DIRECTA CON DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DE LA ALCALDIA DE COLON	126
ANEXO C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	128
ANEXO D. PRESUPUESTO	129

INTRODUCCIÓN

Es sabido que el carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como indicador de eficiencia, eficacia y efectividad, que tan válida es en el sector privado. Es necesario, pues, dotarse de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública.

Conscientes de esta necesidad y partiendo de la óptica profesional inherente a la interdisciplinariedad de los gestores del presente proyecto, se consideró pertinente generar una propuesta de valor en el ejercicio investigativo para la Alcaldía de Colón, Departamento de Putumayo, consistente en incursionar en el fortalecimiento de mejores prácticas en la gestión administrativa que le permitan a la entidad, optimizar, en términos reales, la efectividad de la gestión de sus áreas funcionales a fin de fortalecer el manejo adecuado de los recursos económicos de la comunidad y promover el desarrollo y el bienestar de sus gentes, a través del diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión.

En este propósito, la presente propuesta investigativa se esbozará en tres componentes fundamentales, inicialmente se pretende realizar una estimación diagnóstica en las áreas funcionales de la Alcaldía de Colón, permitiendo valorar de esta manera, los puntos débiles que en materia de gestión administrativa, afectan el funcionamiento global de la entidad y muchas veces limitan el accionar en la ejecución de los proyectos planeados, evidenciando con ello la necesidad y pertinencia de la implementación de medición a través de indicadores de gestión.

En el mismo sentido, como resultado de la evaluación diagnóstica en cuanto a los procedimientos institucionales al interior de las áreas funcionales de la Alcaldía de Colón, se procederá a formular unos indicadores de gestión pertinentes que permitan en el corto, mediano y largo plazo, el desarrollo de buenas prácticas administrativas en términos de

eficiencia, eficacia y efectividad, utilizando para ello herramientas de análisis e interpretación financiera, matemática y estadística.

Finalmente, el estudio concluirá con la estructuración del manual de indicadores de gestión formulado a lo largo del desarrollo del ejercicio investigativo, analizando e interpretando con mayor preponderancia los indicadores de resultados aplicables al área financiera de la Alcaldía de Colón para su posterior implementación en el año 2011, posibilitando, de esta manera, la aplicación teórico – práctica de los conocimientos adquiridos en la Especialización en Finanzas a un contexto real y en unas condiciones oportunas y pertinentes que favorezcan el manejo estructurado y analítico de los indicadores de gestión en el proceso de toma de decisiones de este ente territorial.

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TEMA

Análisis de la gestión administrativa de los Entes Territoriales. (Municipio de Colón)

1.2 TITULO

Diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. Conocer, analizar y mejorar los procesos técnicos, administrativos, de producción o de apoyo, de la organización, independientemente, si esta es de carácter privado o estatal, es el objetivo de una excelente administración y una buena gerencia, estos procesos se conocen y mejoran a través de la medición de la calidad y la productividad.

En este propósito un proceso de medición adecuado se constituye en la herramienta de gerencia que permitirá en el corto, mediano y largo plazo, administrar objetivamente la organización basándose en datos cuantificables y verificables.

Ahora bien, si se sitúan las anteriores consideraciones en el contexto que ocupa el presente ejercicio investigativo, se puede afirmar con claridad que el papel de la gestión en la administración pública ha sufrido un cambio profundo y preponderante de cara a mostrarle al ciudadano común y corriente principios característicos del buen gobierno como lo son la transparencia, la equidad, la eficiencia, la eficacia y la efectividad y por lo cual la gestión administrativa de los entes descentralizados como la Alcaldía de Colón esta llamada hacia la adopción de sistemas de autocontrol y autoevaluación que le permitan a futuro generar unos índices positivos en el mejoramiento continuo de sus procesos administrativos.

Sin embargo, la situación actual de la Alcaldía de Colon en lo que respecta a los mecanismos de medición y control de la gestión en términos de eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos administrativos, deja prever una imperante problemática, puesto que en la mayoría de los casos la administración municipal se limita a la acción netamente burocrática de producir periódicamente informes en los que se consignan cifras frías que en la mayoría de los casos distan mucho de la situación real de la entidad en cuanto a sus ejecutorias, y más aún, se alejan de un análisis medido y objetivo de las causas que han motivado la obtención de los datos allí dispuestos.

Esta problemática debe considerarse como un factor limitante del éxito en la gestión administrativa de la Alcaldía de Colón, toda vez que la administración actual NO CUENTA con los instrumentos adecuados para realizar un seguimiento y evaluación al desarrollo y aplicación de sus políticas, ni tampoco existen métodos de medición de la gestión efectiva de sus funcionarios, situación motivada entre otras causas, en virtud de que el proceso de recolección de datos que permiten la formulación de indicadores de gestión en el ente territorial de Colón, es una labor aislada, discontinua e itinerante, lo cual no ha permitido un análisis profundo de los mismos que los convierta en información para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos.

Entre los principales factores que han incidido en detrimento de esta situación se encuentran los siguientes:

- No existe capacitación para la medición. Ni el Alcalde, ni los funcionarios han recibido herramientas educativas apropiadas para dotar al personal de habilidades para medir, establecer y calcular indicadores representativos de los procesos de la Alcaldía de Colón.
- La medición ha sido mal utilizada. Los incipientes procesos de medición que existen en la alcaldía, han tenido un mal uso en el pasado y sólo han sido utilizados para encontrar culpables.

- Se considera que la medición no es necesaria. Se piensa que mientras las cosas se están haciendo bien, se está mejorando continuamente y se tenga una cultura de calidad y de buen servicio, no es necesaria la medición. Sin embargo, se está empezando a reconocer que en la actualidad no se puede mejorar sin un adecuado proceso de medición.

Sumado a esto, debe reconocerse que el problema de la medición no es sólo un asunto matemático y estadístico sino organizacional y debe motivar a que todos los funcionarios de la Alcaldía de Colón se involucren en el diseño, análisis y mejoramiento continuo de mediciones a través de indicadores de gestión al interior la Administración Local, situación que está lejos de vivenciarse en la Alcaldía de Colón por la falta de de herramientas idóneas de seguimiento y control de la gestión.

1.3.2 Sistematización del Problema:

Preguntas Orientadoras:

- ¿Qué problemas directamente relacionados con la falta de medición son recurrentes y manifestados por parte de los colaboradores de la Alcaldía de Colón?
- ¿Cómo es posible medir la gestión administrativa del Municipio de Colón, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad del ente territorial?
- ¿Cuál es la importancia de la medición en la Alcaldía del Municipio de Colón?
- ¿Qué herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo se hace necesario conocer para la elaboración de indicadores de gestión en la Alcaldía de Colón?

1.3.3 Formulación del Problema. ¿Qué herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo se hace necesario emplear para la formulación, diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía de Colón?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General: Diseñar y estructurar un manual de indicadores de gestión y resultados al interior de la Alcaldía de Colón (Putumayo).

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Elaborar un diagnóstico interno en las áreas funcionales de la Alcaldía de Colón que permita valorar el funcionamiento actual de la gestión administrativa y financiera.
- Formular unos indicadores de gestión pertinentes que permitan el desarrollo de buenas prácticas financieras en términos de eficiencia, eficacia y efectividad al interior de la Alcaldía Municipal de Colón.
- Estructurar un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía de Colón para su aplicación en el año 2011.

1.4.3 Cuadro de Operacionalización de Variables

Cuadro No. 1 Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Concepto	Operacionalización de Variables	Técnica y/o Instrumentos	Fuente
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un diagnóstico interno en las áreas funcionales de la Alcaldía de Colón que permita valorar el funcionamiento actual de la gestión administrativa y financiera. 	Diagnóstico Interno	(*)Proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y comercio, que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el devenir de la organización	Proceso administrativo, Evaluación de la cultura organizacional, Evaluación del clima organizacional, Evaluación de los sistemas de medición del desempeño, Evaluación de la planta física, Evaluación de la estructura actual de las dependencias, Evaluación de los procesos y procedimientos (M anuales), entre otros.	Observación Directa, Formato de Encuesta a Trabajadores de las áreas funcionales de la Alcaldía, entrevista semiestructurada (conversación informal), entre otros	Trabajadores de La Alcaldía (Planta y OPS) y Alcaldede Colón.
<ul style="list-style-type: none"> Formular unos indicadores de gestión pertinentes que permitan el desarrollo de buenas prácticas financieras en términos de eficiencia, eficacia y efectividad al interior de la Alcaldía Municipal de Colón. 	Elaboración de los Indicadores de Gestión	Para la elaboración de indicadores se debe establecer que el elemento vaya desde la medición misma (recolección de datos) hasta su posterior análisis y toma de decisiones. Para la construcción de indicadores se debe tener en cuenta los siguientes elementos: 1. consideraciones, 2. definición/nombre, 3. procesamiento, 4. objetivo, 5. periodicidad, 6. referencias, 7. puntos de lectura, 8. responsabilidades. Los indicadores son la expresión cuantitativa de un compromiso de la institución por alcanzar ciertas metas o estándares de desempeño y, por lo tanto, al tener este carácter de "compromiso interno" deben basarse sobre variables que la Unidad Ejecutora pueda controlar.	Elementos de un indicador de gestión: 1. consideraciones, 2. definición/nombre, 3. procesamiento, 4. objetivo, 5. periodicidad, 6. referencias, 7. puntos de lectura, 8. responsabilidades. Evaluación de las necesidades de cada área de gestión.	Observación Directa, Formato de Encuesta de aproximación hacia los métodos de medición utilizados de las áreas funcionales de la Alcaldía.	Trabajadores de La Alcaldía (Planta y OPS) y Alcaldede Colón.
<ul style="list-style-type: none"> Estructurar un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía de Colón para su aplicación en el año 2011 para los años 2008 y 2009. 	Estructuración, Análisis e Interpretación de Resultados	Expresa el ¿para qué? queremos gerenciar o controlar el indicador seleccionado, define un fin para alcanzar en uno o varios períodos de planeación, especificando su contenido, fechas y cuantificación de resultados. Sirve para procesar información en forma rápida y oportuna constituyéndose una fuente de información para la toma de decisiones y la aplicación de correctivos y mejoras.	Diagnóstico interno, presentación de resultados, análisis de resultados, formulación de actividades, programas y estrategias, conclusiones generales, diseño de instrumentos de recolección de información, matrices, entre otros.	Formato de Encuesta de aproximación hacia los métodos de medición utilizados de las áreas funcionales (Resultados área financiera), Aplicación, análisis e interpretación de los indicadores de gestión formulados,	Responsables del área financiera de La Alcaldía y Alcaldede Colón.

Fuente: la presente investigación

(*) Slideshare.net. Diagnóstico empresarial. [En línea]. [Citado Julio 30., 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/diagnostico-empresarial-1058016>>.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La razón fundamental por la cual se debe medir la gestión a través de la evaluación del desempeño está dada por la posibilidad de asignación de responsabilidades, las cuales a su vez constituyen el corazón del sistema de gestión pública.

Se puede pensar en la responsabilidad pública como parte de un “contrato histórico” entre los ciudadanos y su gobierno en cualquier sociedad democrática. Los ciudadanos conceden a sus gobiernos un alto nivel de control sobre sus vidas, permitiendo que el gobierno se lleve parte de sus ingresos (a través de impuestos) y que limite su libertad (a través de la ejecución de las leyes y las regulaciones). Es por eso que la evaluación de desempeño de las entidades públicas a través de la aplicación de indicadores de gestión debe ser capaz de responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo saber que se está progresando en alcanzar los objetivos prioritarios?

En el propósito de resolver parcialmente a esta inquietud, se ha formulado la presente investigación, puesto que se ha demostrado a través de experiencias exitosas de la gestión empresarial en Colombia y en el mundo, que los indicadores de gestión son útiles, en primer lugar, para clarificar los objetivos, evidenciando con ello la necesidad del servidor público de contar con instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en planes estratégicos, proyectos de gran envergadura, procesos de toma de decisiones, entre otros.

A su vez, los indicadores de gestión posibilitan también, una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la entidad estatal, con lo que se consiguen datos sobre los resultados de la actuación administrativa en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, situación muy importante si se tiene en cuenta que los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en procura del bienestar social de la comunidad.

Finalmente, dada la estructura y características específicas de la función pública en Colombia, los indicadores de gestión se muestran útiles para motivar al funcionario e incentivarlo según sus resultados alcanzados, se concibe de esta forma que su entorno sea cambiante y que se los involucre en diferentes de proyectos de mejora continua para la entidad convirtiéndolos en un instrumento básico para la gestión pública.

Los indicadores de gestión, constituyen entonces, instrumentos que deben hacer parte del proceso administrativo en procura de suministrar información a los directivos acerca de la situación real y las tendencias de la entidad. En ese sentido, el manual de indicadores que se pretende diseñar y estructurar con la ejecución de la presente propuesta, permitirá no sólo evaluar una gestión al terminar un período dado, sino que también evidenciará la capacidad de reacción del gobierno local ante situaciones de contingencia, facilitando la prevención de situaciones en escenarios de incertidumbre y la renovación de procesos obsoletos.

1.6 ALCANCE Y DELIMITACIONES

El alcance de esta investigación se concentra en la determinación de mejores prácticas en el manejo administrativo y financiero de los entes territoriales en los Municipios de Putumayo, a partir de la experiencia en el diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión en el Municipio de Colón, puesto que pretende sentar unas bases consecuentes con procesos de mejoramiento continuo en los procedimientos de medición a fin de posibilitar mayor objetividad, transparencia y efectividad en el manejo de los recursos de los habitantes y en procura del beneficio de la comunidad en general.

1.6.1 Temporal. El diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo se realizará en el periodo comprendido entre Junio de 2010 hasta Agosto de 2010.

1.6.2 Geográfica. Se circunscribe al componente urbano y rural del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo, Colombia, puesto que el alcance en el accionar de las diferentes estrategias planteadas en la presente investigación tendrá afectación directa sobre estos componentes y la comunidad que en ellos habita.

1.7 VIABILIDAD DEL PROYECTO

Siendo un requerimiento de la Contraloría Departamental de Putumayo en su afán de encontrar por medio de la resolución orgánica No. 004, herramientas de control, se exige legalmente la presentación del manual de indicadores de gestión y resultados a la Alcaldía de Colón, situación que genera una necesidad hasta el momento no resuelta y con la cual se buscará optimizar la eficiencia, eficacia y efectividad en el manejo de la gestión administrativa a través de la implementación de herramientas de análisis financiero como los indicadores de gestión, contando además con la aprobación del Alcalde de este municipio.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Reseña Histórica. En el propósito de tener un acercamiento a las condiciones sociales, demográficas, culturales y económicas que rodean la presente investigación a continuación se empezará por hacer una breve descripción de la referenciación histórica y política que acompaña el surgimiento del Municipio de Colón, así:

La actual población de Colón, nació con el nombre de SUCRE en la mente de su fundador, el PADRE FIDEL DE MONCLAR, quién se acogió a la ordenanza Nro. 085 del 10 de mayo de 1816 originaria de la Asamblea del Departamento de Nariño. El área escogida para su fundación fue diseñada como ciudad por el Ingeniero Hernando Dorado, quien levantó los planos con 121 manzanas incluyendo una hectárea para la iglesia, convento, escuelas y cinco parques. El 1 de Diciembre de 1820 SUCRE fue elevado a la categoría de Municipio mediante Decreto Nro. 38 refrendado por el presidente Marco Fidel Suarez.

En 1919 el entonces comisario del Putumayo Braulio Erazo Chaves trasladó la sede de su gobierno a SUCRE y por Decreto Nro. 18 del 24 de Mayo de 1936 SUCRE pasó a llamarse COLON con la categoría de corregimiento del Putumayo hasta el 7 de Diciembre de 1989 que fue elevado a Municipio mediante Decreto Nro. 2830 d el gobierno Nacional¹.

El Municipio de Colón, como entidad territorial de la división política y administrativa del Estado, con autonomía política, administrativa y fiscal, tiene como misión constitucional y legal asegurar el desarrollo social, político, económico, físico y ambiental del municipio, el bienestar general y el mejoramiento continuo de la calidad de vida de su población; mediante el ejercicio a través de la Administración Municipal de las competencias y funciones establecidas en el artículo 311 de la Constitución Política, las disposiciones

¹ Valle de sibundoy.com. Bienvenidos al Valle de Sibundoy _Colón. [En línea]. [Citado Julio 31., 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.valledesibundoy.com/municipio-de-colon.>>.

legales, en concordancia con los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y municipal².

2.1.2 Ubicación del Municipio. El municipio de Colon está ubicado en el Alto Putumayo haciendo parte de los cuatro municipios que conforman el majestuoso Valle de Sibundoy.

Colón se extiende desde las estribaciones de la Cordillera del Bordoncillo hasta la confluencia del río Putumayo y desde el río San Pedro hasta el nacimiento de la quebrada Tonjoy. Limita al Norte con el municipio de Buesaco, departamento de Nariño; por el Oriente y Sur con el municipio de Sibundoy y al Occidente con el municipio de Santiago. Se encuentra a una altitud entre los 2.100 y 3.500 metros sobre el nivel del mar. Su extensión superficial es de 75,38 km² y su clima promedio es de 16 grados centígrados, que fluctúa entre los 8 grados en invierno y 21 grados en época de verano³.

Se debe considerar, como un aspecto muy significativo para la realización del presente ejercicio investigativo, conocer a profundidad la ubicación en términos socio-demográficos que circunda al Municipio de Colón, pretendiendo dar una mirada más aproximada y objetiva acerca de las implicaciones que tiene el manejo de la gestión pública y fiscal y su afectación en los intereses de los habitantes del Municipio.

2.1.3 Entorno Municipal. El Municipio de Colón cuenta con alrededor de 5.625 habitantes, de los cuales 2.562 pertenecen al sector rural y 3.063 al sector urbano. La mayoría de ellos se dedican a la agricultura, la ganadería y el comercio, destacándose el cultivo de frijol, maíz y la producción de leche como base de su economía.

Se pueden diferenciar grupos sociales como: los no indígenas o colonos y la Comunidad Indígena Inga. En una minoría existe las etnias Afrocolombiana y algunas familias Pastos, y Kamentsa.

² Colon-putumayo.gov.co.com. Nuestro municipio - Colón. [En línea]. [Citado Agosto 1., 2016]. Disponible en Internet: <<http://colon-putumayo.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=i1-1--&s=m&m=1.>>.

³ Op. Cit. Pp. 19.

Del total de la población, 3.809 habitantes son colonos, lo que equivale al 67.77% de la población total y 1.818 son indígenas de la comunidad Inga equivalente al 32.37%, teniendo en cuenta que el índice de crecimiento es del 2.617% (informe DANE-2.003).

2.1.3.1 Entorno Económico y Empleo. La estructura económica del Municipio considera la composición de la producción agrícola, por un lado y las características económicas de la población, por otro. El mayor dinamismo de la economía se encuentra en el sector primario; especialmente, en actividades relacionadas con la agricultura y la ganadería y en una pequeña escala hay actividad minera, siendo el comercio uno de los sectores con mayor crecimiento.

Las características de la pequeña industria representada en la producción de leche y en el cultivo de frijol, maíz del Municipio de Colón son las siguientes: la incipiente industria utiliza el 65% de la capacidad instalada; el 18% de los procesos de producción son automáticos y el resto son semiautomáticos y manuales; el 87% de la materia prima es de procedencia local, el resto proviene del interior de veredas y corregimientos aledaños. Según el DANE este sector genera 1.513 empleos, lo que significa que contribuye con el 26,90% de todos los empleos en el Municipio.

2.1.4 Entorno Departamental. A nivel del Departamento del Putumayo, el Municipio de Colón es reconocido como la capital turística del valle de Sibundoy, debido a que en la dimensión ambiental, el municipio cuenta con una importante riqueza ecosistémica, paisajística y biológica. Se localizan sistemas estratégicos los cuales son base de la sustentación natural como: el recurso hídrico, los páramos, las reservas naturales junto con su diversidad de fauna y flora.

Posee una gran oferta natural como es las aguas termales, lo cual permite la proyección del municipio hacia el desarrollo turístico, aportando a la economía y mejorando el bienestar social.

En lo referente a las implicaciones de responsabilidad administrativa y fiscal en las cuales la administraciones municipal debe dar cuenta de sus actuaciones administrativas, como primera medida, se observa la regulación efectuada por la Contraloría General de

Putumayo creada en 1936, esta entidad se encuentra sujeta a los dictámenes de la Contraloría General de la República.

Entre las funciones que esta entidad ejerce y que tienen afectación directa con el funcionamiento administrativo del Municipio de Colón se encuentran las siguientes: Vigilancia del control fiscal y Vigilancia en el manejo de los bienes y recursos departamentales y las entidades del nivel departamental incluyendo los municipios, a excepción de aquellos que tienen contraloría propia.

2.1.5 Antecedentes. Con base en investigaciones realizadas y terminadas, de las que se considera que guardan relación directa e indirecta con el objeto del presente ejercicio y que han sido tomadas y adaptadas para fundamentar el desarrollo de la presente propuesta en cuanto a referencia bibliográfica, se encuentran las siguientes:

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS PARA EL MUNICIPIO DE YACUANQUER”, este estudio fue realizado en la Universidad Mariana de Pasto, su objetivo general fue diseñar e implementar un manual de indicadores de gestión y resultados para el municipio de Yacuanquer, llegando a las siguientes conclusiones:

- Existe dificultad para el diseño y aplicación de algunos indicadores de Gestión porque el municipio no genera adecuadamente la información necesaria o si la genera ésta no es procesada.
- Falta coordinación entre las áreas contables, presupuestal y tesorería lo que conlleva a fallas del sistema de registro de información, a un control limitado a lo numérico y legal dejando de lado el control de gestión y resultados a través de indicadores.
- La ausencia de un estricto y eficaz sistema contable, reflejo de una deficiente administración impide que el Alcalde-Gerente pueda conocer, analizar y proyectar adecuadamente las acciones que emprende ni muchos menos los efectos que ellas puedan producir en el patrimonio público. La administración municipal subestima

la importancia de éste instrumento de gestión que le permitirá articular en forma adecuada los procesos de planificación, programación, presupuesto y control para una mejor toma de decisiones.

El aporte de este estudio en la presente investigación radica en evidenciar la influencia negativa de un control poco riguroso en el modelo sistémico de las administraciones municipales y como esta situación entorpece un proceso de toma de decisiones adecuado.

