



ARENAL
ADELANTE
Gestión & Desarrollo

ESTRUCTURACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE ARENAL SUR DE BOLÍVAR

LUIS MOISES MURILLO GOMEZ

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR - SECCIONAL AGUACHICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA
AGUACHICA
2022

ESTRUCTURACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE ARENAL SUR DE BOLÍVAR

LUIS MOISES MURILLO GOMEZ

Informe

Director de la práctica:
Maritza Hernández Murcia

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR - SECCIONAL AGUACHICA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA
AGUACHICA
2022

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO 1.....	7
1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA.....	7
1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLA LA EMPRESA.....	10
1.2 MISIÓN.....	10
1.3 VISIÓN	10
1.4 POLÍTICAS.....	11
1.5 VALORES.....	11
1.6 ORGANIGRAMA	14
1.7 ÁREA ESPECÍFICA DE LA PRÁCTICA	15
CAPITULO 2.....	17
2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.	17
2.1 NOMBRE DEL TRABAJO	17
2.2 DIAGNÓSTICO	17
2.3 JUSTIFICACIÓN	19
2.4 OBJETIVOS	19
2.5 PLAN DE ACTIVIDADES	20
CAPITULO 3.....	21
3. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA.....	21
3.1 Desarrollo del objetivo específico:	21
3.2 Desarrollo del objetivo específico:	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Aspectos básicos de la alcaldía municipal de arenal.....	7
Figura 2: Dirección de la alcaldía municipal de arenal según Google Maps.....	8
Figura 3: Alcaldes que han administrado al municipio de Arenal	9
Figura 4: Organigrama de la Alcaldía Municipal de Arenal Bolívar	14
Figura 5: Análisis FODA	18
Figura 6: Cronograma plan de prácticas.....	20

INTRODUCCIÓN

El presente informe se realiza en la alcaldía municipal de Arenal Sur de Bolívar, el cual está enfocado en el desarrollo de las prácticas curriculares por parte del estudiante de economía de la Universidad Popular del Cesar, Luis Moisés Murillo Gómez durante un periodo de cinco meses en el área de la secretaría de planeación; la cual está a cargo del ingeniero civil Fabio Luis Pinto Pacheco quien se desempeña como el secretario del área.

El informe está compuesto por 3 capítulos, en el primero se presentan los aspectos básicos de la Alcaldía Municipal de Arenal tales como; actividad económica, misión, visión, políticas, valores, organigrama y área específica de la práctica, en el segundo se describen las actividades específicas de la práctica profesional tales como; nombre del trabajo, diagnóstico, justificación, objetivos y plan de prácticas y por último en el tercer capítulo se desarrollan cada uno de los objetivos propuestos como ejes de las prácticas curriculares.

CAPITULO 1

1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

Figura 1: Aspectos básicos de la alcaldía municipal de arenal

Razón social	Empresa que opera en el sector público, dedicada a asuntos municipales y servicios de carácter económicos, sociales, ambientales, institucionales y demás actividades que demande la comunidad
NIT	806001937
Actividad Económica	1751201
Dirección	Calle 13 N° 5-74
Ciudad	Arenal
Gerente General "Alcalde"	Eugenio Lobo Quiñonez

Arenal del sur es un municipio ubicado en el sur-este del departamento del Bolívar (En la Costa Atlántica) tiene una extensión de 534 Km², su territorio se extiende desde la Serranía de San Lucas, en el sur, hasta la zona pantanosa del Cerro de Gómez, en la vereda Sereno en el Norte. Al municipio de Arenal lo constituyen los corregimientos de: Buenavista, San Rafael y Carnizala y las veredas de Los Peñones, Tequendama, Paraíso, Caña Braval, Muela, la Sabana, Santo Domingo, Sereno, Soya, Zabaleta, La Bonita, La Dorada y Unión Dorada. La cabecera municipal está conformada por nueve (9) barrios: Santa Rosa, Pueblo Nuevo, Primero de Enero, Barrio Abajo, Barrio Arriba, La Loma, San Antonio, San Lorenzo, El Renacer, El Despertar y El Centro. (BANDA GONZALEZ y SIERRA LOZANO 2014)