Otro estudio que contribuye de manera preponderante, en el diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo, es el titulado:

“PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ILES”, de autoría de Nancy Tovar Ruiz y Edgar Oliver Coral Erazo, realizado en la Universidad Mariana de Pasto, el objetivo de este estudio fue optimizar los procesos de la Alcaldía del Municipio de Iles en su Área Financiera, su pertinencia para ser adoptado como fuente de investigación se efectuó considerando que este proceso hizo posible generar un diagnóstico global de la situación que afrontaba la dependencia financiera del Municipio de Iles, en materia Presupuestal, Contable, de Tesorería y de aplicación adecuada de la normatividad legal, así como también, permitió conocer los procesos cualitativos relacionados con el desempeño de los funcionarios en sus respectivos cargos y demás procesos en que se ven involucrados, las conclusiones a las que llegó el estudio fueron las siguientes:

- El Plan Estratégico proporciona alternativas de mejoramiento institucional que contribuyen al desarrollo del municipio y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- Este plan se constituye en una herramienta útil para el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la entidad territorial, de tal manera que a través de su aplicación en adelante se tomen decisiones acertadas.

- El proceso descentralizador en Colombia otorgó a las entidades territoriales la facultad de ser promotoras de su propio desarrollo; pero hay que destacar que el atraso de municipios como Iles se debe a que los funcionarios públicos encargados de la administración no han utilizado adecuadamente las herramientas de planeación.
- La mayoría del personal que conforma el Área Financiera de la Alcaldía del municipio de Iles no tiene la capacidad técnica para el desempeño de su cargo, razón por la cual se hace necesario capacitarlo para lograr la productividad necesaria en el desempeño de sus funciones; sin embargo el esquema de capacitación propuesto no pretende formar expertos sino mas bien servir de guía para la solución de los problemas más comunes y los puntos más críticos en sus quehacer.
- La normatividad legal impuesta a las entidades territoriales pretende entre otros aspectos: disminuir los niveles de corrupción, modernizar la organización de los municipios, distribuir adecuadamente las participaciones que otorga el gobierno central y racionalizar el gasto entre otros; sin embargo éstos propósitos no se cumplen a cabalidad por la carencia de un criterio equitativo en la aplicación de las leyes.

La importancia del estudio "PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ILES", es significativa para la formulación de la presente propuesta, si se considera que es una herramienta que permite identificar el papel preponderante de los funcionarios tanto del área financiera como de los funcionarios de las demás áreas administrativas en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión del ente territorial, así como también, induce a una aproximación acerca de los propósitos de la normatividad legal impuesta a las entidades territoriales en materia de evaluación del desempeño.

Finalmente, se tomaron aportaciones teóricas del estudio titulado: "ANÁLISIS FINANCIERO DEL MUNICIPIO DE MALLAMA-NARIÑO 1992-1995" , realizado en la Universidad Mariana y cuyos autores son Yolanda Benavides y Miguel Murcillo, su

objetivo general fue realizar un análisis financiero del municipio de Mallama el cual permitió diagnosticar e identificar la problemática del municipio y determinar alternativas de solución contribuyendo al desarrollo de la región, este estudio propuso las siguientes conclusiones:

- El presupuesto público es la herramienta financiera de la administración, conformada por decisiones de tipo económico, administrativo y político y de su aplicación depende el desarrollo social de una región; sin embargo la desmedida intervención del criterio político desvía las prioridades presupuestales hacia fines burocráticos.
- Las personas que laboran en la diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal, desconocen las leyes y decretos reglamentados por el gobierno Nacional debido a la falta de capacitación y la burocracia existente que ha conllevado a errores administrativos y financieros en el desarrollo de las diferentes actividades.
- La preparación y elaboración del presupuesto ha ido evolucionando de una manera inadecuada, hay ineficiencia ó desconocimiento en las normas para su elaboración, por parte de los funcionarios del municipio, conllevada a que el presupuesto pierda la efectividad en los objetivos que debe cumplir.
- Los gobernantes desconocen la problemática social del municipio que no les permite la priorización de las necesidades existentes.
- Los ingresos del municipio están representados en su mayor parte por los ingresos tributarios que en el periodo analizado alcanzó un altísimo porcentaje del total de las rentas en tanto que los ingresos no tributarios no alcanzan niveles representativos ni relevantes, éste análisis muestra la desorganización administrativa y la no coherencia de políticas tributarias.

Las principales contribuciones de este estudio a la presente investigación pueden resumirse así:

1. La correcta administración y gestión en la utilización del presupuesto público genera niveles importantes de desarrollo social en las regiones.

2. Es necesario que los funcionarios de las áreas funcionales de los entes territoriales se encuentran en un constante proceso de aprendizaje y actualización en cuanto al manejo de indicadores de gestión.
3. Las administraciones municipales deben enfocarse en la implementación de prácticas administrativas pertinentes, transparentes y honestas en las cuales se incluyan los procesos de medición como pilar fundamental del mejoramiento continuo.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Fundamentación Teórica. Para profundizar en un análisis de carácter formal en el presente diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo, se hace necesario, en primera instancia, reconocer que Colombia es un estado centralizado políticamente y descentralizado administrativamente. En este sentido se debe definir el concepto de descentralización, así:

Descentralización Administrativa de los Entes Públicos. busca que las necesidades y preferencias locales, se expresen, se escuchen y se resuelvan desde el nivel de gobierno que se encuentre más cerca de las personas y que sea capaz de hacer los diagnósticos correctos y responder a las necesidades de los habitantes de una manera eficiente y eficaz.

Desde la óptica de diferentes autores, el proceso de descentralización se concibe como el conjunto de medidas políticas, administrativas y fiscales orientadas a fortalecer la autonomía regional y local. Exhibe una amplia gama de matices, desde la simple desconcentración del poder y de la autoridad hasta la devolución del poder de la nación a los municipios .

Una vez se ha hecho posible hablar en términos de descentralización administrativa de las alcaldías municipales se debe definir de una manera clara, ¿En qué consiste el control de la gestión administrativa en los Municipios? Debido a que el reconocimiento de las

variables y los tipos de parámetros que allí se expresan conducen al desarrollo objetivo del proyecto, de la siguiente manera:

Control de la Gestión Administrativa en las Entidades Públicas. Según Rodríguez Charry: "El control de la gestión administrativa tuvo sus orígenes en el sector privado basándose en las teorías modernas de administración, este se convirtió en una herramienta para medir el grado de efectividad con que se han logrado las metas, planes, objetivos de la empresa y mantiene alerta a las posibles desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado"⁴

En el mismo sentido, es posible afirmar que el control de gestión permite evaluar el rendimiento del personal, observando cómo se están realizando sus labores con lo cual se puede identificar estrategias de mejoramiento en los procesos.

En el tema que concierne la presente investigación, el cual está referido a la empresa pública, es posible afirmar que el control administrativa del desempeño, tradicionalmente preocupado por el patrimonio público, apoyado en un control numérico y en la observación normativa en el empleo de los recursos estatales, con despreocupación del análisis cualitativo, debería interesarse igualmente por la adecuada disposición de recursos, puesto que el sólo hecho del cumplimiento de normas de carácter gubernamental no es garantía de una administración exitosa.

La necesidad de volver eficiente, eficaz y efectivo al sector público ha hecho que la administración pública adopte este tipo de control, el cual se considera un avance que va desde del control jurídico-financiero hasta el control integral planteando la nueva función del control fiscal en la evaluación de gestión de las entidades territoriales.

Además, el nuevo orden económico internacional y el predominio del modelo neoliberal y la apertura económica han hecho exigente el hecho que las empresas públicas se modernicen y apliquen los conceptos de rentabilidad y eficiencia que les permitan

⁴CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. Los Indicadores de Gestión y Resultados en las Entidades del Estado. 2ª Edición. ACAP DIKE, Bogotá, 1995. p. 25.

competir libremente en el mercado. Esta exigencia conlleva además a que se precisen sistemas que garanticen el adecuado manejo de los bienes públicos.

Esta aproximación hacia el manejo de la gestión administrativa por procesos al interior de las entidades del estado permite inferir que la medición del desempeño en la entidades públicas, es una tarea delicada, la cual debe ser asumida con un alto grado de responsabilidad por parte de los entes gubernamentales en el propósito de generar beneficios sociales que redunden en el mejoramiento continuo del ente y se reflejen en el bienestar social de la comunidad, por lo tanto a continuación se describe un concepto acerca de la medición del desempeño y su utilidad:

Evaluación del desempeño. Es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no⁵.

En el mismo sentido, se hace necesario conocer ¿Cuáles son los mecanismos de control que se ejercen en la gestión pública?, a fin de determinar el papel del estado como ente regulador de la función administrativa y de gestión de las Alcaldías Municipales, teniendo que:

Control a la Gestión Pública. El control de la gestión pública está estrechamente relacionado al proceso de descentralización, el cual no solamente ha delegado funciones de autoridad, sino además, capacidad de decisión y nuevas responsabilidades ante el Estado; es por eso que la función de control a la gestión pública ha establecido la obligación de dar cuenta de lo actuado ante la sociedad civil.

El proceso de descentralización ha procurado lograr la eficiencia en la gestión pública y una adecuada cultura de participación ciudadana. El transcurrir del tiempo y la llegada de

⁵Gestiopolis.com. La evaluación del desempeño en las organizaciones públicas. Cómo se lleva a cabo?. [En línea]. [Citado Agosto 5., 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no12/evaldesempeoentidades%20publicas.htm>>.

nuevas generaciones más comprometidas e involucradas ha llevado a que se exija por parte del ciudadano transparencia en el manejo de los bienes públicos.

En Colombia ha existido siempre la percepción de que la crisis fiscal radica en el mal manejo de los recursos del erario público; dicha percepción ha hecho evidente la importancia del control a la gestión pública; dicho control velará por no comprometer los recursos sin una verificación previa de viabilidad en la inversión, y como segundo punto clave instaurar el presupuesto como instrumento de racionalización del gasto.

El control a la gestión pública puede definirse entonces como la vigilancia de las finanzas del Estado mediante mecanismos para evaluar la calidad en el comportamiento de instituciones y servidores públicos; se han instituido además los denominados índices de gestión y se ha venido estableciendo un ambiente de veeduría ciudadana. Los altos índices de incremento en el gasto se han venido compensando a través de los años con la creación arbitraria de nuevos impuestos que afectan directamente a la comunidad; por tal motivo se ha llegado a la conclusión de que la única solución es el control al gasto, específicamente a la eficacia y eficiencia en la gestión pública.⁶

Complementando lo referente al control en la gestión pública, debe reconocerse a la Contraloría General de la República en Colombia, como uno de los entes encargados de ejercer vigilancia a las instituciones públicas por parte del mismo Estado, el cual con el tiempo ha sufrido varias transformaciones, de las cuales las más importantes hacen referencia a la participación ciudadana en el ejercicio del control fiscal.

Teniendo en cuenta que en este punto del ejercicio investigativo, ha sido posible determinar conceptos clave como la descentralización, el control de la gestión en las entidades del estado y los mecanismos de control e instituciones, se debe abordar ahora, una temática más próxima al tema que ocupa la presente propuesta, representada en su objetivo general que es el diseño de un manual de indicadores de gestión. Sin embargo el mejoramiento no es posible si se desconoce el proceso administrativo de planeación y con él, la planeación estratégica, es así como:

⁶ ECHEVERRI ALVAREZ, Ana María. La participación ciudadana en el control de la gestión pública. En Revista Economía Colombiana y Coyuntura Política. (2002). Pp. 29-35

Planeación. Constituye la primera etapa del proceso de gestión de las organizaciones y fase esencial en todo el mecanismo de proyección estratégica. Resulta un instrumento imprescindible para encauzar el camino de las organizaciones y por consiguiente es ineludible contar con sus herramientas a la hora de anticiparse al futuro⁷.

Planeación estratégica. Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Jean Paul Sallenave, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa⁸".

Sin embargo se debe hacer claridad que estas definiciones de planeación y planeación estratégica, están referidas al campo netamente organizacional, pero son asumidas como referente para hacer una apropiación al campo de la empresa pública, aclarando que el proceso involucrará un cambio profundo al interior de la organización con repercusiones en todos los niveles administrativos dado que la función de gestión en la parte administrativa y financiera del ente gubernamental tiene replica en cada una de las áreas que son consideradas sistémicas.

⁷ RODRÍGUEZ, J. Planeación Estratégica de Mercados. Segunda Edición. Perú: ECAFSA. 1998. Pp. 37.

⁸ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Cuarta Edición. Colombia: Editorial Norma. 2003. Pp. 34

Por lo tanto y como se mencionó anteriormente, es necesario relacionar el proceso de planeación con los procesos dinamizadoras que permiten el desarrollo municipal de la siguiente manera:

Planeación y desarrollo municipal. Para hacer posible esta aproximación del proceso administrativo de la planeación al campo del desarrollo municipal, se debe tener en claro que la planeación es tomada como una herramienta utilizada para manejar las funciones administrativas básicas y el cambio de cualquier actividad, siempre y cuando dicho cambio o manejo dé paso a una mejora en el desenvolvimiento de la organización, cualquiera que fuese su naturaleza; igualmente como un mecanismo útil para prever futuros escenarios con base en cambios en las actividades presentes.

Se acepta en la medida que produzca efectos positivos sobre la organización o población objeto de estudio expuesto, esta se puede referenciar como el principio de una cadena de acciones; es la base y al mismo tiempo el inicio para la toma de decisiones y se le puede tomar como un instrumento de transformación o mecanismo de control.

La planeación es un proceso en constante evolución, gracias al cual se pueden ajustar los medios y circunstancias a las necesidades locales. El éxito o el fracaso de su accionar depende de la combinación acertada de los elementos que en el campo social y de desarrollo comunitario, la componen.

Planeación Municipal. El Municipio como instancia política básica del Estado, es el elemento clave en el que se sustenta la estrategia descentralizadora de la actividad estatal y de desarrollo regional.

La planeación como principio democrático es uno de los factores fundamentales para la modernización municipal, que conduce a una eficiente prestación de los servicios públicos esenciales a la comunidad, así como a la promoción integral del desarrollo. La importancia de la planeación municipal radica en la posibilidad de conocer la situación actual de los Municipios, con sus posibilidades, limitaciones y sus perspectivas, lo que permite definir

objetivos y orientar políticas para el impulso del desarrollo, así como de la distribución equitativa de los beneficios⁹.

El reconocimiento de la importancia de la Planeación Municipal en el desarrollo del territorio, permite dimensionar la función de gestión administrativa y financiera como un elemento de vital importancia a la hora de determinar la viabilidad de los proyectos a implementar como cumplimiento a los planes de gobierno establecidos.

2.3 MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia, en el artículo primero señala: “Colombia es un Estado social de Derecho, organizado en forma de república unitaria, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”; y en el artículo segundo, donde establece como fines esenciales del Estado entre otros los de “servir a la comunidad y facilitar la participación de todos en las decisiones que los afecten en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación”.

Bajo este marco constitucional, se empieza un proceso de fortalecimiento de los gobiernos municipales, que venía desde los años ochenta donde se inicia una política encaminada a la descentralización y modernización del Estado.

Según Alonso Palacios Botero, muchos fueron los cambios que se introdujeron con la Nueva Constitución Política considerando que, entre los que más afectan a la planeación regional, municipal y urbana se deben resaltar:

- La descentralización política, administrativa y financiera que reorganizó y distribuyó las cargas y responsabilidades entre los diferentes entes territoriales.

⁹ GACETA CONSTITUCIONAL. Informe ponencia-planeación. Mariano Ospina, Germán Rojas, Álvaro Cula. Bogotá. 1991. p. 8.

- La participación ciudadana en todos los procesos de decisión de la administración pública, que obliga a redefinir los estilos y formas de hacer política y planeación a nivel regional y local.
- La posibilidad de que el sector privado intervenga y participe en actividades que antes se consideraban monopolios exclusivos de los entes públicos¹⁰.

En materia de afectación al control de la gestión pública de las alcaldías, la presente investigación considera importante tener como punto de referencia las siguientes leyes, resoluciones, articulados y decretos, con base en las disposiciones de la Asamblea Nacional Constituyente consignadas en la constitución política de Colombia de 1991, referentes a la redefinición de la función de vigilancia sobre las actuaciones de las entidades del Estado elevado de Control Fiscal a Norma Constitucional en su artículo 267, el cual contempla “La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero de gestión y de resultados”, así.

Ley 42 de 1993. Establece que las entidades deben cumplir los principios de economía, eficacia, equidad y valoración de los costos. La Contraloría General de la República y por ende las Contralorías Departamentales y Municipales realizan el control de gestión en estos principios.

Además, en el artículo 12 de la misma Ley, se expresa explícitamente, lo siguientes: “El control de gestión es el examen de la eficacia de las entidades en la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño”.

Ley 87 de 1993, artículo 8. Establece que en la “Evolución y control de gestión en las organizaciones como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno, el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evolución y control de gestión, según las características propias de la entidad y

¹⁰Op. Cit. Pp.33.

de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes”.

Como se reserva el espíritu constitucional contempla que la labor auditora no solamente debe concentrarse en el examen de las transacciones, sistemas e informes financieros reglamentos y leyes, sino que también de manera muy especial debe evaluar la eficiencia y la economía en el uso de los recursos y verificar si se está cumpliendo con los resultados esperados.

Ley 190 de 1995. Dispone “Las entidades del Estado deben elaborar un manual de indicadores de eficiencia para lograr la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán responder a indicadores generalmente aceptados”.

Ley 1176 de 2007. Por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política, se dictan otras disposiciones y se reguló y dictamina la conformación del sistema general de participaciones (SGP).

Resolución Orgánica N^o 004 de 2001: Por la cual se reglamenta la rendición de cuentas, su revisión, se unifica la información que se presenta en la Contraloría General de la Nación.

Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.

El análisis mesurado de la reglamentación anteriormente expuesta conduce a las siguientes conclusiones:

1. El esquema de control administrativo y fiscal de los entes territoriales en Colombia, además de verificar que los programas de la Administración se han cumplido y que han quedado en principio del mínimo costo, tiene el propósito adicional de hacer del control de gestión un instrumento para vigilar que el manejo de los recursos humanos, financieros y físicos se adecuen hacia el logro de los resultados.

2. Actualmente se considera que la información estrictamente contable no es suficiente para informar tanto a los administradores y tomadores de decisiones gubernamentales, como al público acerca de los logros y fracasos en la realización de los programas gubernamentales, por eso se hace necesario la elaboración de manuales de indicadores de gestión que permitan soportar de manera idónea y objetiva el proceso de toma de decisiones.
3. La nueva concepción de la vigilancia de la gestión administrativa y fiscal muestra dos aspectos fundamentales: De una parte define los componentes del control: Financiero, de gestión y de resultados; y de otra determina parámetros que actúan como objetivo de la gestión: eficiencia, economía, equidad y valoración de costos ambientales. Como se observa la normatividad tiende a concebir una nueva concepción de administración, con estilo gerencial en la que el sistema de información confiable sirva de navegante en la gestión.

Capítulo aparte merece la implementación del modelo estándar de control interno MECI 1000:2005, el cual introdujo la cultura de la medición y el mejoramiento continuo en las administraciones municipales territoriales a manera de obligatoriedad, pero con unos resultados bastante positivos que merecen ser mostrados.

A continuación se describe brevemente el surgimiento de la norma que dio origen a la implementación del MECI como modelo de administración de gestión, así:

Con cumplimiento obligatorio para el día 8 de Diciembre de 2008 el gobierno nacional a través de la ley 87 de 1993 decretó que todas las entidades del estado adopten y estructuren el Modelo Estándar de Control Interno, de tal forma que se implemente una estructura de operación por procesos soportados en el control de la estrategia, la gestión y la evaluación orientándose al logro de los objetivos institucionales y, por ende, a los objetivos planificados del orden nacional. La implementación del MECI es complementaria a la de otros sistemas como la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP:1000) y el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) que tenga o se encuentren en proceso de implementación en cada entidad.

El uso de herramientas tecnológicas para apoyar dicha implementación juega un papel muy importante dado que las instituciones cuentan con sistemas de gestión robustos, con gran cantidad de documentos y diferentes actores con responsabilidad para poder cumplir con las fechas estipuladas. Sin el uso de tecnologías de la información la adopción de estas normas en una entidad resultará más compleja y costosa, con el riesgo adicional de no poder cumplir¹¹.

Un aspecto de suma importancia a tener en cuenta en el desarrollo de la presente investigación, es el manejo de las disposiciones del Estado en cuanto al presupuesto que manejan los entes territoriales, las cuales sustentan que los planes que se pretendan realizar en un municipio en un periodo determinado están estrechamente relacionados al presupuesto al ser éste el que permita y autorice la ejecución de dicho plan.

Po lo tanto, a continuación se señalan los principios que rigen toda actividad presupuestal en los municipios de Colombia:

Principio de Legalidad. Consiste en que no debe existir tributación sin representación, por lo cual no puede cobrarse impuesto que no haya sido cobrado por ley.

Principio de Universalidad. El presupuesto debe comprender sin excepción todos los ingresos y los gastos del estado¹².

Principio de Unidad. Establece que el presupuesto es único, es decir que el conjunto de rentas formen una bolsa común que atienda los gastos que autoriza el presupuesto, evitando la destinación específica de ciertas rentas para gastos determinados exceptuando las rentas de destinación específica consagradas en la Constitución Nacional, artículos 336, 356¹³ y 361 respectivamente.

¹¹ Isolucion.com.co. ISOLución® = ¡Implemente el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005!. [En línea]. [Citado Agosto 7., 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.isolucion.com.co/BancoConocimiento/M/meci/meci.asp>>.

¹² Se deben calcular las rentas que ingresan sin realizar el descuento del costo del recaudo el cual entra a formar parte de los gastos.

¹³ Los recursos del sistema general de participaciones (SGP) se destinarán a financiar la educación preescolar, primaria, secundaria y media y la salud en los niveles que la ley señale con especial atención a los niños.

Principio de Especialización. Busca asegurar que exista congruencia entre la naturaleza del gasto y el destino u objeto al cual se dirige, que haya coherencia entre el gasto y su finalidad.

Principio de Claridad. Busca una estructuración ordenada realizada con base en puntos de vista uniformes procurando que todos los rubros sean clasificados de la mejor forma posible ayudando así al control administrativo y fiscal.

Principio de Anualidad. Surge de la necesidad de la evaluación que se le debe hacer a la gestión económica-financiera y envuelve dos puntos de vista: primero, cada año se realiza y aprueba el presupuesto y segundo, el control y la ejecución duran un solo año permitiendo así un control más estricto.

Principio de Publicidad. Las diversas etapas del presupuesto se han de hacer públicas a las personas interesadas en el mismo.

Principio de Equilibrio Presupuestal. En el presupuesto no necesariamente deben figurar todos los ingresos que se esperan obtener puesto que con el mecanismo de adición presupuestal se pueden atender posteriormente algunos gastos.

Principio de Planificación. Busca la armonía entre el presupuesto anual y el Plan Nacional de Desarrollo.

Principio de la Programación Integral. Con éste principio se concreta el plan nacional y sus objetivos, es así como en primer lugar se determinan la cantidad de recursos necesarios disponibles y las posibles fórmulas de financiamiento, de ahí se presentan las fórmulas para cumplir los objetivos y por último se dan en detalle los programas del plan general y se señalan los medios e instrumentos para llevarlo a cabo.

Principio de Inembargabilidad. Señalada en la ley 179 de 1994. "Son inembargables las rentas incorporadas en el presupuesto General de la Nación, así como los bienes y derechos que las conforman", esta busca proteger los dineros del Estado, para asegurar que se apliquen a los fines de beneficio común que le corresponden.

Principio de Coherencia Macroeconómica. El presupuesto debe ser compatible con las metas macroeconómicas del gobierno en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República¹⁴.

Principio de Homeostasis Presupuestal. El presupuesto debe estar conforme con el crecimiento económico para dar respuesta a las necesidades y requerimientos sociales¹⁵.

Como conclusión de la información suministrada en el marco legal, se puede inferir que al avanzar en la modernización de la organización estatal, el proceso administrativo se dinamiza con la necesidad de cada día aumentar la productividad y el beneficio en función del objeto social que le corresponda. En el sector público, lógicamente se habla de mejorar la capacidad de producir servicios públicos que demanda la comunidad y así generar beneficio social.

¹⁴Ley 179 de 1994. Art 8. [En línea]. Colombia: Diciembre 30 de 1994. [Citado agosto 08., 2009]. Disponible en Internet: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0179_1994.html>.

¹⁵ RIVERA CALDERON, Camilo. Planeación Estatal y Presupuesto Público. Bogotá: Legis.1998. p 126-136.

3. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizará en la Alcaldía de Colón es de carácter Descriptivo – Analítico, ya que se implementará el diagnóstico como instrumento que permitirá identificar la situación administrativa actual en lo referente al manejo de la medición, seguimiento y evaluación del desempeño en los procedimientos internos de la alcaldía, específicamente de las áreas funcionales de la misma, para lo cual se planteará el diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión, estableciendo con ello de forma concreta y veraz la incidencia de los indicadores en el proceso de toma de decisiones por parte del Alcalde.

La metodología a implementar es netamente cuantitativa debido a que se pretende evaluar concretamente el funcionamiento administrativo a través de herramientas de análisis financiero como Indicadores de Gestión a fin de determinar rutas de acción preventivas o correctivas a seguir en el propósito de mejorar la gestión del ente territorial.

El enfoque de la investigación es empírico – analítico debido a que se desconoce la realidad en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y procedimientos administrativos de la Entidad Territorial y se pretende analizar a profundidad que está fallando y cuáles mediciones son posibles realizar a través de la formulación de indicadores de gestión, a fin de mejorar las falencias que se están experimentado.

3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión para mejorar estratégicamente los procesos administrativos al interior de la Alcaldía del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo, la información se recolectará por medio de fuentes primarias conformadas por el total del personal que labora en la alcaldía, incluidos el personal de planta y el personal vinculado por orden de prestación de servicios profesionales (OPS), así como también de las aportaciones del Sr. Alcalde, con quienes a través de la observación directa y la aplicación de dos encuestas, una de ellas de diagnóstico en la gestión administrativa y la otra de aproximación hacia los métodos de

medición utilizados, se determinará en los términos más objetivos posibles la situación actual de la gestión administrativa del Ente Territorial y la pertinencia de la implementación del manual de indicadores de gestión.

Como fuentes secundarias el estudio recopilará información de revistas, monografías, trabajos de grado, periódicos, boletines, folletos y publicaciones relacionados con el tema de investigación.

Como fuente terciaria se recurrirá a información de Internet. Adicionalmente se utilizará como fuentes bibliográficas libros especializados sobre: Política Fiscal y Ordenamiento del Gasto Público, Hacienda Pública, Planeación Estratégica, Planeación por Objetivos, Racionalización del Gasto Público, Administración Financiera, Análisis Financiero, Gestión de Empresas Públicas, Gestión Presupuestal en Entidades Gubernamentales, Teorías Administrativas y Modelos Organizacionales los cuales se citaran al pie de las páginas en que se empleen sus conceptos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población. La población objeto de estudio de la presente investigación está compuesta por la totalidad de los colaboradores que laboran en la Alcaldía del Municipio de Colón, incluidos aquellos cuya vinculación está relacionada con la prestación de servicios profesionales, en virtud de que se pretende obtener un diagnóstico lo más aproximado posible en relación a la situación actual de la gestión administrativa de la Administración Local, por lo cual se describe la siguiente relación de empleados que laboran en la entidad:

Cuadro No. 2 Personal Alcaldía

Tipo de Contrato	Número de Trabajadores
Personal de Planta	24
Contratos de Prestación de Servicios (OPS)	16
TOTAL	41

Fuente: la presente investigación

De esta manera se puede inferir que en la población objeto de estudio se incluyen todos los elementos humanos que permitirán identificar las necesidades básicas de medición a través de indicadores de gestión en las diferentes áreas de la Alcaldía de Colón, teniendo como referencia particular el área financiera.

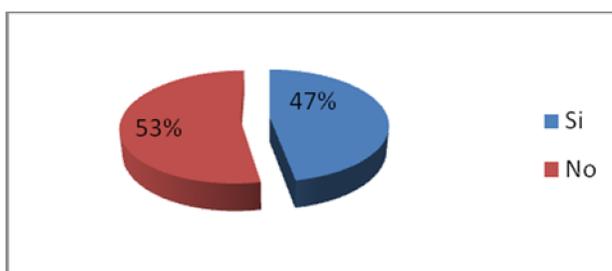
Muestra. El tipo de muestreo aplicado en desarrollo de la presente investigación corresponde a un muestreo por Juicio, Selección Experta o Selección Intencional, en el cual el investigador toma la muestra seleccionando los elementos que a él le parecen representativos o típicos de la población, por lo que depende del criterio del investigador determinar el tamaño objetivo de la muestra, sin embargo el universo muestral del proyecto correspondió a la totalidad de los colaboradores que laboran en la Alcaldía de Colón, constituyéndose en un UNIVERSO FINITO compuesto por 41 personas categorizadas entre empleados de planta y por prestación de servicios profesionales.

4. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PRELIMINAR DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA DE COLÓN

4.1 ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA ALCALDÍA DE COLÓN, PUTUMAYO. VER (ANEXO A)

1. ¿La estructura administrativa actual, responde a las necesidades de la dependencia?

Gráfico No. 1 Estructura Administrativa

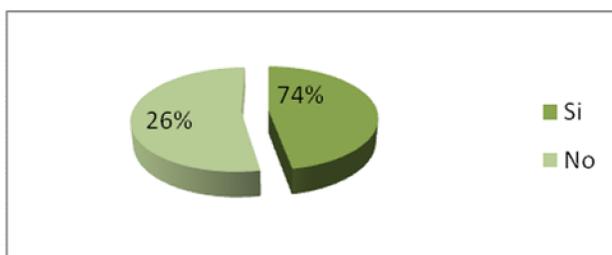


Fuente: la presente investigación

En cuanto al nivel de gestión de la estructura administrativa actual de la Alcaldía de Colón, las opiniones de los funcionarios se encuentran divididas entre un 47% de los encuestados los cuales opinan que la estructura responde a las necesidades del entorno y un 53% que opina lo contrario.

2. ¿Considera usted que el número de cargos dispuestos por la administración actual se hayan correspondidos en la carga laboral de su dependencia?

Gráfico No. 2 Número de Cargos Dispuestos

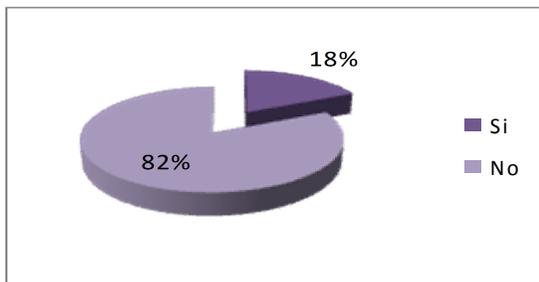


Fuente: la presente investigación

En la Alcaldía de Colón puede existir duplicidad de funciones y menos cargos de los que debería según el 74% de los encuestados. Esta es una cifra bastante alta, ya que comprende la opinión del amenos las $\frac{3}{4}$ partes del total de los funcionarios.

3. ¿La estructura administrativa actual, ha sido diseñado teniendo en cuenta los procesos y procedimientos de su dependencia?

Gráfico No. 3 Diseño de la Estructura Organizacional

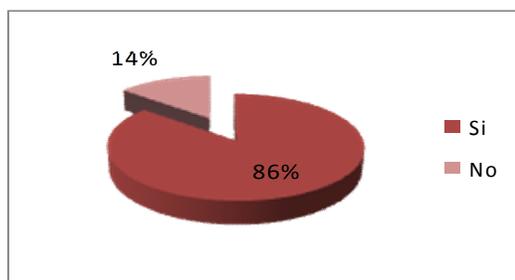


Fuente: la presente investigación

Para al menos un 82% de los funcionarios de la Alcaldía de Colón, la estructura organizacional actual no se encuentra asimilada por procesos y procedimientos claramente definidos, lo cual indica que no es posible un mejoramiento continuo en las tareas puesto que se dificulta la medición del desempeño.

4. ¿Ha notado usted, que sea común que dos o más funcionarios participen en la elaboración de una misma tarea?

Gráfico No. 4 Duplicidad de funciones

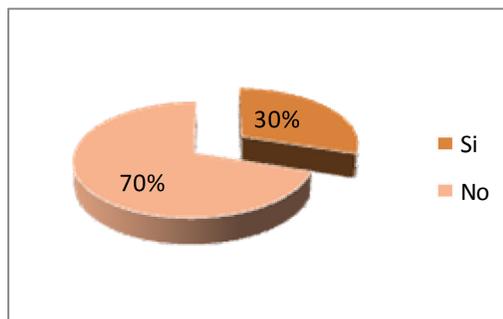


Fuente: la presente investigación

Al interior de la Alcaldía de Colón se encuentra marcada la tendencia de los funcionarios en cuanto a ocupar tareas que nos les pertenecen, lo cual genera desorden, confusión y duplicidad de funciones para al menos un 86% de los encuestados.

5. ¿Considera Usted que cada funcionario cuenta con la autonomía suficiente para dar respuesta a las solicitudes del trabajo cotidiano?

Gráfico No. 5 Autonomía e independencia

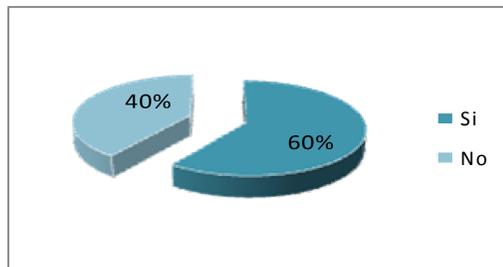


Fuente: la presente investigación

Lo claramente expresado por los funcionarios de la Alcaldía de Colón es que en el menos un 70% de ellos no se denota un poder convincente de liderazgo y empoderamiento, lo cual hace que se dificulte el trabajo en equipo, de ahí la importancia de formular indicadores de gestión, puesto que el cumplimiento de las metas por dependencia resulta en un incentivo casi que obligatorio, el cual genera compañerismo y asociatividad en los colaboradores.

6. ¿Considera Usted que la estructura administrativa actual se encuentra optimizada en procura de brindar un mejor servicio a la comunidad? Argumente su Respuesta

Gráfico No. 6 Calidad en el servicio de la Alcaldía

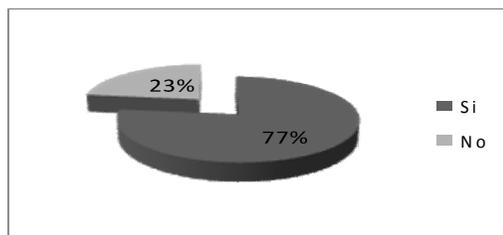


Fuente: la presente investigación

En el tema de la prestación de los servicios de la Alcaldía hacia la comunidad, los colaboradores creen que se está realizando una labor pertinente en un 60% y entre sus argumentaciones es común encontrar que los funcionarios creen estar por el camino indicado al momento de brindar una información o en el área correspondiente a su labor diaria.

7. ¿La estructura actual de la dependencia define claramente las responsabilidades?

Gráfico No. 7 Distribución de responsabilidades



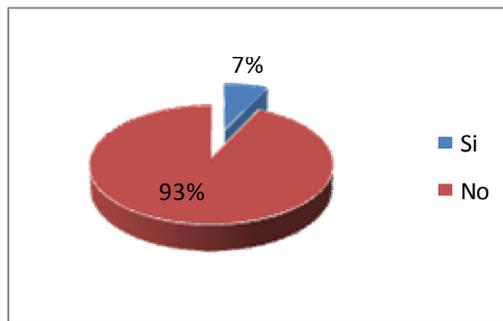
Fuente: la presente investigación

Un punto a favor del manejo administrativo en el ente Municipal de Colón, es el tema referente a la designación de roles y responsabilidades, en especial lo que tiene que ver con el orden jerárquico y los conductos regulares, por cuanto un 77% de los funcionarios sabe cuál es su función y a quien debe estar subordinado, lo cual facilita la asignación de

tareas y permitirá medir la capacidad de gestión personal de todos y cada uno de los colaboradores.

8. ¿La dependencia asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos del medio? Argumente su respuesta

Gráfico No. 8 Adaptabilidad a los cambios del medio

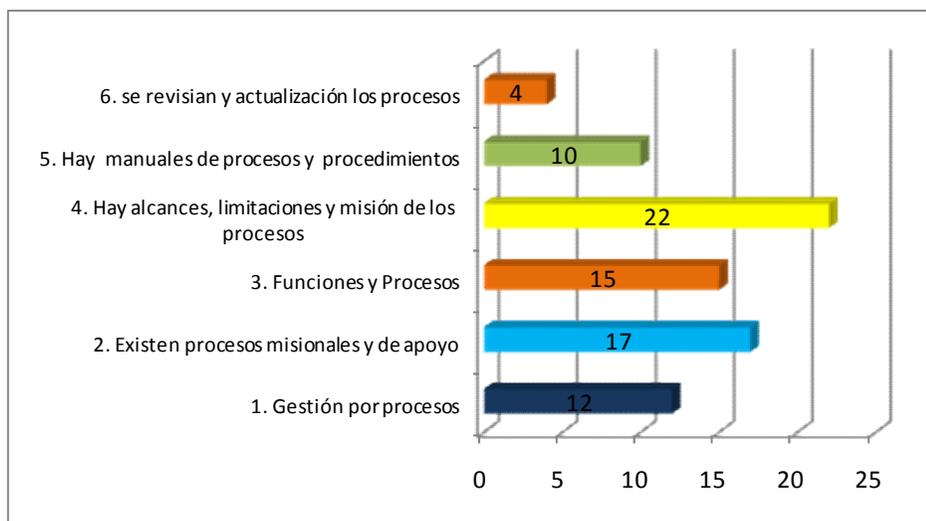


Fuente: la presente investigación

En cuanto a la adaptación tanto del modelo gerencial como de la estructura organizacional en sí de la Alcaldía de Colón, se encontró que existe una alta prevalencia hacia la resistencia al cambio y el retraso generalizado de nuevas conductas administrativas y en general de nuevos procesos que reformen o reestructuren los ya existentes, por lo que un 93% de los funcionarios contestó que la dependencia en la que labora no se adapta rápidamente al cambio, situación que requiere de continuos esfuerzos de capacitación en los colaboradores a fin de hacerles entender la importancia de la innovación en el puesto de trabajo.

Componente 2 Procesos y Procedimientos

Gráfico No. 9 Procesos y Procedimientos



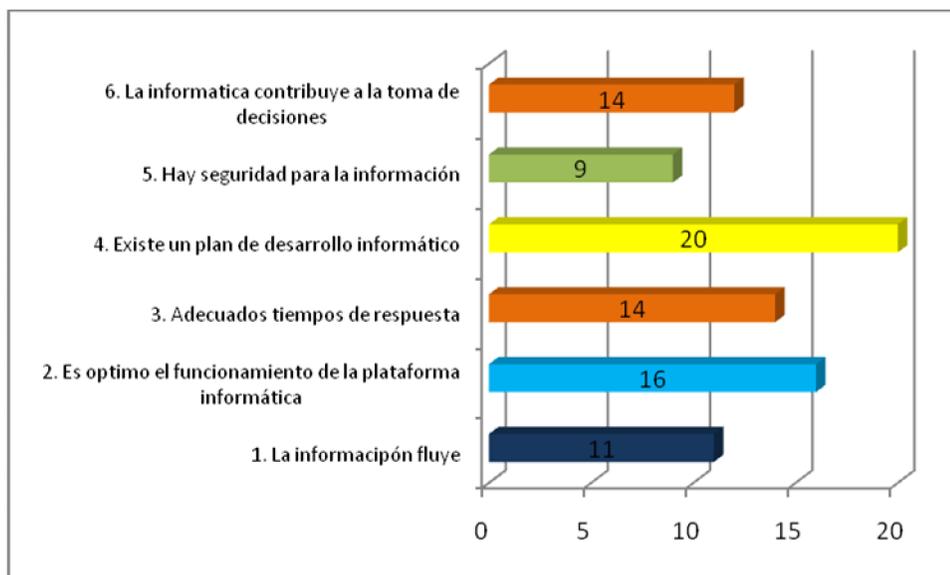
Fuente: la presente investigación

Para un 22% de los encuestados la estructura organizacional de la Alcaldía de Colón establece alcances, límites y misión a los procesos por dependencia, así como también para un 17% de los mismos, existen procesos misionales y de apoyo definidos. En el mismo sentido la estructura marcha sobre la base de funciones y procesos bien diseñados según un 15% de los encuestados.

Sin embargo, para tan solo un 4% de los encuestados los procesos se revisan y se actualizan frecuentemente, mientras que tan solo el 10% afirma que existen manuales de procesos y procedimientos, lo cual es preocupante si se considera que en la actualidad las Alcaldías Municipales, independientemente de su naturaleza o categoría, deben implementar sistemas de gestión de calidad, sobretodo en lo referente al control interno y por lo tanto, ello implica capacitar y divulgar entre los funcionarios el mapa de procesos de la Alcaldía, la política de calidad y en general, los mecanismos de evaluación del desempeño, situación que deje entrever la urgencia de un manual de indicadores de gestión en el seno de la entidad. Un 20% no respondió el cuestionamiento

Componente 3 Sistemas de Información

Gráfico No. 10 Sistemas de Información



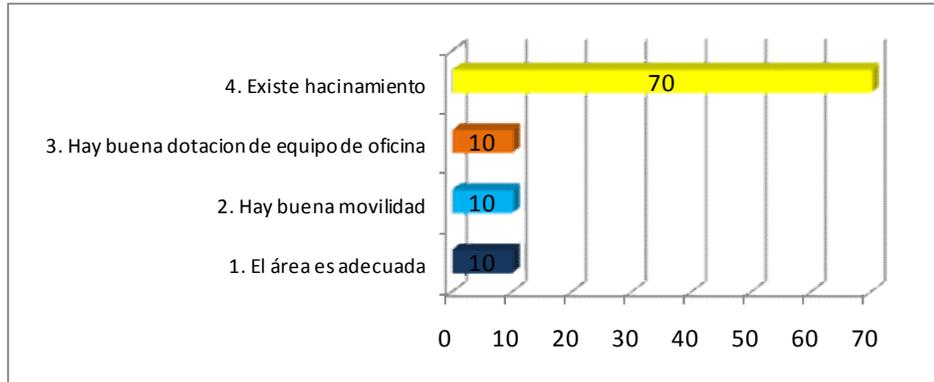
Fuente: la presente investigación

Poco menos de la cuarta parte (20%) de los funcionarios de la Alcaldía de Colón afirma que existe un plan estructurado e idóneo de desarrollo informático en su dependencia, lo cual indica que el acceso a la plataforma es un poco limitado, si se asocia esta baja ascensión al hecho de que solo un 14% de los encuestados manifiesta que la informática contribuye en la toma de decisiones, entre los problemas que fundamentan esta aseveración se encuentra el escaso nivel de capacitación de los servidores públicos en cuanto a esta temática de vital importancia.

Solo un 14% de los funcionarios cree que los sistemas de información le ayudan a brindar adecuados tiempos de respuesta en sus labores diarias, frente a un alarmante 9% que opina que si existe seguridad con el manejo de la información. Un 16% no contesto el cuestionario.

Componente 4 Distribución en Planta

Gráfico No. 11 Distribución en Planta

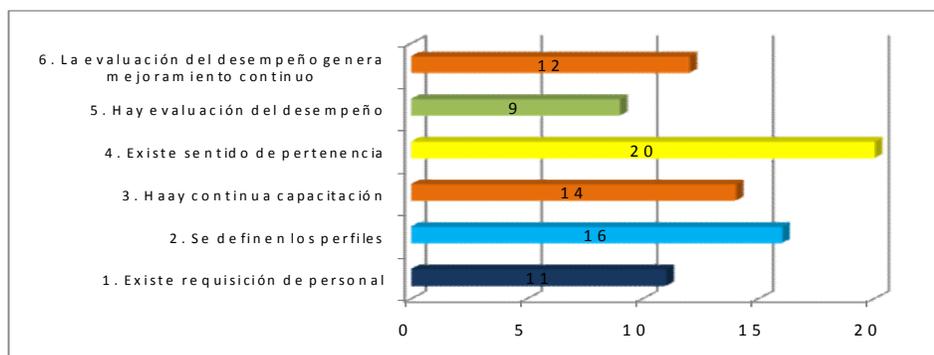


Fuente: la presente investigación

En general la opinión de los funcionarios en cuanto al tema de la distribución en planta de la Alcaldía de Colón, apuntó en un solo sentido, existe un preocupante hacinamiento de colaboradores en las distintas dependencias de la entidad por lo cual es prudente evaluar la posibilidad de reubicar a los empleados en zonas menos incómodas y libres de estrés laboral.

Componente 5 Talento Humano

Gráfico No. 12 Talento Humano



Fuente: la presente investigación

En cuanto al talento humano es significativo reconocer que el 20% de los encuestados le otorga relevancia significativa al sentido de pertenencia con su entidad, seguido de un 16% el cual opina que se definen claramente los perfiles de los colaboradores que ingresan a trabajar a la Alcaldía, situación muy importante en el propósito de evaluar con objetividad el desempeño del personal, sin embargo la baja importancia que los funcionarios le otorgan, precisamente, al tema de la evaluación del desempeño es preocupante puesto que solo un 9% de ellos cree que es significativo administrar el recurso humano de la mano de un seguimiento continuo y retador. Un 18% no contesto la pregunta.

5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y OBSERVACIÓN DIRECTA

De acuerdo con el diseño de la presente investigación se propuso entrevistar al personal Directivo y Ejecutivo más representativo, en términos administrativos, de la Alcaldía de Colón Putumayo, en cuyas carteras titulares recae la orientación en cuanto al desarrollo municipal y la toma de decisiones. Considerando la actual estructura administrativa que presenta el municipio de Colón se pudo detectar la siguiente composición:

Cuadro No. 3 Composición Entrevistados

CARGO	NIVEL
➤ Alcalde	Directivo
➤ Secretaría General	Ejecutivo
➤ Director Planeación	Directivo
➤ Tesorero	Directivo
➤ Directora Centro de Salud	Directivo
➤ Jefe de Control Interno	Directivo

Fuente: Planta de personal Municipio de Colón.

5.2 ANÁLISIS POR CARGO

5.2.1 Alcalde: En el desarrollo de la entrevista con el señor Alcalde, se notó desconocimiento del tema a tratar en esta investigación; confunde términos y los indicadores de gestión son relacionados con informes y cuentas presentados a la Contraloría Departamental de Putumayo.

Existen informes de gestión poco documentados y alejados del objetivo a realizar, esta situación conlleva a que no exista un diagnóstico preciso de la gestión tanto de él como de sus funcionarios. Los informes encontrados son descriptivos, sin reflejar datos numéricos para un análisis más objetivo que permita evaluar la gestión adelantada.

5.2.2 Secretaría General: Las evidencias que se destacan en esta dependencia es la inexistencia de un Manual de Indicadores de Gestión y de otros manuales de funcionamiento, de procedimientos, entre otros que se requieren para el buen

funcionamiento; no hay preocupación por la actualización de manuales ni la implementación de otros.

La principal función en la Secretaría General es la Administración del Talento Humano, la cual se evalúa mediante un informe trimestral de cada dependencia. Esta dependencia es de gran apoyo dentro de la administración, porque se le delegan funciones importantes para el logro de objetivos.

5.2.3 Director de Planeación : A pesar de que no existe el Manual de Indicadores de Gestión en Colón, el Director de Planeación reconoce su importancia para el buen desempeño en la administración municipal, en consecuencia se creó una forma de control desde y hacia otras dependencias que son informes escritos o verbales de manera detallada sobre las actividades que se están realizando y grado de ejecución y cumplimiento, estos informes se hacen con el fin de tomar correctivos y priorizar necesidades, para asignar responsabilidades; sin embargo, estos no ayudan a una evaluación metodológica de actividades como son la medición de eficiencia, eficacia y efectividad del personal, los contratistas y las empresas prestadoras de servicios en el Municipio.

5.2.4 Tesorería: En el área de Tesorería no se manejan Indicadores de Gestión y no hay un conocimiento claro de los mismos, se los relaciona con informes de cuentas que se presentan a la Contraloría.

El señor Tesorero por su parte adopta una actitud rutinaria y mecánica en el desarrollo de sus actividades; debido a su poca preparación profesional, limita la visión y perspectiva de esta área a su desempeño en el cargo.

5.2.5 Directora de centro de salud: El Municipio de Colón es destacado a nivel Departamental por su cobertura en Régimen subsidiado; siendo el área de salud la más organizada dentro de la administración. Su principal fortaleza es la excelente dotación de ambulancias.

El éxito de esta área se debe en gran parte a que el personal en su gran mayoría es profesional; por requerimiento en el desempeño de las funciones, además se está

capacitando continuamente para la mejor prestación del servicio a la comunidad de la zona urbana como rural; por otra parte la Directora del Centro de Salud conoce y maneja la información en cuanto a la problemática y las posibles soluciones; logrando un desempeño positivo en su gestión.

En salud se aplican indicadores porque son un punto de apoyo para la proyección de metas y objetivos, además de mostrar la realidad en la población.

Como resultado de la aplicación de indicadores se evidenció la necesidad de ampliar la parte administrativa y el servicio de urgencias en el sector urbano.

5.2.6 Jefe de Control Interno: La oficina de Control Interno dentro de la Administración Municipal, no tiene el verdadero sentido administrativo que debería, debido a que su función está dirigida a la revisión de cuentas; además no existe una ordenanza municipal que soporte su existencia.

No existe conocimiento del tema de la entrevista y se aprecia el poco manejo que hay en la utilización de un manual de indicadores de gestión en esta oficina.

Un punto positivo es la trayectoria que tiene el Jefe de Control Interno en la administración pública, puesto que esto le da mayor desenvolvimiento en sus funciones.

Dentro de la composición administrativa y específicamente en los niveles directivos y ejecutivo de la Alcaldía de Colón las evidencias encontradas reflejan que el personal cumple los requisitos mínimos exigidos por la ley, pero no todos tienen un nivel profesional para asumir dichos cargos, como puede observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4 Nivel de Profesionalismo

CARGO	FORMACIÓN ACADÉMICA				EXPERIENCIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
	Primaria	Secundaria	Profesionales	Otros	Cargo	Tiempo
Alcalde	X			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperativismo ➤ Administración Empresarial ➤ Seminario en Relaciones Humanas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alcalde ➤ Jefe de Personal ➤ Almacenista ➤ Auxiliar de obras ➤ Jefe de Control Interno 	<p>1 año</p> <p>7 años</p>
Secretaría General	X	X	Abogado		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inspectora de Policía de Sibundoy ➤ Comisaría de Familia de Colón ➤ Abogada Instituto Departamental De Salud de Nariño 	<p>1 año</p> <p>4 meses</p> <p>5 meses</p>
Director Planeación	X	X	Abogado		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alcalde Sibundoy ➤ Personero Colón ➤ Director Instituto de Deportes ➤ Concejal 	<p>2 años</p> <p>3 años</p> <p>2 años</p> <p>4 años</p>
Tesorero Municipal	X	X	Administración Pública Territorial II semestre	<p>Comercio y Contaduría 2 semestres</p> <p>Hidráulica 2 semestres</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auxiliar de Cartera y Caja 	<p>5 años</p>
Directora Centro de Salud	X	X	Abogado	Especialización en Derecho Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rama Jurídica 	<p>1 año 5 meses</p>
Jefe de Control Interno	X	X		Capacitación tecnológica en Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DANE –Estadística ➤ Planeación Departamental. – Encuestador ➤ Jefe de Planeación – Sibundoy ➤ Jefe de Control Interno Sibundoy ➤ Almacenista ➤ Concejal 	<p>14 años</p> <p>2 años</p> <p>1 año</p> <p>1 año</p> <p>1 año</p> <p>2 años</p>

Fuente: la presente investigación

5.3 SÍNTESIS:

- En general, en la mayoría de las áreas de la Administración Municipal de Colón, hay desconocimiento en el manejo de Indicadores de Gestión y Resultados, puesto que muchos funcionarios los relacionan con los informes que se presentan a la Contraloría Departamental de Putumayo.
- Excluyendo el área de salud, en las demás áreas no existe capacitación, disminuyendo la posibilidad de optimizar la gestión.
- No hay preocupación por la actualización de manuales existentes ni la implementación de otros.
- No se encuentran informes de gestión debidamente soportados en ninguna área.
- El área de Salud se destaca en muchos aspectos competitivos frente a las demás áreas, debido a su organización, funcionamiento y desempeño.

- En el área de Planeación hay un gran interés por el diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión, puesto que el Jefe de Planeación cuenta con la experiencia y visión necesaria para el mejoramiento y desarrollo de su funciones y las de sus funcionarios.
- Falta mayor compromiso por parte de Tesorería y Control Interno, se le debe dar un sentido más eficiente y eficaz a la labor que estas dependencias realizan, por medio de capacitaciones en cuanto a medición de resultados.
- En la administración del Municipio de Colón no se evidencia una Planeación puntual
- Falta liderazgo por parte del Alcalde, orientación y apoyo del personal directivo en el tema de la medición del desempeño.
- No hay un conocimiento claro de la gestión como compromiso con la comunidad.
- Falta continuidad en el proceso administrativo sobre todo en cuanto al control, seguimiento y evaluación de los proyectos que ejecuta la Alcaldía Municipal; se encuentra una concepción equivocada de control y gestión administrativa.
- Se desconoce a ciencia cierta los alcances de la gestión realizada, por lo que se hace necesario implementar un mecanismo de evaluación y control para apoyar la toma de decisiones con datos y cifras reales.

6. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE INDICADORES

6.1. PERTINENCIA DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades del Municipio, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. La gerencia pública debe orientar su acción hacia resultados visualizando a un mayor plazo sus planes y políticas.

Para realizar la medición de los resultados de la gestión institucional y determinar el rendimiento, la eficacia y la eficiencia de sus dependencias y de sus servidores en el cumplimiento de las funciones que por ley les corresponde, se hace necesaria la adopción de un Manual de Indicadores de Gestión, que sirva además de instrumento para la evaluación, seguimiento y control de la ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones de la Alcaldía Municipal de Colón, Putumayo.

6.1.1 Presentación del Manual de Indicadores de Gestión. Con el ánimo de acompañar el proceso de implementación de la Norma Técnica Colombiana NTCGP: 1000 en complementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI – 1000:2005, al interior de la Alcaldía Municipal de Colón se observó la necesidad de implementar una herramienta organizacional de evaluación institucional componente del Sistema de Evaluación y Control de Gestión en el ente municipal, partiendo de la base de estructuración de un manual de indicadores de gestión que constituya un elemento de autoevaluación y autocontrol para monitorear en tiempo real el quehacer organizacional de la entidad y comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional del Municipio.

6.1.2 Objetivo del Manual. Proporcionar una herramienta de evaluación y control de la gestión que suministre a la alta dirección de la Alcaldía Municipal de Colón, información

oportuna, veraz y precisa con relación al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales sirviendo de elemento validador para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y óptima proyección gerencial de los procesos internos.

6.1.3 Alcance del Manual. El presente manual pretende aplicar a todas las áreas y procesos que maneja la Alcaldía del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo, en cuanto a diseño y estructuración de indicadores de gestión se refiere.

Desde la estructuración del indicador y la elaboración de la hoja de vida del mismo, hasta la implementación y seguimiento. Sin embargo para efectos de la presente investigación se priorizó la implementación e interpretación de indicadores hacia el área financiera de la Alcaldía

Además, el alcance del manual de indicadores de gestión para la Alcaldía de Colón se constituirá en un sistema de indicadores que proveerá regularmente, de información de calidad a la dirección y a los diferentes procesos, permitiendo mayor eficiencia en la asignación de recursos, evaluación al desempeño de los mismos, evaluación al conjunto de responsables de su implementación, incremento de la autonomía, responsabilidad en la toma de decisiones y apoyo en la toma de decisiones, de igual manera ayudará a visualizar el margen de maniobra en la coordinación con los demás niveles públicos.

6.1.4 Ámbito Específico. Como se mencionó con anterioridad el conjunto de indicadores establecidos en este manual, los cuales sirven como referente para la formulación de los demás indicadores de gestión por área, van dirigidos a la evaluación de procesos desarrollados en el sector central de la Administración del Municipio de Colón.

Para este propósito se utilizarán los sistemas de información presupuestal, contable, estadístico, técnico, financiero, planes, programas, proyectos y demás información complementaria que permite evaluar la eficacia, eficiencia, economía y equidad de la gestión municipal, con el propósito de emitir un dictamen sobre el manejo dado a los recursos del Estado, en un periodo de tiempo determinado.

6.1.5 Argumentación Legal del Manual. La conformación e implementación en Colombia, de sistemas de medición de indicadores al interior de las entidades públicas o cuya misión implica la prestación de servicios en nombre del Estado, ha sido establecido a partir de la década de los 90, como una condición incorporada mediante la inclusión de criterios de administración y gestión pública en la legislación nacional, siendo renovada permanentemente en busca de su mejora continua como se lista a continuación:

- Ley 190 de 1995, "Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa".

Artículo 48: "A partir de la vigencia de esta ley todas las entidades públicas de la Rama Ejecutiva deberán establecer, a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, los objetivos a cumplir para el cabal desarrollo de sus funciones durante el año siguiente, así como los planes que incluyan los recursos presupuestados necesarios y las estrategias que habrán de seguir para el logro de esos objetivos, de tal manera que los mismos puedan ser evaluados de acuerdo con los indicadores de eficiencia que se diseñen para cada caso, excepto los gobernadores y alcaldes a quienes en un todo se aplicará lo estipulado en la ley que reglamentó el artículo 259 de la Constitución Política referente a la institución del voto programático¹⁶.

Parágrafo. A partir de la vigencia de esta Ley, todas las entidades públicas diseñarán y revisarán periódicamente un manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán corresponder a indicadores generalmente aceptados. El incumplimiento reiterado de las metas establecidas para los indicadores de eficiencia, por parte de un servidor público, constituirá causal de mala conducta".

¹⁶ Indicadores de Gestión un enfoque Sistémico, Gerardo Domínguez Giraldo, Biblioteca jurídica Dike, 2001.

- Ley 489 de 1998, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.”

Artículo 28: “Objeto. El Sistema Nacional de Control Interno tiene por objeto integrar en forma armónica, dinámica, efectiva, flexible y suficiente, el funcionamiento del control interno de las instituciones públicas, para que, mediante la aplicación de instrumentos idóneos de gerencia, fortalezcan el cumplimiento cabal y oportuno de las funciones del Estado”.

- Ley 872 de 2003, “Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”.

Artículo 4. Requisitos para su implementación: numerales b, c, d, h e i.
Parágrafo 1: Este sistema tendrá como base fundamental el diseño de indicadores que permitan como mínimo, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control, los cuales estarán a disposición de los usuarios o destinatarios y serán publicados de manera permanente en las páginas electrónicas de cada una de las entidades cuando cuenten con ellas”.

Artículo 6. “Normalización de calidad en la gestión, numeral 5: Las variables mínimas de calidad que deben medirse a través de los indicadores que establezca cada entidad en cumplimiento del parágrafo 1, artículo 4 de esta ley”¹⁷.

¹⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION DISTRITAL. “Manual de Procedimientos para la Organización y Administración del Banco de Programas y Proyectos Locales (BPP-L)”. Subdirección de Seguimiento y Planeación de la Inversión Pública. Bogotá D.C., 2005.

Como herramienta para la implementación de la Ley 872 de 2003, se crea la Norma Técnica Colombiana NTCGP – 1000: 2004, la cual por tratarse de una norma técnica, establece los principios y parámetros de gestión cuyo cumplimiento se facilita a través de la formulación de indicadores. A continuación se listan los numerales relacionados:

5.6. Revisión por la dirección, numeral 5.6.2 Información para la revisión, contempla en el ítem b.) El desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio.

8. Medición, análisis y mejora, numeral 8.1 Generalidades, ítem c: mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad.

8.2. Seguimiento y medición, en sus numerales.

8.2.1. Satisfacción del cliente, Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la entidad debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

8.2.4. Seguimiento y medición de producto y/o servicio. La entidad debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto y/o servicio, para verificar que se cumplen sus requisitos.

8.4. Análisis de datos. La entidad debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad. Esto debe

incluir los datos generados por el sistema de evaluación para el seguimiento y medición y los generados por cualesquiera otras fuentes pertinentes¹⁸.

6.1.6 Beneficios del manual de indicadores de gestión.

- I. Hace parte de un proceso permanente y sistemático al interior de la entidad, como base para el mejoramiento continuo de la gestión.
- II. Genera compromiso de todas las dependencias y funcionarios.
- III. Se realiza sobre bases cuantificables y objetivas y no subjetivas o de opinión.
- IV. Facilita realizar el control continuo de los procesos por parte de quienes los ejecutan.
- V. Facilita y estimula el trabajo en equipo.
- VI. Alimenta en gran medida el ejercicio de la participación ciudadana pues contribuye a que los procesos de la institución sean monitoreados y por lo tanto se trabaja con transparencia.

6.2 GENERALIDADES DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

6.2.1 Importancia de los indicadores. Un indicador es una medida que sintetiza situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construye a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Son el producto de una selección y elaboración dentro de las posibilidades de conjuntos de datos que ofrecen los sistemas públicos u otros.

Los Indicadores de Gestión y Resultados permiten:

- Hacer un seguimiento de los problemas sociales conociendo la situación real.
- Determinar el impacto de las políticas y programas.

¹⁸ SISTEMA DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS DE INVERSION NACIONAL. <https://sifa.dnp.gov.co/dnpweb/index.htm>. "Manual para ingresar la Información en el Sistema de Seguimiento de Proyectos de Inversión: Manual interactivo del Usuario". Bogotá. 2006. p. 4

- Servir de apoyo a la elaboración, formulación, implantación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos.
- Promover información e investigación para realizar planeación.
- Apoyar otras tareas de planificación.

6.2.2 Conceptos claves sobre indicadores. Antes de formular un indicador que mida la gestión o el desempeño de un funcionario, programa o proyecto de la Alcaldía de Colón, el gestor del indicador o el directamente responsable de elaborarlo, tendrá que tener en claro como mínimo los siguientes conceptos:

1. Eficacia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.
2. Eficiencia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.
3. Efectividad (Impacto): La medida del nivel de impacto según la cual se han logrado los objetivos o resultados planificados.
4. Estrategia: Plan estructurado para lograr los objetivos.
5. Factor Crítico de Éxito (FCE): Son todos aquellos aspectos que necesariamente se tienen que mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar. Actividades que demandan mayor esfuerzo o recursos o que por su naturaleza o importancia se consideran críticas para el éxito del objetivo identificado
6. Medición: Acción y efecto de medir, de comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera.

6.2.3 Características del indicador. Para que el proceso de medición genere mejora continua, colaboración y aceptación por parte de los funcionarios de la alcaldía el líder del proceso o el responsable de formular el indicador deberá garantizar el cumplimiento de las siguientes características inherentes a la formulación de un indicador de gestión en cualquier de las áreas que componen el ente municipal, así:

- a. Participativo: Deben ser contruidos o diseñados por los responsables de los procesos o actividades con la asesoría de las oficinas de apoyo de la entidad.
- b. Claro: Es indispensable que sea concreto y de fácil comprensión.
- c. Representativo: Debe expresar lo que se quiere medir y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- d. Flexible: Que se pueda modificar en el tiempo de acuerdo con los cambios de la Entidad.
- e. Cuantificable: El resultado del indicador debe poder convertirse en cifras, números o porcentajes.

6.2.4 Forma de expresar el indicador. Los indicadores de gestión se pueden expresar de tres diferentes formas, según la relación entre las variables; en forma de porcentaje, en forma de coeficiente y en forma de variación porcentual.

- En forma de porcentaje (%): Es la relación entre dos variables expresadas en la misma unidad de medida. Se multiplica por 100% el resultado de la división para expresarla en porcentaje. Se interpretan de la siguiente manera: el resultado, digamos X%, significa que el numerador es el X% del valor del denominador
- En Forma de Coeficiente: Es el valor numérico de una razón o de una proporción. Se expresa como a/b. Se interpreta como las veces que el numerador contiene el denominador, en su correspondiente unidad de medida.
- En forma de Variación Porcentual (%): Expresa la variación porcentual de una variable entre dos períodos de tiempo.

6.2.5 Ventajas de implementar indicadores. En la etapa de planificación estratégica de las alcaldía municipales en Colombia se definen objetivos y metas, así como acciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar el cumplimiento de lo planeado en un periodo de tiempo determinado, donde la herramienta fundamental para la toma de decisiones es la evaluación y seguimiento de los identificadores definidos para monitorear el progreso o avance de los procesos que ejecutan dichas actividades, garantizando así:

- Eliminación o reducción del riesgo.
- Aumento de la eficacia y eficiencia, mediante resultados que permiten evaluar la buena utilización de los recursos y el cumplimiento de metas.
- Aumento del rendimiento en la consecución de los objetivos, al definir mecanismos e indicadores que faciliten que los objetivos sean alcanzables y comprensibles en la generación de resultados.
- Prevención de las bases para un monitoreo y seguimiento con metas claras y medibles.
- En la adecuada construcción del sistema de indicadores, se garantiza la trazabilidad de los mismos.
- La información que suministre alguno de los indicadores también es importante para los usuarios de la alcaldía (comunidad en general); ya que permiten disminuir las asimetrías de información que aumentan las valoraciones del riesgo que se generan en los usuarios.

6.2.6 Criterios de selección de indicadores. Las características de los indicadores dependen del proyecto a evaluar y del proceso de monitoreo y evaluación del mismo. Están resumidos en 3 grupos básicos¹⁹, así:

Cuadro No. 5 Criterios de selección de indicadores

CONFIABILIDAD DE LOS DATOS	RELACIONES CON LOS PROBLEMAS	UTILIDAD PARA EL USUARIO
Disponibilidad	Idoneidad	Aplicabilidad
Confiabilidad	Representatividad	No redundancia
Calidad	Unidades de medida	Interpretabilidad
Series temporales	Cobertura geográfica	Predictivo
Consistencia	Sensibilidad a los cambios	Comparabilidad
	Especificidad	Oportunidad

Fuente: la presente investigación

¹⁹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN: "Indicadores Estratégicos en Entidades Territoriales: Criterios para su conceptualización, diseño, análisis e interpretación". Bogotá. p. 12-14

6.2.6.1 Criterios acerca de la confiabilidad de los datos.

- **DISPONIBILIDAD.** Los indicadores deben ser construidos a partir de las variables sobre las cuales existan registros estadísticos llevados de forma continua. Así mismo, se trata de que la información fuente para la construcción de los indicadores, se encuentre disponible fácilmente, ya que esto redundará en una reducción de los costos que implica su obtención. Las variables de las cuales dependa el indicador deben contar con un soporte estadístico o evidencia que le permita obtener la información de manera continua, disponible fácilmente, lo que se traduce en obtener los datos sin dificultades.
- **CONFIABILIDAD.** Los datos que generan el indicador deben dar una demostración convincente de que los objetivos están siendo alcanzados, basados en la observación y no subjetivamente. Los datos deben ser medidos siempre de la misma manera, sin importar la persona que realice la medición.
- **CALIDAD.** Los indicadores pueden ser mejorados permanentemente si son integrados en un marco coordinado de estadísticas, que de manera congruente, permita un manejo adecuado de los datos. Los indicadores pueden ser mejorados permanentemente a fin de que le permita un manejo adecuado de los datos.
- **SERIES TEMPORALES.** Debe procurarse que las series de indicadores ofrezcan a los usuarios las ventajas de la aplicación de una metodología uniforme, por un prolongado periodo de tiempo. Esta característica facilitara la realización de análisis sobre su evolución y comportamiento en el tiempo. Es importante que los datos mantengan una metodología uniforme que garantiza su continuidad en el tiempo, para medir evolución y comportamiento en el periodo.
- **CONSISTENCIA.** Relacionada con el interés de uno o más tomadores de decisiones, con el fin de cumplir las metas comunes.

6.2.6.2 Criterios sobre la relación con los problemas.

- **IDONEIDAD.** Deben responder de forma conveniente a determinadas preocupaciones acerca del bienestar de la comunidad y de los servicios sociales relacionados con éste.

- REPRESENTATIVIDAD. Los indicadores deben dar una demostración convincente de que los objetivos están siendo alcanzados, o no, con base en la observación de la realidad y no en apreciaciones subjetivas.
- UNIDADES DE MEDIDA. La unidad de medida en la que se exprese el indicador debe ser la de mayor conveniencia en cada caso.
- COBERTURA GEOGRAFICA. Los indicadores deben seguir las pautas de estudio que los usuarios quieran hacer de ellos. Es decir, la cobertura debe ajustarse a territorios, espacios, etc.
- SENSIBILIDAD A LOS CAMBIOS. Los indicadores deben permitir captar cambios ocurridos en la situación o momentos analizados.
- ESPECIFICIDAD. Los datos que permiten construir el indicador, debe reportar información solamente sobre el hecho o acción que se desea evaluar, no es que mida varios aspectos del proceso, es que los datos que reportan información se enfoquen solo en acciones determinadas a los mismos.

6.2.6.3 Criterios en la relación con la utilidad para el usuario.

- APLICABILIDAD. Un indicador debe responder a una circunstancia que haga necesaria su generación y, por ende, su utilización dentro de los procesos de seguimiento y evaluación.
- NO REDUNDANCIA. Debe expresar por sí mismo el fenómeno sin ser redundante con otros indicadores. Existe la posibilidad de que dos indicadores se encuentren altamente correlacionados, lo que lleva a que la información contenida en ellos sea muy similar, surgiendo la posibilidad de utilizar sólo uno.
- INTERPRETABILIDAD. Se espera que sean fáciles de entender por todos los interesados, aun cuando no sean especialistas.
- PREDICTIVO. La información obtenida a partir de los indicadores, debe facilitar la realización de estudios de análisis en los cuales se encuentren ejercicios de proyecciones, pronósticos o simulaciones.
- COMPARABILIDAD. Las anomalías percibidas en los indicadores, pondrán de manifiesto los problemas de coherencia y de cobertura presentes en las estadísticas

que sirven de base para su construcción. Con base en esto, puede reflejarse el estado de la información, a partir del estado de los indicadores.

- OPORTUNIDAD. Los indicadores deben ser mensurables inmediatamente, usando datos disponibles para el nivel local o nacional. Deben poder construirse en el corto plazo, para facilitar la evaluación y el reajuste de las metas.

6.3 TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores sirven como parámetro comparativo, para evaluar la dinámica de las variables que representan su sustento o creación. Existen al menos, dos criterios para clasificar a los indicadores:

1. A partir de la dimensión o valoración de la realidad que se pretenda expresar.
2. Partiendo del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.

Con todo y lo anterior, el fin último de los indicadores es de ser un insumo para evaluar la cercanía o lejanía en la consecución de las metas.

Por otro lado, la forma de captar información para construirlos, se puede diferenciar entre los indicadores objetivos y subjetivos. Los objetivos se basan en observaciones externas e independientes del informante, y los subjetivos obedecen al juicio, en modo y en concepto, y reflejan percepciones y opiniones del informante respecto a su situación²⁰.

Para el caso de la Alcaldía de Colón, Putumayo, el Sistema de Monitoreo y Evaluación necesita explicar las diferentes clases de indicadores que lo componen, y por ello, se pueden describir los tipos de indicadores existentes, de acuerdo con sus objetivos:

²⁰ MONDRAGON PEREZ, Angélica Rocío. "¿Que son los indicadores? En: Revista de Información y Análisis Numérico N° 19. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática –INEGI- Ciudad de México D.F. 2002. p. 55.

- Indicadores de evaluación. Los indicadores de evaluación, están relacionados con los logros a corto y largo plazo, y al cumplimiento de la gestión y la consecución de las metas previstas. Es decir, que permite comparar lo logrado con lo esperado²¹.
- Indicador de formulación. Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir la calidad del diseño o formulación de una política, programa o proyecto.
- Indicador de producto. Mide la eficacia final e intermedia, es decir, los productos finales e intermedios del proyecto. A menudo son descritos como la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los bienes o servicios directamente provistos por una política, programa o proyecto.
- Indicadores de impacto. Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra (o con ella misma), que permite medir los efectos a mediano y largo plazo, generados por una política, programa o proyecto, sobre la población en general²².

Los indicadores de impacto son generalmente diferenciados en dos: de efecto o de corto plazo y de consecuencia o de largo plazo. Los primeros están relacionados con los logros a mediano plazo de un plan, programa o proyecto y al cumplimiento de sus objetivos en una región determinada; y los segundos son los que miden el grado máximo de cumplimiento de los objetivos con respecto, al grupo, o al espacio o región donde se desenvuelve la acción institucional; se relacionan con los logros a largo plazo y son objeto de monitoreo en intervalos entre grandes intervalos de tiempo.

²¹ QUINTERO, Víctor Manuel. "Evaluación de proyectos Sociales: Construcción de Indicadores. Fundación para la Educación Superior –FES-. Santafé de Bogotá. 1995. p. 22

²² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP. "Guía para la elaboración de Indicadores." Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública – SINERGIA. p. 6.

- Indicador de resultado. Representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los efectos inmediatos o a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población directamente afectada.
- Indicadores de gestión o de proceso. Aportan los elementos en los cuales deben examinarse los recursos, eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros, en la ejecución del proyecto por parte de la entidad ejecutora.

Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los procesos, acciones y operaciones adelantadas dentro la etapa de implementación de una política, programa o proyecto.

- Indicador de insumo. Es una representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los recursos financieros, humanos y físicos necesarios para implementar el Programa²³.

6.4 HOJA DE VIDA DE UN INDICADOR

Para efectos de la presente investigación se observó pertinente la realización de un formato de hoja de vida del indicador para la Alcaldía de Colón, Putumayo, distinguido en tres partes fundamentales, las cuales a su vez comprenden datos específicos que el líder del proceso o el encargado de formular el indicador deberá llenar a cabalidad a fin de que el proceso de medición sea capaz de retroalimentar el mejoramiento continuo de la entidad, así:

- I. Identificación del Indicador
- II. Proceso control documental y auditorías internas
- III. Cuerpo del indicador

En la primera parte de la hoja de vida del indicador se deben diligenciar los siguientes ítems:

²³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN: "Indicadores Estratégicos en Entidades Territoriales: Criterios para su conceptualización, diseño, análisis e interpretación". Bogotá. p. 17

- Nombre del formato: Hace relación al proceso o dependencia en la cual se aplicará el indicador.
- Página: se debe especificar el número de páginas que contendrá la formulación del indicador.
- Vigencia: se refiere al periodo en el cual será aplicable el indicador.
- Versión: está ligada al número de actualizaciones que haya tenido el indicador.

En cuanto a la parte dos del formato de hoja de vida del indicador se deben diligenciar tres argumentos básicos:

- Fecha reporte: se refiere al momento preciso en el cual se interpretará preliminar o totalmente el indicador.
- Período Reportado: puede estar dado por la periodicidad con que se evaluará el indicador es decir, pueden existir indicadores que se evalúen mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente.
- Año: Especifica el año en que se evaluará el indicador.

Finalmente, en referencia a la parte tres de la hoja de vida del indicador, e

- Nombre del Indicador: es importante reconocer que tipo de proceso se esta evaluando a través del nombramiento adecuado del indicador.
- Proceso al que pertenece: señala específicamente el proceso que se evalúa dentro de la dependencia.
- Formula: es la expresión cuantitativa o cualitativa del indicador, por lo general es una relación de la cual se obtiene un cociente.
- Meta: es el propósito planteado por alcanzar dentro del proceso de planeación estratégica de la dependencia o de la entidad, en general.
- Estado Actual: evalúa el estado actual de cumplimiento de la meta
- Toma de Datos: se refiere a quien es el responsable de hacer la recolección de los datos dentro del proceso de medición.
- Genera Indicador: se refiere al líder del proceso o a los responsables de formular el indicador

- Toma decisiones: se refiere a quien toma las acciones preventivas o correctivas del caso, frente a los resultados obtenidos con el indicador.
- Periodicidad toma de datos: se refiere al espacio de tiempo (días, meses, años) en el cual se formulan los procesos de medición.
- Formato recolección de datos: se refiere al lugar o documento de donde se extrae la información que posibilita la medición.
- Interpretación: es el espacio en el cual se hace una breve descripción (no mayor a 100 caracteres) de los resultados del indicador, por lo general, en forma concreta y en términos numéricos.
- Canal de divulgación: es el espacio donde debe especificarse por cual medio se darán a conocer los resultados del indicador.
- Periodicidad Análisis del Indicador: indica las veces en que se aplicará el indicador.

Puntualmente quedan especificadas 5 cinco casillas que corresponden a espacios de la hoja de vida del indicador que deberán ser diligenciados una vez se establezcan los resultados y decisiones a tomar frente al proceso de medición efectuado, estas casillas son:

- Lugar (Archivo): debe especificarse el lugar en el cual reposará la ficha de hoja de vida del indicador, específicamente la dependencia.
- Archivo Activo: se refiere más puntualmente al lugar donde está físicamente el documento que contiene el resultado de la medición, se debe especificar datos tan puntuales como el número de gaveta, número de folio, código interno, entre otros.
- Responsable: se refiere al responsable de custodiar el archivo y la confidencialidad de la información obtenida mediante el indicador antes de ser divulgada en público a los demás colaboradores.
- Causas de Incumplimiento u Observaciones: es una casilla dedicada a evaluar comparativamente el cumplimiento del indicador en relación a una fecha anterior de aplicación del mismo.
- Recomendaciones de mejora: son las acciones que deben emprenderse para dar cumplimiento a la meta que señala el indicador.

6.4.1 Ficha de Hoja de Vida del Indicador. Una vez descritos los campos que el líder del proceso o el encargado de formular el indicador en la dependencia respectiva correspondiente a la Alcaldía de Colón, deberá tener en cuenta para la formulación de un adecuado y pertinente proceso de medición, a continuación se muestra el modelo esquemático de la ficha de hoja de vida del indicador, así:

Cuadro No. 6 Hoja de vida del indicador

I. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR									
Nombre del Formato:							PAGINA:		
							VIGENCIA:		
							VERSIÓN:		
II. PROCESO CONTROL DOCUMENTAL Y AUDITORIAS INTERNAS (MECI)							CÓDIGO:		
FECHA REPORTE				PERIODO REPORTADO				AÑO	
III. CUERPO DEL INDICADOR									
NOMBRE DEL INDICADOR:		PERIODICIDAD TOMA DE DATOS:		PERIODICIDAD ANALISIS DEL INDICADOR			SEMAFORO	RANGOS	
PROCESO AL QUE PERTENECE:		FORMATO RECOLECCION DE DATOS						Se toma acción correctiva	> = 5%
FORMULA :		INTERPRETACION						Se toma acción preventiva	4 > X < 5
META :		CANAL DE DIVULGACION						El comportamiento del indicador es el adecuado.	< = 4%
ESTADO ACTUAL	RESPONSABILIDADES		ARCHIVO		CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO U OBSERVACIONES:			TENDENCIA	
TOMA DE DATOS:		Lugar			RECOMENDACIONES DE MEJORA :				
GENERA INDICADOR:		Archivo activo							
TOMA DECISIONES:		Responsable							
CONFORMIDAD DEL PRODUCTO					CONFORMIDAD DEL PRODUCTO - COMPARATIVO				

Fuente: la presente investigación

6.5 INDICADORES ESPECÍFICOS

Una vez, se ha sustentado ampliamente la forma más adecuada para generar indicadores de gestión al interior de cada dependencia de la Alcaldía de Colón, de acuerdo a las necesidades de evaluación y medición requeridas, se procederá a nombrar las características particulares de los indicadores a utilizar como ejemplo para mostrar la implementación estructural y funcional del presente manual y medir de paso los resultados obtenidos por el área financiera del Municipio entre los años 2007 a 2009.

6.5.1 Criterios en la elaboración de Indicadores Financieros:

- Relacionar lo ejecutado frente a lo planeado, para determinar el grado de desviación en el cumplimiento de objetivos y metas previstos.
- Evaluar si los resultados obtenidos fueron alcanzados en forma eficiente y económica (utilización óptima de recursos).
- Determinar la calidad del bien o servicio, cantidad suministrada y la oportunidad de los mismos.

Las variables que pueden involucrarse en el diseño de los indicadores son:

- Gastos programados.
- Gastos reales o ejecutados.
- Tiempo previsto.
- Tiempo utilizado.
- Recursos planeados.
- Recursos utilizados.
- Número potencial de usuarios por servicios.
- Número de usuario atendido por servicio.
- Resultado planeado.
- Resultado obtenido, entre otros.

6.5.2 Indicadores aplicables por área

6.5.2.1 Área Financiera: Es la encargada de planear, registrar, controlar, coordinar y disponer los ingresos, pagos e inversiones necesarios en el normal desarrollo de las funciones a cargo del Municipio.

Surge como respuesta a la necesidad de llevar un control financiero en el Municipio, pues esta área proporciona suficiente material informativo sobre su desenvolvimiento económico y financiero, lo que permite tomar decisiones que lleven a un manejo óptimo de los recursos públicos. Está conformado por:

- I. Grupo de Contabilidad: La función principal es recopilar, clasificar y registrar de forma sistemática y estructural las operaciones diarias en el Municipio, con el fin de producir informes que analizados e interpretados permitan planear controlar y tomar decisiones sobre el desarrollo en la administración municipal de la Alcaldía de Colón.

- II. Información Básica:
 - Balance General
 - Estado de Actividad financiera económica y social

Cuadro No. 7 Análisis Vertical y Horizontal (Municipio de Colón)

(Millones de pesos)						
CONCEPTO	2007	%	2008	%	2009	%
ACTIVO						
CORRIENTE	994.093.000	13.6	169.877.000	2,5	1.676.833.000	19.3
Efectivo	248.536.000	3.4	87.235.000	1.3	225.840.000	2.6
Inversiones	0	0	0	0	0	0
Rentas por cobrar	37.289.000	0.5	37.289.000	0.5	57.190.000	0.6
Deudores	708.268.000	9.7	45.353.000	0.7	1.392.017.000	16.1
					1.786.000	0.02
NO CORRIENTE	6.328.491.000	86.4	6.735.173.000	97.5	6.994.990.000	80.6
Propiedad, planta y equipo	1.677.420.000	23.0	1.741.903.000	25.2	1.845.705.000	21.3
Bienes de Beneficio y uso público	4.624.322.000	63.1	4.617.791.000	66.9	4.613.143.000	53.2
Recursos Naturales	9.704.000	0.1	9.704.000	0.1	9.704.000	0.1
Otros activos	17.045.000	0.2	365.775.000	5.3	526.438.000	6.0
TOTAL ACTIVOS	7.322.584.000	100	6.905.050.000	100	8.671.823.000	100
PASIVO						
CORRIENTE	703.660.000	9.6	417.245.000	6.0	1.301.532.000	15.0
Cuentas por pagar	287.345.000	4.0	298.462.000	4.3	878.545.000	10.1
Obligaciones Laborales	397.725.000	5.4	86.039.000	1.2	388.826.000	4.5
Otros pasivos	18.590.000	0.2	32.744.000	0.5	34.161.000	0.4
NO CORRIENTE	43.750.000	0.6	14.662.000	0.2	0	0
Operaciones de crédito	43.750.000	0.6	14.662.000	0.2	0	0
TOTAL PASIVOS	747.410.000	10.2	431.907.000	6.3	1.301.532.000	15.0
PATRIMONIO						
Hacienda Pública	6.575.174.000	89.8	6.473.143.000	93.7	7.370.291.000	85.0
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	7.322.584.000	100	6.905.050.000	100	8.671.823.000	100

Fuente: la presente investigación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN PORCENTUAL

Para el análisis e interpretación tanto vertical como horizontal se toman las cuentas y cambio más representativos.

Análisis vertical

- En cuanto al respaldo del Activo Corriente para las obligaciones a corto plazo en el año 2007, su activo corriente es de 13.6% y su Pasivo Corriente de 9.6%, es decir que la Administración local cuenta con recursos suficientes para cubrir sus deudas

a corto plazo; caso contrario en el año 2008, su Activo Corriente es de 2.5% y el pasivo corriente es de 6.0% encontrando un sobreendeudamiento de las cuentas a corto plazo en este año, y en el año 2009, el Activo Corriente es del 19.3% y su Pasivo Corriente es de 15.0%, mejorando su capacidad de pago a corto plazo.

- Para el año 2008 la disminución del Activo Corriente es del 2.5% se relaciona con el incremento en el Activo no corriente que es de 97.54% del Activo total, lo que significa que la administración adquirió un bien mueble o inmueble y su pago lo hizo en efectivo, ya que no hay un incremento notorio en operaciones de crédito.

Análisis horizontal

- ◆ En el Activo corriente la cuenta de mayores cambios es deudores entre los años 2007 al 2009; el primer año es de 9.7%, en el segundo de 0.7% y el último año es de 16.1%.
- ◆ El activo no corriente representa la mayor parte del activo total en los tres años de estudio, para el 2007 es del 86.4%, en el 2008 de 97.5% y en el 2009 de 80.6%.
- ◆ Dentro del pasivo corriente la cuenta más significativa es Cuentas por pagar, para el año 2007 es de 4.0% en el 2008 de 4.3% y en el 2009 aumenta notablemente al 10.1%. En Obligaciones laborales pasa de 5.43 en el primer año al 1.25% al segundo año y en 2009 se incrementa nuevamente a 4.5%.
- ◆ En la sumatoria del Pasivo más el patrimonio la mayor participación porcentual la tiene Hacienda Pública, en el 2007 es de 89.8%, en el 2008 del 93.7% y en el 2009 es del 85%.

Cuadro No. 8 Estado de Actividad Financiera, Económica y Social 2007-2009

(Millones de pesos)						
CONCEPTO	2007	%	2008	%	2009	%
INGRESOS OPERACIONALES	2.963.307.000	100	4.069.850.000	100	8.238.163.000	100
Ingresos Fiscales	117.454.000	4.0	454.979.000	11.2	253.537.000	3.1
Venta de Servicios	355.137.000	12.0	1.335.081.000	32.8	886.584.000	10.8
Transferencias	2.490.716.000	84.0	2.149.801.000	52.8	7.098.042.000	86.2
Operaciones Institucionales	0	0	129.989.000	3.2	0	0
GASTOS OPERACIONALES	3.052.538.000	103.0	3.465.555.000	85.2	7.544.563.000	91.6
Administración	542.345.000	18.3	355.534.000	8.7	393.897.000	4.8
De Oportunidad	1.156.782.000	39.0	1.031.809.000	25.4	0	0
Provisión Agotamiento y Depre.	211.646.000	7.1	56.436.000	1.4	142.560.000	1.7
Transferencias	0	0	115.581.000	2.8	174.567.000	2.1
Gasto Social	1.141.765.000	38.5	1.893.855.000	46.5	4.565.540.000	55.4
Gasto de Inversión Social	0		8.070.000	0.2	2.267.899.000	27.5
Operaciones Interinstitucionales G.	0		4.270.000	0.1	100.000	0.001
EXCEDENTE OPERACIONAL	-89.231.000	(3.0)	604.295.000	14.8	693.600.000	8.4
OTROS INGRESOS	83.033.000	(3.0)	186.000	0.004	4.697.000	0.06
SALDO NETO DE CONSOLID. CTAS.	-6.198.000	0.2	604.481.000	14.8	698.279.000	8.5
OTROS GASTOS	238.629.000	8.0	6.540.000	0.16	7.828.000	0.10
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	-244.827.000	(8.3)	597.941.000	14.7	690.451.000	8.4

Fuente: Tesorería Municipal de Colón, cálculo los autores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis vertical

- Sobre el Estado de actividad financiera, económica y social se observa que los Ingresos Operacionales son la base del 100% para los tres años. En el año 2007 los Gastos Operacionales representan el 103% dando como resultado un Excedente operacional negativo del (3.0%) y un resultado del ejercicio del (8.3%), es decir que

hay un déficit. Para el año 2008 esta situación mejora ya que los Gastos Operacionales representan el 85.2%, dando como resultado un Excedente operacional positivo del 14.8% y un Resultado del Ejercicio del 14.7%; en el año 2009 la participación de los Gastos Operacionales aumentaron al 91.6% con respecto al año anterior, disminuyendo el Excedente Operacional al 8.4% existiendo un superávit en los dos últimos años.

Análisis horizontal

- En los Ingresos Operacionales, los Ingresos Fiscales presentan aumentos y disminuciones muy notorias así para el año 2007 es de 4.0%, en el 2008 de 11.2% y del 3.1% en el 2009.
- Las transferencias representan el mayor porcentaje; para el año 2007 es del 84%, disminuyendo en el 2008 al 52.8% y aumentando al 86.2% en el 2009.

No existe pronunciamiento por parte de una entidad auditora de las variaciones significativas en los Estados financieros.

6.6. INDICADORES FINANCIEROS

6.6.1 De Liquidez. El objetivo de este indicador es determinar la capacidad de pago de la deuda circulante a corto plazo.

$$\frac{\text{ACTIVO_CORRIENTE}}{\text{PASIVO_CORRIENTE}} \times 100$$

Cuadro No. 9 Liquidez Total, Balance General 2007-2009

(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Activo Corriente	994.093.000	169.877.000	1.676.833.000
2. Pasivo Corriente	703.660.000	417.245.000	1.301.532.000
Liquidez (1/2) *100	141	40	128

Fuente: Balance General Municipio de Colón, cálculo de los autores

Por cada \$100 de deuda a corto plazo el Municipio cuenta con \$141 para el año 2007, en el 2008 con \$40 y con \$128 en el 2009, encontrándose que en el segundo año no tiene respaldo de su activo corriente, el año de mejor liquidez es el 2009.

6.6.2 De Endeudamiento. El resultado indica el porcentaje en que los acreedores son "dueños" del ente territorial o igualmente se puede interpretar como cuantos pesos han sido financiados por los acreedores (obligaciones bancarias, proveedores, empleados etc.) por cada peso que la entidad tiene invertidos en activos.

$$\frac{\text{TOTAL_PASIVO}}{\text{TOTAL_ACTIVO}} \times 100$$

Cuadro No. 10 Endeudamiento, Balance General 2007-2009

(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1.Total Activo	7.322.584.000	6.905.050.000	8.671.823.000
2.Total Pasivo	747.410.000	431.907.000	1.301.532.000
Endeudamiento (2/1) *100	10.2	6.3	15.0

Fuente: Balance General Municipio de Colón, cálculo de los autores

El indicador de Endeudamiento muestra que por cada \$100 de activos los acreedores participan de \$10.2 en el 2007, de \$6.3 en el 2008 y de \$15 en el 2009.

6.6.3 Solidez. Señala el grado en que las obligaciones con los acreedores a corto, mediano, y largo plazo pueden ser cubiertas con el total de los activos.

$$\frac{\text{ACTIVO_TOTAL}}{\text{PASIVO_TOTAL}} \times 100$$

Cuadro No. 11 Solidez, Balance General 2007-2009

(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1.Total Activo	7.322.584.000	6.905.050.000	8.671.823.000
2.Total Pasivo	747.410.000	431.907.000	1.301.532.000
Solidez (1/2) *100	980	1.598	666

Fuente: Balance General Municipio de Colón, cálculo de los autores

Por cada \$100 que se debe de Pasivo, se tiene de respaldo \$980 para el año 2007, de \$1.598 para el año 2008, y \$ 666 en el año 2009; siendo el mejor año el 2008.

I. Grupo de Presupuesto: Es el encargado de recopilar información histórica, sobre datos estadísticos para planear, controlar , y proyectar resultados de los recursos que recibe la Administración Municipal para el desarrollo y puesta en marcha del "Plan de Gobierno" en cumplimiento de los fines encomendados a esta Entidad Territorial.

II. Información Básica:

- Presupuestos Iniciales
- Modificaciones Presupuestales
- Presupuesto Definitivo
- Ejecución Presupuestal de Gastos
- Ejecución Presupuestal de Ingresos

Cuadro No. 12 Presupuesto Inicial y Definitivo Participación Porcentual 2007-2009, Municipio de Colón (Cifras en Millones de pesos).

COD.	CONCEPTO	2007				2008				2009			
		PPTO INICIAL	%	PPTO DEFIT	%	PPTO INICIAL	%	PPTO DEFIT	%	PPTO INICIAL	%	PPTO DEFIT	%
	INGRESOS TOTALES	4.223.580.489	100	4.285.871.570	100	4.393.145.256	100	4.472.096.326	100	5.070.534.890	100	6.240.552.604	100
1.	INGRESOS CTES.	4.223.553.489	99.9	4.285.844.570	99.9	4.193.145.256	95.4	4.277.096.326	96.0	5.070.530.890	99.9	6.240.548.604	99.9
1.1	TRIBUTARIOS	102.566.388	2.4	102.566.388	2.4	153.344.968	3.4	169.135.182	4.0	34.620.000	0.68	148.505.400	2.3
1.2	NO TRIBUTARIOS	4.120.987.101	97.6	4.183.278.182	97.6	4.039.800.288	92.0	4.102.961.144	92.0	5.035.910.890	99.3	6.092.043.204	97.6
1.3	RECURSOS DE CTAL	27.000	0.0006	27.000	0.0006	200.000.000	4.6	200.000.000	4.5	4.000	0.00007	4.000	0.00006
1.4	TRANSFERENCIAS	1.520.415.987	36.0	1.556.707.068	36.0	1.463.148.585	33.3	1.518.095.623	34.0	3.313.490.890	65.3	3.794.931.230	61.0
2.	GASTOS TOTALES	4.223.580.489	100	4.285.871.570	100	4.393.145.256	100	4.472.096.326	100	5.070.534.890	100	6.240.552.604	100
2.1	DE INVERSIÓN	3.859.556.843	91.4	3.937.848.599	92.0	3.987.148.150	90.8	4.100.220.715	91.7	4.543.999.886	89.6	5.645.757.265	90.5
2.1.1	Educación	387.323.322	9.2	380.985.090	9.0	372.720.134	8.5	388.395.499	8.6	341.239.554	6.7	557.639.960	9.0
2.1.2	Salud	322.769.434	7.6	318.330.650	7.4	310.600.112	7.1	318.996.266	7.1	1.036.700.668	20.4	1.044.907.146	16.7
2.1.3	Agua potable y S.B	258.215.548	6.1	250.307.989	6.0	248.480.089	5.7	241.304.550	5.4	571.171.156	11.3	826.144.239	13.2
2.1.4	Recreación y deporte	38.732.332	0.9	33.328.655	0.7	37.272.014	0.8	37.272.013	1.0	97.518.869	2.0	114.381.797	2.0
2.1.5	Educación y cultura	25.821.555	0.6	20.503.353	0.4	24.848.009	0.6	24.498.701	0.5	41.795.071	0.8	45.592.199	0.7
2.1.6	Otros sectores	2.826.694.662	67.0	2.934.392.862	68.5	2.993.227.792	68.1	3.089.753.686	69.1	2.455.574.568	48.4	3.057.091.924	48.9
2.2	DE FUNCIONAMIENTO	353.813.363	8.4	337.812.688	8.0	401.497.106	9.1	362.867.929	8.1	467.108.904	9.2	520.521.465	8.3
2.2.1	Servicios personales	251.862.664	6.0	248.246.968	6.0	220.838.678	5.0	212.924.245	4.8	204.062.171	4.0	224.138.468	3.6
2.2.2	Gastos generales	54.300.840	1.2	44.460.069	1.0	45.301.840	1.0	33.992.258	0.7	137.651.621	2.7	169.280.007	2.7
2.2.3	Transferencias	47.649.859	1.2	45.105.651	1.0	135.356.588	3.1	115.951.426	2.6	125.395.112	2.5	127.102.990	2.0
2.3	SERV. DE LA DEUDA	10.210.283	0.2	10.210.283	0.2	4.500.000	0.1	9.007.682	0.2	59.426.100	1.2	74.273.874	1.2

Fuente: Contraloría Departamental de Putumayo, cálculo de los autores

Presupuesto Inicial: En el grupo de Ingresos Corrientes el rubro más representativo es el de Ingresos no Tributarios representando más del 90 % entre los años 2007 al 2009; dentro de este rubro tiene representación significativa las transferencias que equivalen al 36%, 33% y 65% respectivamente. Al registrarse los mayores Gastos en el rubro de inversión, da una idea que el Municipio de Colón cumple con las transferencias de Inversión Social.

Presupuesto Definitivo: En estos presupuestos cabe resaltar el aumento en transferencias en el año 2009, de un 30% promedio en los años anteriores, al 61%; este salto esta asociado en los incrementos en los Gastos en Salud en el último año. En la mayoría de los Gastos la estructura no tiene variaciones notorias.

6.7 ESTADO DE SITUACIÓN PRESUPUESTAL

Tiene por objetivo establecer la situación presupuestal de la Entidad Territorial al cierre de la vigencia y el origen de excedente positivo o negativo.

6.7.1 Conceptos básicos del estado de situación presupuestal

6.7.1.1 Ingresos Corrientes: Hace referencia a los valores contabilizados o estadísticos registrados efectivamente, recibidos por medio de Tesorería y Bancos. A partir de estos ingresos se obtiene los “recursos Efectivos Netos”, restando al recaudo Bruto descuentos y devoluciones y sumando intereses de mora, sanciones de los ingresos tributarios y no tributarios.

6.7.1.2 Recursos de Capital:

- Crédito: Comprende los desembolsos de crédito de largo plazo (con vencimiento superior a un año), presupuestados y realmente realizados durante la vigencia y los desembolsos de créditos ya contratados, programados para el futuro. Estos últimos se consideran en virtud ya que su ingreso está garantizado
- Recursos del Balance del Tesoro: Se refiere al superávit del año anterior a la vigencia analizada, que se incorpora al presupuesto vigente como recurso del Balance.

6.7.1.3 Gastos: Incluye los giros efectuados o erogaciones debidamente autorizadas y registradas con cargo al presupuesto y verificados en la Contraloría.

6.7.1.4 Reservas (gastos no efectuados): Corresponde a las reservas de apropiación constituidas con cargo al presupuesto de gastos de la vigencia, certificados por la Contraloría.

6.7.1.5 Situación Presupuestal: Es el saldo resultante de restarle al total de Ingresos los Gastos y Reservas. La evaluación permite establecer las causas que generan la situación positiva o negativa.

Si los Ingresos son mayores que los Gastos y reservas, existe excedente positivo (superávit). Las posibles causas u orígenes deben precisar:

- Si el aumento en ingresos es respecto a lo presupuestado
- Qué proporción corresponde a reconocimientos (ingresos a caja no efectivos) o ingresos por causación
- En que rubros del ingreso se origina la anterior situación y cuales son los factores administrativos financieros u otros que la producen.
- Si los gastos y reservas son mayores que los ingresos efectivos y reconocidos, se presenta un excedente negativo (déficit). El análisis debe orientarse a establecer:
- Las razones de la subestimación de gastos y sobreestimación de ingresos en el proceso de programación presupuestal.
- Cuál es el rubro del ingreso y de gastos de más baja y alta ejecución respectivamente
- Las características técnicas y presupuestales de las reservas en cuanto a su exactitud, expedición cuantía, entre otros.

6.7.1.6 Situación Presupuestal efectiva: Una manera de lograr mayor realismo económico, es calcular el estado de situación presupuestal que resulte de restarle al total de ingresos efectivos a los gastos y reservas. Este cálculo es más objetivo por cuanto se sustenta en lo que ha pagado más los compromisos adquiridos y los ingresos efectivamente recaudados; sin tener en cuenta recursos probables que por incertidumbre pueden conducir a un superávit dudoso y en peor caso a un déficit.

Cuadro No. 13 Estado de Situación Presupuestal Municipal Presupuesto Ejecutado 2007-2009

CONCEPTO	2007	2008	2009
1. INGRESOS	2.274.606.757	3.385.522.000	4.996.310.834
1.1 CORRIENTES	2.274.606.757	3.385.522.000	4.996.310.834
-Tributarios	13.288.632	21.302.000	26.123.622
-No tributarios	2.261.318.134	3.364.220.000	4.970.178.212
1.2 RECURSOS DE CAPITAL	0	0	0
-Crédito	0	0	0
2. GASTOS	2.647.560.055	3.814.899.646	5.899.257.095
-De Funcionamiento	180.157.158	323.484.549	502.782.792
-Servicio de la deuda	5.714.645	5.974.951	73.686.459
-De inversión	2.461.688.252	3.485.440.146	5.322.787.844
SITUACIÓN PRESUPUESTAL(1-2)	-372.953.298	-429.377.646	-902.946.261

Fuente: Presupuesto Municipal Ejecutado de Colón. Cálculo de los Autores

Cuadro No. 14 % de Ejecución Presupuestal de Ingresos y Gastos 2007-2009, Municipio de Colón.

(Millones de pesos)										
COD	CONCEPTO	2007			2008			2009		
		PPTO DEFINIT.	PPTO EJECUT.	%	PPTO DEFINIT.	PPTO EJECUT.	%	PPTO DEFINIT.	PPTO EJECUT.	%
	INGRESOS TOTALES	4.285.871.570	2.274.606.757	53	4.472.096.326	3.385.522.000	75	6.145.979.626	4.996.310.834	81
1	Ingresos Corriente	4.285.844.570	2.274.606.757	53	4.272.096.326	3.385.522.000	75	6.145.979.626	4.996.310.834	81
1.1	Tributarios	102.566.388	13.288.632	13	169.135.182	21.302.000	13	481.899.163	26.132.622	5
1.2	No Tributarios	4.183.278.182	2.261.318.134	54	4.102.961.144	3.364.220.000	82	5.664.076.463	4.970.178.212	88
1.3	Recursos de Capital	27.000	0	0	200.000.000	0	0	4.000	0	0
1.4	Transferencias	1.556.707.068	1.239.626.008	78	1.518.095.623	1.538.544.000	101	3.794.931.230	3.314.604.107	87
	GASTOS TOTALES	4.285.871.570	2.647.560.055	62	4.472.096.326	3.814.899.646	85	6.145.979.626	5.899.257.095	96
2	Gastos Corrientes	4.275.661.287	2.641.845.410	62	4.463.088.644	3.808.924.695	85	6.071.705.752	5.825.570.636	96
2.1	De Inversión	3.937.848.599	2.461.688.252	62	4.100.220.715	3.485.440.146	92	5.625.458.245	5.322.787.844	95
2.1.1	Educación	380.985.090	345.544.878	91	388.395.499	357.871.531	92	537.639.960	474.586.702	88
2.1.2	Salud	318.330.650	194.112.600	61	318.996.266	282.275.862	88	1.044.707.146	1.043.822.507	99
2.1.3	Agua Potable y S. B.	250.307.989	163.421.627	65	241.304.550	210.698.524	87	826.144.239	733.317.809	89
2.1.4	Recreación y Deporte	33.328.655	17.363.933	52	37.272.013	37.272.013	100	114.381.797	114.381.797	100
2.1.5	Educación y Cultura	20.503.353	13.179.223	64	24.498.701	22.835.274	93	45.592.199	44.893.007	98
2.1.6	Otros Sectores	2.934.392.862	1.728.055.991	59	3.089.753.686	2.574.486.942	83	3.056.992.924	2.911.786.022	95
2.2	De Funcionamiento	337.812.688	180.157.158	53	362.867.929	323.484.549	89	520.521.381	502.782.792	97
2.2.1	Servicios Personales	248.246.968	130.320.155	52	212.924.245	195.302.043	92	224.138.484	216.079.820	96
2.2.2	Gastos Generales	44.460.069	24.061.891	54	33.992.258	22.794.235	67	169.280.007	161.560.931	95
2.2.3	Transferencias	45.105.651	25.775.112	57	115.951.426	105.388.271	91	127.102.890	125.142.041	98
2.3	Servicio de la Deuda	10.210.283	5.714.645	56	9.007.682	5.974.951	66	74.273.874	73.686.459	99

Fuente: Archivo de Tesorería Municipio de Colón, cálculo sus autores

Interpretación. De acuerdo con la información registrada en los dos cuadros anteriores para los tres años de estudio el Estado de situación presupuestal para el Municipio de Colón demuestra déficit permanente así: en el año 2007 (\$372.953.298), 2008 (\$429.377.646) y 2009 (\$902.946.261). El mayor déficit se registra para el último año de análisis y el menor es el año 2007.

El Municipio de Colón registra Gastos mayores que sus Ingresos, esta situación es reflejo de la baja capacidad de ejecución de Ingresos, a la deficiencia en la planeación de los recursos financieros y a la sobre estimación de Ingresos. Dentro del grupo de los Ingresos el rubro con la ejecución más baja respecto del Presupuesto Definitivo es Ingresos Tributarios, que pasa del 13% del año 2007 al 5% en el 2009, notándose el reducido recaudo en la administración local.

Merece atención el rubro presupuestal de Ingresos por Transferencias que representan el 78%, 101% y el 87% para los años 2007 a 2009, respectivamente. Esta situación desde ya advierte el grado de dependencia que presenta el Municipio de Colón frente a las transferencias.

Por el lado de los Gastos en general todos los rubros se ejecutan en más del 50% siendo los de mayor ejecución Educación, Salud, Agua potable y Recreación, todos ellos pertenecientes a Inversión Social. En general los años de mayor certitud en cuanto a planeación y ejecución presupuestal se observa en los años 2008 y 2009.

6.8 INDICADORES DE EFICACIA.

6.8.1 Consistencia de la Programación Presupuestal. La Programación de Ingresos de un presupuesto determina las posibilidades reales del Gasto; las sucesivas modificaciones durante el proceso de ejecución refleja el nivel de coherencia entre programación y ejecución, lo cual determina la capacidad de planificación financiera de la Entidad Pública.

FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR DE MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO DE INGRESOS (IMPI).

El análisis se puede hacer por totales, subtotales o rubros individuales del ingreso.

$$IMPI = \frac{VALOR_DE_LA_MODIFICACION_NETA}{APROPIACION_INICIAL_DE_INGRESOS}$$

La variable del numerador hace relación a modificaciones netas, es decir el saldo entre el crédito (aumentos) y contracréditos (disminuciones).

Cuadro No. 15 Apropriación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Ingresos 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Apropriación Inicial	4.223.580.489	4.393.145.256	5.070.534.890
2. Modificaciones Netas	62.291.081	78.951.070	1.170.017.714
IMPI(2/1)*100	1.47	1.8	23.1

Fuente: Presupuesto Inicial del Municipio de Colón, cálculo de los autores.

Cuadro No. 16 Apropriación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Impuestos Tributarios 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Apropriación Inicial	102.566.388	153.344.968	34.620.000
2. Modificaciones Netas	0	15.790.214	113.885.400
IMPI(2/1)*100	0	10.3	329

Fuente: Presupuesto Inicial del Municipio de Colón, cálculo de los autores.

Cuadro No. 17 Apropriación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Impuestos No Tributarios 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Apropriación Inicial	4.120.987.101	4.039.800.288	5.035.910.890
2. Modificaciones Netas	62.291.081	63.160.856	1.056.132.314
IMPI(2/1)*100	1.51	1.56	21

Fuente: Presupuesto Inicial del Municipio de Colón, cálculo de los autores.

Interpretación:

- La programación de los Ingresos Totales muestran acierto en las proyecciones presupuétales, siendo el año de mayor desfase el 2009 con 23.1%, los años anteriores con 1.47% en el 2007 y 1.8% en el 2008.
- En cuanto a los Impuestos Tributarios hay una gran diferencia en el año 2009 con un 329% reflejando una mala calidad de las proyecciones presupuétales.
- En los Impuestos no Tributarios las proyecciones presupuétales son 1.51%, 1.56% y 21% respectivamente en los años de estudio; siendo los primeros años proyecciones muy certeras y en el último año mostrando un gran desacierto.

FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR DE MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO (IMPF)

$$\text{IMPF} = \frac{\text{VALOR_DE_LAS_MODIFICACIONES_NETAS}}{\text{APROPIACIÓN_DE_GASTOS}} \times 100$$

Cuadro No. 18 Apropriación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Gastos de Funcionamiento, Cálculo de Indicador de Modificaciones 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Apropriación Inicial	353.813.363	401.497.106	467.108.904
2. Modificaciones Netas	16.000.675	38.629.177	53.412.561
IMPF(2/1)*100	4.5	9.6	11.4

Fuente: Presupuesto Inicial del Municipio de Colón, cálculo de los autores.

Interpretación. La programación de los gastos de funcionamientos muestra un nivel de acierto no superior al de Ingreso, lo cual sugiere que las modificaciones en el ingreso tienen gran porcentaje destinado a funcionamiento.

FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL INDICADOR DE MODIFICACIONES DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE INVERSIÓN (IMPI).

$$IMPIN = \frac{VALOR_DE_LAS_MODIFICACIONES_NETAS}{APROPIACION_INICIAL_DE_GASTOS_DE_INVERSION} \times 100$$

Cuadro No. 19 Apropriación Inicial y Modificaciones Presupuestales de Gastos de Funcionamiento, Cálculo de Indicador de Modificaciones 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Apropriación Inicial	3.859.556.843	3.987.148.150	4.543.999.886
2. Modificaciones Netas	78.291.756	113.072.565	1.101.757.379
IMPF(2/1)*100	2.0	2.8	24.2

Fuente: Presupuesto Inicial del Municipio de Colón, cálculo de los autores.

Interpretación: El porcentaje de modificaciones porcentuales en Gastos de Inversión tiene un alto nivel de acierto en los años 2007 y 2008 con el 2.0% y el 2.8% respectivamente, en el año 2009 con el 24.2% siendo este último el de mayor porcentaje. Se puede concluir que las modificaciones de Ingresos tuvieron mayor repercusión en funcionamiento que en Inversión.

FORMULAS PARA EL CALCULO DE INDICADOR DE DESVIACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS INGRESOS. (IDI)

El análisis y el cálculo se pueden realizar por totales, subtotales o rubros individuales del Presupuesto de Ingresos.

$$IDI = \frac{VALOR_DE_LA_APROPIACION_INICIAL_DE_INGRESOS_EN_EL_PERIODO}{VALOR_DE_LA_EJECUCION_FINAL_DE_INGRESOS_EN_EL_PERIODO}$$

- Si IDI es menor que 1, significa subestimación de gastos en el proceso de programación de Ingresos.
- Si IDI es mayor que 1, significa sobreestimación en el proceso de programación de los Ingresos.
- Si IDI es igual a 1, significa acertividad.

Cuadro No. 20 Apropriación Inicial y Ejecución de Ingresos, Cálculo de Indicador de Desviación Presupuestal 2007-2009.			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Apropriación Inicial	4.223.580.489	4.393.145.256	5.070.534.890
2. Ejecución de Ingresos	2.274.606.757	3.385.522.000	4.996.310.834
IDI(1/2)	1.8	1.3	1.0

Fuente: Presupuesto Inicial del Municipio de Colón, cálculo de los autores.

Interpretación. La programación de Ingresos presenta una acentuada tendencia a la sobreestimación en los años 2007 y 2008 con 1.8 y 1.3 respectivamente, registrando el indicador mayor a la unidad; el año 2009 hay una estimación correcta ya que el indicador es igual a 1.

En los dos primeros años se dificulta el cumplimiento de los objetivos de eficacia, de armonía y cumplimiento de metas.

FORMULA PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES DE DESVIACIÓN EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS GASTOS. (IDG). El cálculo puede hacerse por programas, subprogramas o rubros individuales del presupuesto de gasto.

$$IDG = \frac{VALOR_DE_LA_APROPIACION_INICIAL_DEL_GASTO_EN_EL_PERIODO}{VALOR_DE_LA_EJECUCION_FINAL_DEL_GASTO_EN_EL_PERIODO}$$

- Si IDG es menor que 1, significa que los gastos fueron subestimados en el proceso de programación.
- Si IDG es mayor que 1, significa que los gastos fueron sobreestimados en el proceso de programación.
- Si IDG es igual a 1, significa acierto en la programación presupuestal.

Cuadro No. 21 Apropriación Inicial y Ejecución de Gastos, Cálculo de Indicador de Desviación Presupuestal 2007-2009.

(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Apropriación Inicial	4.223.580.489	4.393.145.256	5.070.534.890
2. Ejecución de Gastos	2.647.560.055	3.814.899.646	5.899.257.095
IDG(1/2)	1.6	1.2	0.8

Fuente: Presupuesto Inicial del Municipio de Colón, cálculo de los autores.

Interpretación. Los Gastos en el Municipio de Colón han sido sobreestimados en los primeros años con un indicador de 1,6 para 2007 y 1.2 para el año 2008; caso contrario en el año 2009 que tiene un resultado de 0.8 reflejando que los Gastos fueron subestimados, registrando el detrimento del principio de calidad y racionalidad del Gasto, determinantes de la eficiencia.

CAPACIDAD DE FINANCIAMIENTO DE LOS PAGOS DE ADMINISTRACIÓN CON RECURSOS CORRIENTES. Los Ingresos Corrientes no deben contener las transferencias; el indicador define cuanto cubre cada peso corriente que se recibe en cubrir gastos de funcionamiento.

PAGOS_DE_FUNCIONAMIENTO
INGRESOS_CORRIENTES

Cuadro No. 22 Capacidad de Financiación de los Pagos de Administración con Recursos corrientes Municipales, Presupuesto Ejecutado 2007-2009

(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Ingresos Corrientes	1.034.980.749	1.846.978.000	1.681.706.727
2. Funcionamiento	180.157.158	323.484.549	502.782.792
CAPACIDAD DE FAPG (2/1)*100	17.4	17.5	29.8

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

El indicador del año 2007 es de 17.4%, en el 2008 de 17.5% y en el año 2009 de 29.8%, El crecimiento real en los pagos corrientes con respecto al funcionamiento se aumentaron significativamente en el año 2009, es decir que dentro de los Ingresos Corrientes del 2009 hay mayor participación de funcionamiento.

PARTICIPACIÓN EN PAGOS TOTALES. Establece la proporción del pago total que se destina al funcionamiento de la administración local y como complemento del indicador anterior, permite determinar posibles ineficiencias de la administración o la incapacidad de destinar recursos importantes a otros pagos, especialmente de Inversión.

$$\frac{\text{PAGOS_DE_FUNCIONAMIENTO}}{\text{PAGO_TOTAL_}(CORRIENTE+INVERSION)}$$

Cuadro No. 23 Participación en Pagos Totales, Presupuesto Ejecutado 2007-2009.			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Gastos Totales	2.647.560.055	3.814.899.646	5.899.257.095
2. Funcionamiento	180.157.158	323.484.549	502.782.792
PARTICIPACION PT (2/1)*100	7.0	8.4	9.0

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. Dentro del pago total de la cuenta de funcionamiento tiene un indicador de 7.0% en el 2007, 8.4% en el 2008 y 9.0% en el 2009, aumentando cada año la participación de los gastos totales de funcionamiento.

PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL. La proporción de recursos destinados a la inversión en los diferentes sectores de Desarrollo social, con respecto al total de gastos.

$$\frac{\text{INVERSION_SOCIAL}}{\text{GASTOS_TOTALES}} \times 100$$

Cuadro No. 24 Participación de la Inversión Social, Presupuesto ejecutado 2007-2009.			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1.Gastos Totales	2.647.560.055	3.814.899.646	5.899.257.095
2.Gastos de Inversión	2.461.688.252	3.485.440.146	5.322.787.844
Participación. (2/1)*100	93	91	90

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. De los gastos totales, Inversión tiene una participación porcentual del 93% en el 2007, del 91% en el 2008 y en el 2009 del 90%. Debe tenerse en cuenta que estos indicadores son complementarios a los de autofinanciamiento.

GRADO DE DEPENDENCIA. Indica la dependencia que tiene el Municipio con respecto de las Transferencias que recibe de la Nación. Entre mayor sea el porcentaje, menor es la generación de los recursos propios.

$$\frac{\text{MONTO_TRANFERENCIAS_CORRIENTES}}{\text{TOTAL_INGRESOS_CORRIENTES}} \times 100$$

Cuadro No. 25 Grado de Dependencia, Presupuesto Ejecutado 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1.Ingresos Corrientes	2.274.606.757	3.385.522.000	4.996.310.834
2.Transferencias Corrientes	1.239.626.008	1.538.544.000	3.314.604.107
Grado de Dependencia. (2/1)*100	54	45	66

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. Por cada \$100 que se obtiene por Ingresos Corrientes \$54 son de Transferencias en el 2007, \$45 en el 2008 y de \$66 en el 2009, demostrando que el mayor año de dependencia es el 2009.

En el Municipio de Colón existe un alto grado de dependencia en los tres años de estudio superando el 50% en promedio las transferencias a los recursos propios.

- I. GRUPO DE TESORERIA. Es el encargado del recaudo, registro, control y custodia de los ingresos que por todo concepto, percibe el Municipio y es corresponsable de los compromisos y pagos que se efectúen.
- II. Información Básica
 - Ejecución presupuestal de Ingresos y de Gastos.
 - Compromisos
 - Giros
 - Extractos Bancarios.

6.9 ESTADO DE SITUACIÓN FISCAL TERRITORIAL

El objetivo de este Indicador es determinar la situación fiscal de la Entidad Territorial a 31 de diciembre de cada vigencia anterior y establecer las causas determinantes de la situación de excedentes positivos o negativos. Hace posible calcular las necesidades totales de recursos durante la vigencia que comienza para atender los compromisos adquiridos sobre el presupuesto de las vigencias anteriores.

6.9.1 Conceptos básicos de la Situación Fiscal

ACTIVO CORRIENTE: Como se puede observar, el activo corriente es el componente de disponibilidades (Estado de Tesorería) ampliadas a dos conceptos más: Las cuentas por cobrar a corto plazo y el crédito contratado por desembolsar; se calcula mediante el saldo de cada concepto del activo corriente a 31 de diciembre.

- a. Caja: Hace referencia al efectivo existente en la caja de Tesorería y las demás cajas menores o delegadas que funcionan en la Entidad Territorial.
- b. Bancos: Incorporan los saldos en las cuentas corrientes y de ahorros en la Entidad Territorial que funcionan a través de la Tesorería o las dependencias subalternas.
- c. Inversiones Temporales: Corresponde a las inversiones en bonos, CDT, acciones etc., que pueden convertirse en dinero en el corto plazo (vencimiento menor a un año)

d. Documentos por cobrar: Se trata del dinero representado en títulos valores como pagarés, letra, o similares con vencimiento inferior a un año.

e. Cuentas por Cobrar de corto plazo: Deudas de terceros a favor de la Administración Territorial exigibles en un plazo inferior a un año.

f. Crédito Contratado por desembolsar: Son créditos legalmente contratados con desembolsos pendientes cuyo ingreso está garantizado.

PASIVO CORRIENTE: Son las disponibilidades de la Situación de Tesorería más un componente adicional llamado Reservas de Apropiación. Totaliza las obligaciones de pago de la Entidad Territorial exigibles a un año.

a. Reservas de Caja: Son las cuentas por cobrar con vencimiento inferior a un año, soportadas legalmente y con orden de pago que a 31 de diciembre se encontraban en trámites en la Tesorería.

b. Reservas de Apropiación: Hace referencia a los compromisos adquiridos con cargo al Presupuesto de la anterior vigencia, con soporte legal (contrato, orden de prestación de servicios etc.), pero que no obtuvieron autorización de pago durante la vigencia.

SITUACIÓN FISCAL: Se calcula restando el Pasivo Corriente del Activo Corriente. El Balance determina situaciones de excedente positivo o negativo (superávit o déficit).

- Si el Activo Corriente es mayor que el Pasivo Corriente existe un superávit o excedente positivo en este caso la Entidad Territorial tiene suficiente respaldo para responder por el Pasivo y el excedente deberá ser incorporado en la siguiente vigencia como Recurso del Balance.
- Si el Activo Corriente es menor al Pasivo Corriente existe déficit o excedente negativo; la Entidad Territorial se encuentra insolvente y con imposibilidad de cancelar sus pasivos se debe establecer los orígenes de la desfinanciación verificando:
 - La antigüedad de los pasivos y las características legales y financieras.
 - La inclusión de la partida necesaria para saldar el déficit fiscal en la vigencia siguiente.

- Si el déficit se origina en créditos jurídicamente reconocidos, laudos arbitrales y conciliaciones, tales valores deberán ser presupuestados en la vigencia siguiente y cancelados con cargo a la apropiación correspondiente.
- La inclusión de los Gastos sin respaldo en el presupuesto de la vigencia siguiente.

Cuadro No. 26 Estado de Situación fiscal Territorial Municipio de Colón 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. ACTIVO CORRIENTE	994.093.000	169.877.000	1.676.833.000
1.1Caja	8.278.000	9.347.000	15.645.000
1.2 Bancos	0	62.053.000	103.246.000
1.3 Fondos en transito	183.182.000	0	0
1.4 Fondos Especiales	57.076.000	15.835.000	106.949.000
1.5 Inversiones Temporales	0	0	0
1.6 Rentas por cobrar	37.289.000	37.289.000	57.190.000
14 Deudores	708.268.000	45.353.000	1.392.017.000
15 Inventarios	0	0	1.786.000
2. PASIVO CORRIENTE	703.660.000	417.245.000	1.301.532.000
2.1Cuentas por pagar	287.345.000	298.462.000	878.545.000
2.2 Obligaciones laborales	397.725.000	86.093.000	388.826.000
2.3 Otros Pasivos	18.590.000	32.744.000	34.161.000
SITUACION FISCAL(1 - 2)	290.433.000	-247.368.000	375.301.000

Fuente: balance general Municipio de Colón, cálculos de los autores

Interpretación. El Balance determina situaciones de excedente positivo y negativo así: para el año 2007 el balance nos indica un Activo Corriente mayor que el Pasivo Corriente existiendo un excedente positivo de \$290.433.000, por tanto al Entidad municipal posee suficiente respaldo para responder por el pasivo y el excedente deberá ser incorporado en la siguiente vigencia, el mismo caso se presenta en el año 2009 con un superávit de \$375.301.000.

En el año 2008, el Activo corriente es menor que el Pasivo corriente existiendo un excedente negativo de (\$247.368.000), por lo tanto la entidad es insolvente y con imposibilidad para cancelar sus pasivos.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE CADA IMPUESTO EN LOS INGRESOS TRIBUTARIOS MUNICIPALES Y EN LOS INGRESOS CORRIENTES. El cálculo de este indicador se debe hacer en diferentes años de tal forma que permita analizar la evolución y la importancia relativa de los impuestos dentro de los recaudos del Municipio y con ello identificar las posibles causas de dichos cambios.

$$\frac{\text{RECAUDO_DE_CADA_IMPUESTO}}{\text{TOTAL_INGRESOS_TRIBUTARIO}} \times 100$$

$$\frac{\text{RECAUDO_DE_CADA_IMPUESTO}}{\text{TOTAL_INGRESOS_CORRIENTE}} \times 100$$

Cuadro No. 27 Participación Porcentual de Cada Impuesto en los Ingresos Tributarios, Presupuesto Ejecutado 2007-2009.

(Millones de pesos)						
CONCEPTO	2007	%	2008	%	2009	%
INGRESOS TRIBUTARIOS	13.228.632	100	21.302.000	100	26.132.622	100
*Predial Unificado	9.329.509	70.0	20.675.000	97.0	24.840.671	95.0
*Rodaje	583.500	4.4	0	0	509.000	2.0
*Industria y Comercio	180.500	1.4	0	0	570.551	2.2
*Degüello de Ganado Menor	33.000	0.2	0	0	94.000	0.36
*Espectáculos Públicos	70.000	0.5	627.000	3.0	0	0
*Extracción de materiales	2.555.430	19.3	0	0	0	0

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. Tomando los Ingresos Tributarios como el 100%, se han escogido los rubros más representativos, en los cuales el de mayor participación porcentual es el Predial Unificado, con el 70% en el 2007, el 97% en el 2008 y 95% en el 2009, existiendo un aumento notorio en los dos últimos años, confirmando que el recaudo de este impuesto ha mejorado.

Cuadro No. 28 Participación Porcentual de Cada Impuesto en los Ingresos Corrientes, Presupuesto Ejecutado 2007-2009.

(Millones de pesos)						
CONCEPTO	2007	%	2008	%	2009	%
INGRESOS CORRIENTES	2.274.606.757	100	3.385.525.000	100	4.996.310.834	100
*Impuestos Directos	10.061.099	0.4	20.675.000	0.6	25.349.671	0.5
*Impuestos Indirectos	3.167.433	0.1	627.000	0.02	782.951	0.01
*Tasas y Derechos	1.741.882	0.1	922.000	0.03	13.796.310	0.3
*Sobretasas	100.478.000	4.4	77.082.000	2.3	166.122.000	3.3
*Multas	357.100	0.02	0	0	642.625	0.01
*Transferencias y Aportes	1.239.626.008	54.5	1.538.544.000	45.4	3.314.604.107	66.3
*Fondos Especiales	924.126.297	40.6	1.744.703.000	51.5	1.467.909.907	29.4

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. De igual forma los Ingresos Corrientes representan el 100%, y dentro de este rubro las Transferencias y Aportes tienen gran participación porcentual del 54.5%, 45.4% y 66.3% respectivamente entre el año 2007 y 2009; confirmando el alto grado de dependencia del Municipio de Colón de las transferencias Nacionales.

En segundo lugar está el grupo de Fondos Especiales con el 40.6% en el 2007, 51.5% en el 2008 y 29.4% en el 2009; la importancia de este grupo es el sector Salud, el cual requiere una buena parte de los Ingresos Corrientes del Municipio de Colón.

6.10 CARGA TRIBUTARIA PER CÁPITA. Este indicador se calcula a precios constantes y con la población ajustada para cada año. Permite determinar el valor promedio que cada habitante le aporta en forma de impuesto a la Administración local.

Para efectos de este estudio se presenta el indicador de las dos formas precios constantes y precios corrientes, tomando los datos de los precios constantes para el cálculo del indicador.

$$\frac{\text{RECAUDO_TOTAL_POR_CONCEPTO_DE_INGRESOS_TRIBUTARIOS}}{\text{POBLACION_TOTAL_DEL_MUNICIPIO}}$$

La conversión de los precios corrientes a constantes se hace teniendo en cuenta el Índice de Precios al Consumidor, con el cual se deflacta los precios corrientes.

Cuadro No. 29 Carga Tributaria Per Cápita, Presupuesto Ejecutao 2007-2009. Precios Corrientes			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Tributarios	13.228.632	21.302.000	26.132.622
2. Total Población	9.846	9.993	10.161
CTPCT (1/2)	1.343	2.132	2.572

Fuente: Presupuesto Ejecutado y Plan de Desarrollo del Municipio de Colón, cálculos de los autores

$$I = \frac{I.P.C. _ AÑO _ T_1}{I.P.C. _ AÑO _ T_0}$$

Cuadro No. 30 Índice de Precios al Consumidor		
AÑOS	I.P.C	INDICE DE DEFLACTACIÓN
2007	T ₀ 8.75	1.00
2008	T ₁ 7.65	0.87
2009	7.33	0.84

Fuente. Proyecciones DANE 2005

Cuadro No. 31 Carga Tributaria Per Cápita Presupuesto Ejecutado 2007-2009. Precios Constantes			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Tributarios	13.228.632	24.485.057	31.110.264
2. Total Población	9.846	9.993	10.161
CTPCT (1/2)	1.343	2.450	3.062

Fuente: Presupuesto Ejecutado y Plan de Desarrollo del Municipio de Colón, cálculos de los autores

Interpretación. El recaudo para cada habitante promedio es de \$1.343 en el 2007, \$2.450 en el 2008 y \$ 3.062 en el 2009 en precios constantes, determinando que la carga tributaria per cápita aumenta en los dos últimos años.

Este promedio debe entenderse como teórico, ya que la población total incluye niños, ancianos, enfermos, indigentes incapacitados, personas que no tienen capacidad de pago; para lograr exactitud en este indicador se debería excluir a la población antes mencionada. Para efectos de este trabajo se mantendrá la fórmula original.

6.11 DÉFICIT O AHORRO CORRIENTE

Al darse un valor positivo en esta diferencia indica un Ahorro Corriente, es decir un excedente de recursos con los cuales se financian pagos de Inversión y/o se apalancan recursos de crédito.

Un valor negativo de esta variable indica la presencia de un Déficit Corriente. Esta situación se puede originar por diferentes causas, dentro de las que se encuentra un bajo esfuerzo fiscal, excesivos pagos generales, burocratización, altos niveles de endeudamiento, entre otros, que es necesario corregir para evitar el deterioro paulatino de la capacidad de Inversión de la Administración Municipal.

En síntesis, la generación de volúmenes importantes de ahorro corriente en forma permanente es condición básica para que la Administración local pueda cumplir su función social de provisión de servicios a la comunidad (Inversión Social) y no de simple circunscripción administrativa y política.

Con el indicador de la capacidad de generar ahorro es posible medir la capacidad de generación de ahorro corriente en términos de Ingresos Corrientes del Municipio y se define como:

$$\frac{\text{AHORRO_CORRIENTE}}{\text{INGRESOS_CORRIENTES}}$$

AHORRO CORRIENTE: Es la diferencia entre el Ingreso Corriente menos el Gasto Corriente.

INGRESO CORRIENTE: Es la diferencia entre el Ingreso Total menos Recurso de Capital.

GASTO CORRIENTE: Es la diferencia entre Gasto Total menos Servicio de la Deuda.

Cuadro No. 32 Déficit Corriente Presupuesto Ejecutado 2007 - 2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Ingresos Corriente	2.274.606.757	3.385.522.000	4.996.310.834
2. Gastos Corrientes	2.641.845.410	3.808.924.695	5.825.570.636
AHORRO CORRIENTE (1-2)	-367.238.653	-423.402.695	-829.259.802

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. Al aplicar el indicador de déficit o ahorro corriente a la información presupuestal del Municipio de Colón, se evidencia que los Gastos Corrientes son superiores que los Ingresos Corrientes, en los tres años de estudio, confirmando que la Administración Municipal no tiene capacidad de ahorro, generando déficit, aumentando progresivamente así: para el año 2007 un déficit de (\$367.238.653), en el 2008 (\$423.402.695) y en el 2009 (\$829.259.802).

En el cuadro de participación porcentual de los Ingresos Tributarios Municipales, se nota un aumento progresivo del recaudo; pero no es suficiente para mejorar el déficit de la Administración local.

En cuanto a Gastos Generales en el rubro de funcionamiento hay un aumento muy significativo en el año 2009 contribuyendo al deterioro del ahorro corriente.

AUTOFINANCIAMIENTO DE INGRESOS. Muestra la proporción de ahorro que se utiliza en pagos de inversión, es decir el grado de autofinanciamiento que tiene la entidad territorial para cubrir pagos de Inversión.

AHORRO_CORRIENTE
PAGOS_DE_INVERSION

(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Gasto de Inversión	2.461.688.252	3.485.440.146	5.322.787.844
2. Ahorro Corriente	-367.238.653	-423.402.695	-829.259.802
Autofinanciamiento (2/1)	(0.15)	(0.12)	(0.17)

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. En la aplicación del anterior indicador quedo demostrado que el Municipio de Colón no genera ahorro corriente, por lo cual los resultados del autofinanciamiento de Ingresos son negativos en todos los años, en el año 2007 un indicador de (0.15), 2008 de (0.12) y 2009 de (0.17), confirmando la baja capacidad de cubrir sus pagos de Inversión.

6.12 FINANCIACION DE INVERSIÓN. Mide el porcentaje de Inversión financiada con recursos propios durante un período fiscal.

$$\frac{\text{GASTOS_DE_INVERSION_EJECUTADO}}{\text{RECAUDO_TOTAL_DE_RECURSOS_PROPIOS}} \times 100$$

Es preciso aclarar que el Recaudo de los recursos propios hace referencia a los Ingresos generados por el Municipio sin las Transferencias Naciones.

Cuadro No. 33 Financiamiento de Ingresos, Presupuesto Ejecutado 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Gastos de Inversión	2.461.688.252	3.485.440.146	5.322.787.844
2. Recaudo de recursos propios	1.034.980.749	1.846.978.000	1.681.706.727
Financiamiento (2/1)*100	42.0	53.0	31.6

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. El recaudo de los recursos propios representan en promedio menos del 50% de los Ingresos Totales, comprobando la poca generación de ingresos locales por parte de la administración municipal.

En los presupuestos ejecutados de los años 2007 al 2009 los ingresos son inferiores a los gastos, reflejándose en los resultados del 2007 con un 42.0%, en el 2008 con el 53.0% y en el 2009 con el 31.2%; significando que los Gastos de Inversión se llevan gran parte de los Ingresos Totales resultando insuficientes.

6.13 FINANCIACION POR TRANSFERENCIAS. Mide el porcentaje de Inversión financiada con recursos provenientes de participaciones Nacionales y Departamentales, durante un periodo fiscal.

$$\frac{\text{INVERSION_EJECUTADA}}{\text{TRANSFERENCIAS_RECIBIDAS}} \times 100$$

Cuadro No. 34 Financiamiento por Transferencias, Presupuesto Ejecutado 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Gastos de Inversión	2.461.688.252	3.485.440.146	5.322.787.844
2. Transferencias recibidas	1.239.626.008	1.538.544.000	3.314.604.107
Finan. Por Transf. (2/1)*100	50.0	44.0	62.3

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. En el Presupuesto Ejecutado para cada uno de los años del periodo de estudio, el rubro de transferencias solamente incluye recursos provenientes de la Nación; no se encuentran transferencias Departamentales o de otra índole. Los resultados para cada año son de 50.0%, 44.0% y 62.3% respectivamente entre el 2007 y 2009.

Estos resultados indican que las transferencias financian en su mayor parte los gastos de Inversión, al punto que la Administración local siempre estará supeditada a la obtención de este tipo de recursos.

Nótese que cada año los Gastos de Inversión superan el Total de Ingresos y así mismo al final de cada vigencia siempre queda un saldo de transferencias por recaudar.

6.14 GENERACIÓN INTERNA DE RECURSOS. Es la capacidad que tiene la administración para obtener recursos de las principales fuentes tributarias con relación a los recaudos totales.

$$\frac{\text{RECURSOS_PROPIOS_(Sin_transferencias)}}{\text{GASTOS_TOTALES}} \times 100$$

Cuadro No. 35 Generación Interna de Recursos, Presupuesto Ejecutado 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Recaudo Total	2.274.606.757	3.385.522.000	4.996.310.834
2. Recursos propios	1.034.980.749	1.846.978.000	1.681.706.727
Recursos Propios (2/1)*100	45	54	34

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. En el año 2007 de cada \$100 del recaudo total, \$45 los aporta los recaudos propios, en el 2008 \$54 y en el 2009 \$34. Nótese que los índices así obtenidos constituyen el complemento de los resultados de los indicadores del grado de dependencia.

6.15 EJECUCIÓN DE INGRESOS. Mide el grado de gestión operativa de la entidad en el cumplimiento de los pronósticos de ingresos.

$$\frac{\text{RECAUDO_TOTAL}}{\text{PRESUPUESTO_DEFINITIVO_DE_INGRESOS}} \times 100$$

Cuadro No. 36 Ejecución de Ingresos, Presupuesto Ejecutado y Presupuesto Definitivo 2007-2009			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
1. Ppto definitivo de Ingresos	4.285.871.570	4.472.096.326	6.240.552.604
2. Recaudo total	2.274.626.814	3.385.522.000	4.996.310.834
Ejecución de ingresos (2/1)*100	53	75	80

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

Interpretación. De acuerdo con los resultados anteriores el Recaudo Total comparado con el Presupuesto Definitivo de Ingresos tiene un grado de acierto del 53% y un desacierto del 47% en el 2007, en el 2008 de 75% faltándole un 25% de certividad y en

2009 del 80% disminuyendo el porcentaje de desacuerdo al 20%. Un análisis profundo nos llevaría a determinar las causas del incumplimiento.

6.16 CRECIMIENTO REAL DEL RECAUDO. Si el recaudo es inferior a 1, significa la capacidad de la entidad para mantener la carga tributaria.

MPU: Monto del último año del periodo

MPI: Monto del primer año del periodo.

n-1: Número de años menos 1

$$TASA_DE_CRECIMIENTO = \left(\sqrt[n-1]{\frac{MPU}{MPI}} \right) - 1$$

Cuadro No. 37 Tasa de Crecimiento Ingresos Tributarios, Presupuesto Ejecutado 2007-2009.			
(Millones de pesos)			
CONCEPTO	2007	2008	2009
Ingresos Tributarios	13.228.632	21.302.000	26.132.622

Fuente: Presupuesto Ejecutado del Municipio de Colón, cálculos de los autores.

MPU: 13.228.632

MPI: 26.132.622

n-1: 2

$$TASA_DE_CRECIMIENTO = \left(\sqrt[2]{\frac{26.132.622}{13.228.632}} \right) - 1 = 0.40$$

Interpretación. El 0.40 indica que el recaudo esta creciendo o la carga tributaria esta aumentando.

7. CONCLUSIONES

Para realizar la medición de los resultados de la gestión institucional y determinar el rendimiento, la eficacia y la eficiencia de sus dependencias y de sus servidores en el cumplimiento de las funciones que por ley les corresponde, se hace necesaria la adopción de un Manual de Indicadores de Gestión, que sirva además de instrumento para la evaluación, seguimiento y control de la ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones de la Alcaldía Municipal de Colón.

Los indicadores de gestión son un elemento de control conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión en toda entidad pública. Éstos permiten establecer el grado de avance o logro de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso en relación con los bienes o servicios que se generan de cara a la comunidad.

los indicadores se constituyen en una herramienta no sólo para la toma de decisiones, sino también para la formulación de estrategias y acciones para la mejora de los procesos institucionales de los entes municipales.

El diseño y cálculo de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía Municipal de Colón permitirá adecuar los procesos internos detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución gubernamental y su quehacer cotidiano, a la vez que ayuda a mejorar la coordinación entre los diferentes niveles administrativos y áreas de trabajo del ente municipal.

La Alcaldía de Colón debe aplicar un sistema de evaluación apropiado para el seguimiento y, cuando sea aplicable para la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad (Norma NTC GP1000:2004 y MECI:2005), este sistema debe demostrar la eficacia, eficiencia y efectividad en la actuación pública.

Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión administrativa y estos se materializan de acuerdo a las necesidades del Municipio, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

8. RECOMENDACIONES

Como en el Municipio de Colón no existe un panel de control con medidores que indiquen a sus directivos si van en la dirección correcta o no, se recomienda construir sistemas que permitan medir su gestión o verificar si sus objetivos, metas y proyectos se están desarrollando adecuada y oportunamente.

Se recomienda interpretar la formulación del presente manual de indicadores de gestión, como una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, siendo la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, procesos gerenciables a través de un conjunto de mediciones e indicadores claves.

Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Colón, adoptar lo más pronto posible un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitando con ello una mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionados sobre la base de la seguridad y confianza en el desempeño del conjunto de los funcionarios implicados en su implementación.

Se recomienda que para el diseño de un sistema de medidas básicas en la entidad, hay que asegurarse primero, que la alta gerencia cuente con un sistema de medición formal, en donde pueda traducir la visión y objetivos estratégicos de esta, en una serie vinculada de medidas específicas y comprensibles para todos los miembros del ente municipal.

Se recomienda tomar como base para la implementación de un manual de indicadores de gestión para la Alcaldía de Colón Putumayo, el presente documento, puesto que el mismo permitirá llevar un seguimiento al proceso de elaboración de los indicadores realizados por las distintas direcciones revisando y retroalimentado la coherencia y relación que tengan sus resultados con los objetivos planteados en el plan de acción del ente público.

BIBLIOGRAFÍA

CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. Los Indicadores de Gestión y Resultados en las Entidades del Estado. 2ª Edición. ACAP DIKE, Bogotá, 1995. p. 25.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACION DISTRICTAL. "Manual de Procedimientos para la Organización y Administración del Banco de Programas y Proyectos Locales (BPP-L)". Subdirección de Seguimiento y Planeación de la Inversión Pública. Bogotá D.C., 2005.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN: "Indicadores Estratégicos en Entidades Territoriales: Criterios para su conceptualización, diseño, análisis e interpretación". Bogotá. p. 12-14

ECHEVERRI ALVAREZ, Ana María. La participación ciudadana en el control de la gestión pública. En Revista Economía Colombiana y Coyuntura Política. (2002). Pp. 29-35

GACETA CONSTITUCIONAL. Informe ponencia-planeación. Mariano Ospina, Germán Rojas, Álvaro Cula. Bogotá. 1991. p. 8.

Indicadores de Gestión un enfoque Sistémico, Gerardo Domínguez Giraldo, Biblioteca jurídica Dike, 2001.

MONDRAGON PEREZ, Angélica Rocío. "¿Que son los indicadores? En: Revista de Información y Análisis Numérico N° 19. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática –INEGI- Ciudad de México D.F. 2002. p. 55.

QUINTERO, Víctor Manuel. "Evaluación de proyectos Sociales: Construcción de Indicadores. Fundación para la Educación Superior –FES-. Santafé de Bogotá. 1995. p. 22

RIVERA CALDERON, Camilo. Planeación Estatal y Presupuesto Público. Bogotá: Legis.1998. p 126-136.

RODRÍGUEZ, J. Planeación Estratégica de Mercados. Segunda Edición. Perú: ECAFSA. 1998. Pp. 37.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Cuarta Edición. Colombia: Editorial Norma. 2003. Pp. 34

NETGRAFÍA

Colon-putumayo.gov.co.com. Nuestro municipio - Colón. [En línea]. [Citado Agosto 1., 2010]. Disponible en Internet: <<http://colon-putumayo.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=i1-1--&s=m&m=l>>.

Gestiopolis.com. La evaluación del desempeño en las organizaciones públicas. Cómo se lleva a cabo?. [En línea]. [Citado Agosto 5., 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no12/evaldeseempeoentidades%20publicas.htm>>.

Isolucion.com.co. ISolución® = ¡Implemente el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005!. [En línea]. [Citado Agosto 7., 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.isolucion.com.co/BancoConocimiento/M/meci/meci.asp>>.

SISTEMA DE SEGUIMIENTO A PROYECTOS DE INVERSION NACIONAL. <https://sifa.dnp.gov.co/dnpweb/index.htm>. "Manual para ingresar la Información en el Sistema de Seguimiento de Proyectos de Inversión: Manual interactivo del Usuario". Bogotá. 2006. p. 4

<http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1994/ley_0179_1994.html
Valle de sibundoy.com. Bienvenidos al Valle de Sibundoy _Colón. [En línea]. [Citado Julio 31., 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.valledesibundoy.com/municipio-de-colon>>.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE TODAS LAS AREAS
FUNCIONALES DE LA ALCALDIA DE COLON, PUTUMAYO



ANEXO A - Encuesta Dirigida a Funcionarios de todas las áreas funcionales de la Alcaldía de Colón, Putumayo

Fecha de Aplicación	23-abr-10
Código:	EA - 001
Version:	1

Objetivo: Realizar una evaluación diagnóstica preliminar de la gestión administrativa de la Alcaldía de Colón en cuanto a la estructura, procesos y procedimientos, sistemas de información, distribución en planta y talento humano presentes en las áreas funcionales del ente territorial.

I. IDENTIFICACION

Nombre:		N° C.C.	
Edad:		Genero:	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Cargo Actual		Dependencia	
Tipo de Contrato	<input type="checkbox"/> Planta <input type="checkbox"/> OPS u Otros	Años de Permanencia en el Cargo Actual	<input type="checkbox"/> De 0 -1 <input type="checkbox"/> De 1 - 3 <input type="checkbox"/> Mas De 3

II. CUESTIONARIO

1. Estructura Actual de la Dependencia

1. ¿La estructura administrativa actual, responde a las necesidades de la dependencia?	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N S / N R <input type="checkbox"/>	Observación
2. ¿Considera usted que el número de cargos dispuestos por la administración actual se hayan correspondidos en la carga laboral de su dependencia? Argumente su respuesta	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N S / N R <input type="checkbox"/>	Por qué
3. ¿La estructura administrativa actual, ha sido diseñado teniendo en cuenta los procesos y procedimientos de su dependencia?	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N S / N R <input type="checkbox"/>	Observación
4. ¿Ha notado usted, que sea común que dos o más funcionarios participen en la elaboración de una misma tarea ?	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N S / N R <input type="checkbox"/>	Observación
5. ¿Considera Usted que cada funcionario cuenta con la autonomía suficiente para dar respuesta a las solicitudes del trabajo cotidiano?	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N S / N R <input type="checkbox"/>	Observación
6. ¿Considera Usted que la estructura administrativa actual se encuentra optimizada en procura de brindar un mejor servicio a la comunidad? Argumente su respuesta	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N S / N R <input type="checkbox"/>	Por qué
7. ¿La estructura actual de la dependencia define claramente las responsabilidades?	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N S / N R <input type="checkbox"/>	Observación
8. ¿La dependencia asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos del medio? Argumente su respuesta	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N S / N R <input type="checkbox"/>	Observación

2. Procesos y Procedimientos

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
1. ¿La estructura organizacional se encuentra basada en la gestión por procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Se encuentran identificados los procesos misionales y de apoyo ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Existe una segregación pertinente y adecuada de funciones y procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Se han definido convenientemente los alcances, limitaciones y la misión de los procesos de la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿El desarrollo de las funciones de los servidores está basado en la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Se emplean mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos que permitan el mejoramiento continuo en la gestión de la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



ANEXO A - Encuesta Dirigida a Funcionarios de todas las áreas funcionales de la Alcaldía de Colón, Putumayo

Fecha de Aplicación	23-abr-10
Código:	EA - 001
Version:	1

2. Procesos y Procedimientos (Continuación)

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
7. ¿Están claramente definidos los responsables de la administración de los procesos y procedimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. ¿Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. ¿Existen manuales actualizados de las funciones del personal actual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. ¿Existen medios de difusión para socializar los manuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. ¿Existe concordancia de las operaciones y/o funciones realizadas con las plasmadas en los manuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. ¿Los manuales de funciones son aplicados actualmente por la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Sistemas de Información

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
1. ¿La información fluye de manera consistente, integrada y con criterios de calidad en toda la dependencia para tomar decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿La plataforma informática de la dependencia permite procesar información de manera efectiva para el servicio de la comunidad y de la entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Los tiempos de respuesta del sistema son adecuados para el servicio y la carga laboral de la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Se ha diseñado un plan de desarrollo informático, que incluya determinación de necesidades y requerimientos del sistema, acorde con la carga laboral de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Existen mecanismos que garanticen la seguridad de la información que maneja el sistema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿El sistema de información de la dependencia es preciso, oportuno, integral y contribuye a la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4. Distribución en Planta

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
1. ¿El área asignada para el desarrollo de las actividades de la dependencia es adecuada para la prestación del servicio a la comunidad y a la entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿La distribución de áreas por sitio de trabajo permite la correcta movilidad de los funcionarios que desempeñan sus funciones en la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿La dotación de insumos y equipos de oficina es adecuada y suficiente para cumplir con sus funciones actuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Existe hacinamiento de funcionarios en algún sector de la dependencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5. Talento Humano

Parámetros	SI	NO	Observación
1. ¿La vinculación y contratación de personal para la dependencia se realiza de acuerdo a solicitud del jefe de la misma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Están definidos todos los perfiles de los cargos de la dependencia y son tenidos en cuenta para el proceso de vinculación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿El personal se encuentra capacitado y actualizado para el desempeño de sus funciones actuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Existe sentido de pertenencia por la entidad por parte de sus funcionarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Los procesos de evaluación del desempeño son realizados en sus distintas fases y en las fechas previstas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son tenidos en cuenta para el mejoramiento institucional o personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones

--	--	--	--

¡Gracias por su tiempo y valiosa colaboración!

Elaborado por: Angela María Figueroa Samaniego Juan Pablo Martínez Moreno	Revisado y Aprobado por:
---	----------------------------------

ANEXO B. ENTREVISTA Y OBSERVACION DIRECTA CON DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DE
LA ALCALDIA DE COLON



Universidad de Nariño
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - FACEA
Especialización en Finanzas



ANEXO B - Entrevista y Observación Directa Con Directivos y Ejecutivos de la Alcaldía de Colón.

Fecha de Aplicación
Código:
versión:

23-abr-10
EA - 001
I

Objetivo: Evaluar los métodos de medición utilizados y el nivel de participación de los trabajadores de la Alcaldía de Colón en la formulación, el seguimiento y la toma de acciones correctivas producto de la aplicación de indicadores de gestión.

I. IDENTIFICACION

Nombre:		N° C.C.	
Edad:		Genero:	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Cargo Actual		Dependencia	
Tipo de Contrato	<input type="checkbox"/> Planta <input type="checkbox"/> OPS u Otros	Años de Permanencia en el Cargo Actual	<input type="checkbox"/> De 0 -1 <input type="checkbox"/> De 1 - 3 <input type="checkbox"/> Más De 3

II. CUESTIONARIO

1. Métodos de Medición Utilizados

1. ¿Participa usted en la formulación de planes, programas y proyectos de su municipio?	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. NS/NR <input type="checkbox"/>
1.1 Si su respuesta es afirmativa, por favor indique el grado de responsabilidad asumida	a. Alto <input type="checkbox"/>	b. Medio <input type="checkbox"/>	c. Bajo <input type="checkbox"/>
Observación			
2. ¿Cuáles de los siguientes componentes que usted conoce se encuentran documentados y formalizados en la Alcaldía de Colón?			
a. El Plan de desarrollo	<input type="checkbox"/>		
b. El P.U.I	<input type="checkbox"/>		
c. El Plan Anual de Inversiones	<input type="checkbox"/>		
d. Otros	<input type="checkbox"/>		
Observación			
3. ¿Esta documentado y formalizado un Manual de Indicadores de gestión para la Alcaldía de Colón?	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. NS/NR <input type="checkbox"/>
3.1 Si su respuesta es afirmativa, por favor indique si el manual se encuentra actualizado	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. NS/NR <input type="checkbox"/>
Observación			
4. ¿Existe periodicidad en la aplicación de indicadores de gestión en las dependencias? Argumente su respuesta	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. NS/NR <input type="checkbox"/>
Por qué			
5. De acuerdo con las siguientes categorías, por favor califique su nivel de participación en la elaboración de indicadores de gestión en su dependencia	a. Alta <input type="checkbox"/>	b. Media <input type="checkbox"/>	c. Baja <input type="checkbox"/>
Observación			
6. ¿Considera que los indicadores de gestión que aplica su dependencia le han contribuido en el proceso de toma de decisiones a la entidad? Argumente su respuesta	a. Si <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. NS/NR <input type="checkbox"/>
Por qué			

2. Seguimiento a la medición a través de Indicadores de Gestión

Criterio de Evaluación	SI	NO	Observación
1. ¿Usted cree que los indicadores son una herramienta gerencial importante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿Considera pertinente el método de medición del desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Se realiza retroalimentación y acciones correctivas a partir de la aplicación de un indicador de gestión??	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Existe un seguimiento constante al cumplimiento de las metas a través de la evaluación de indicadores de gestión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿Todas las dependencias participan activamente de la medición del desempeño a través de la formulación de indicadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. ¿Cuándo los indicadores revelan hallazgos negativos se fija un tiempo limite para proponer una solución o para emprender una acción correctiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ANEXO C. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ANEXO C - Cronograma de Actividades - Diseño e implementación de un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo												
Actividad	Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificación y descripción del Problema (Documentación, Observación, Necesidad, Viabilidad)												
Formulación de los objetivos												
Formulación de la Justificación y Alcance del proyecto												
Diseño de los formatos de encuesta												
Diseño de los formatos de entrevista												
Presentación de la propuesta												
Aprobación de la propuesta y nombramiento de asesor												
Solicitud de Cambio de asesor												
Ajustes y Correcciones a la propuesta												
Elaboración del Anteproyecto												
Presentación y Aprobación del Anteproyecto												
Fijación de Fecha de sustentación del Primer Avance												
Correcciones al Primer Avance												
Diseño de Diapositivas para sustentación del Primer Avance												
Sustentación del Primer Avance del proyecto												
Nombramiento de Jurados												
Ejecución Preliminar del Proyecto (Diagnostico Interno y Externo)												
Análisis de la información recolectada en los anexos A y B												
Ejecución Media del Proyecto (Formulación de Estrategias de Mercado)												
Ejecución Final del Proyecto (Conclusiones y Recomendaciones)												
Acompañamiento Docente (Asesorías)												
Elaboración del Informe Final												
Ajustes y Correcciones al Informe Final												
Aprobación del Informe Final												
Fijación de Fecha de sustentación del Informe Final												
Diseño de Diapositivas para sustentación del Informe Final												
Sustentación del Informe Final												

ANEXO D. PRESUPUESTO

ANEXO D – Presupuesto Diseño y estructuración de un manual de indicadores de gestión al interior de la Alcaldía del Municipio de Colón, Departamento de Putumayo				
Elaboración de Instrumentos (Trabajadores de Planta y OPS - Alcaldía de Colón)				
Parámetro	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Encuesta Trabajadores Alcaldía de Colón (ANEXO A)	Impresión de encuesta	82	\$ 100	\$ 8.200
Encuesta Medición (ANEXO B)	Impresión de encuesta	41	\$ 100	\$ 4.100
Encuestadores ANEXO A	Aplicación de formato de encuesta	41	\$ 2.000	\$ 82.000
Encuestadores ANEXO B	Aplicación de formato de encuesta	41	\$ 2.000	\$ 82.000
Sub - Total				\$ 176.300
Papelería y Fotocopias				
Papelería	Borradores, Impresiones de información,	1500	\$ 100	\$ 150.000
Fotocopias	Copias de libros, formatos y Trabajos	1800	\$ 50	\$ 90.000
Sub - Total				\$ 240.000
Impresiones, Anillados y Empastados				
Impresión Anteproyecto	El proyecto hasta Delimitación	31	\$ 200	\$ 6.200
Impresión Primer Informe	El proyecto hasta Marco Legal	65	\$ 200	\$ 13.000
Impresión Informe al asesor	El proyecto hasta Marco Legal	65	\$ 200	\$ 13.000
Anillado Anteproyecto	Anillado 1	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Anillado Primer informe	Anillado 2	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Anillado Primer informe Asesor	Anillado 3	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Impresión Informe Final	Todo el proyecto incluido anexos	250	\$ 200	\$ 50.000
Impresiones a color	Gráficos, Anexos, Fotos	16	\$ 400	\$ 6.400
Empastado Informe Final	Informe Final	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Sub - Total				\$ 191.600
Otros gastos del proyecto				
Transporte	Desplazamiento dentro de la Ciudad	150	\$ 1.000	\$ 150.000
Alimentación	En el caso de estar por fuera del hogar	16	\$ 5.000	\$ 80.000
Normas Icontec	Transcripción y aplicación de normas	4	\$ 40.000	\$ 160.000
Sub - Total				\$ 390.000
COSTO TOTAL				\$ 997.900