Figura 2: Dirección de la alcaldía municipal de arenal según Google Maps

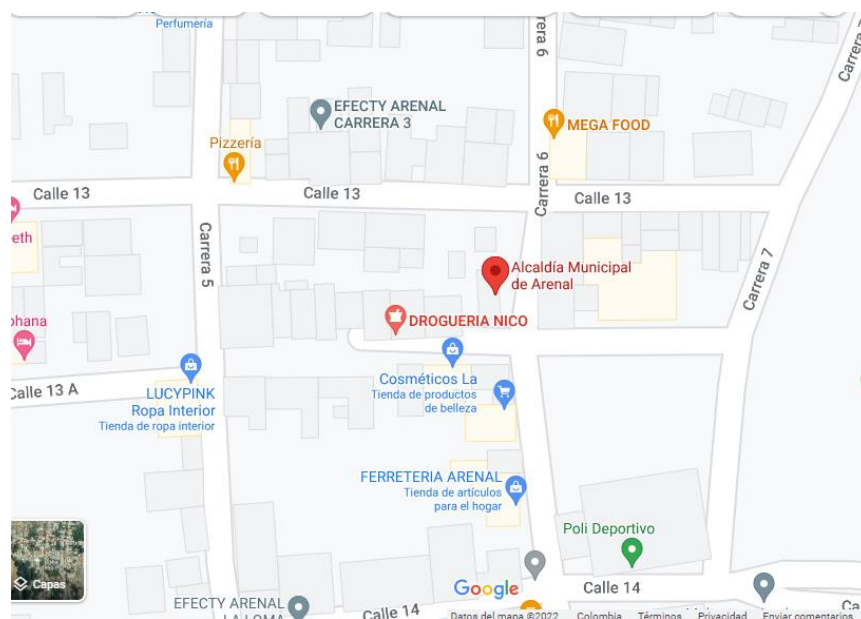


Imagen tomada de (Google Maps 2022)

La Alcaldía Municipal de Arenal, es una empresa que opera en el sector público, dedicada a asuntos municipales y servicios de carácter económicos, sociales, ambientales, institucionales y demás actividades que demande la comunidad, esta se encuentra ubicada en el Municipio de Arenal sur de Bolívar, en la Calle 13 N° 5-74 barrio 20 de Julio, está representada legalmente por el Alcalde Municipal Eugenio Lobo Quiñonez el cual tomó posesión el 30 de diciembre de 2019, con efectos fiscales a partir del primero de enero de 2020, su mandato va desde el 2020 hasta el 2023, bajo el emblema de “#ARENAL ADELANTE gestión & desarrollo>” (GARCÍAS GRANADOS 2021)

(A. Talento Humano 2020) Desglosa y da significado a cada parte del emblema municipal “#ARENAL ADELANTE gestión & desarrollo>” de la siguiente manera:

“ARENAL ADELANTE” significa la proyección que el alcalde Eugenio Lobo quiere con nuestro municipio, la necesidad de surgir y avanzar hacia el desarrollo que anhelamos.

El “#”, es usado en redes sociales para crear tendencias. Decidimos agregarlo para generar tendencias en nuestras publicaciones, es por ello que en cada noticia siempre va al comienzo o al final de un texto

El “>” es un icono que podemos usar en redes sociales para abreviar la palabra “adelante”

El slogan de “Gestión y Desarrollo” es la frase que especifica la visión que tiene la actual administración, lograr el desarrollo de nuestra comunidad a

través de la gestión. Es por ello que el alcalde municipal ha encomendado una misión a su equipo y es la gestión incansable a través de sus secretarías para lograr conseguir proyectos, obras, insumos, etc.

La creación de la Alcaldía Municipal se remonta al año 1996, cuando por medio de la Ordenanza N° 18 del 16 de Mayo de 1996, Arenal dejó de ser un corregimiento del municipio de Morales Bolívar para convertirse en el Municipio de Arenal Bolívar, desde ese momento también nace la alcaldía municipal. (GARCÍAS GRANADOS 2021)

Desde la creación del municipio de arenal, la administración de la alcaldía municipal durante los 26 años de su ordenanza ha pasado por la representación legal de 9 alcaldes; los cuales se muestran en la siguiente imagen

Figura 3: Alcaldes que han administrado al municipio de Arenal



Fuente: (A. Talento Humano 2020)

1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLA LA EMPRESA

Con base al decreto número 1607 del 31 de julio de 2002 emanado por (MinSalud 2002) la actividad económica que desarrolla la alcaldía municipal es la descrita por el código 1751201 el cual acoge a las empresas dedicadas a actividades ejecutivas de la administración pública; en general incluye ministerios, órganos, organismos y dependencias administrativas en los niveles central, regional y local.

La entidad está registrada ante la DIAN con NIT: 806001937 con forma jurídica de carácter público, por lo tanto, los recursos con los que esta desempeña y lleva a cabo sus proyectos y obras son públicos, designados por el gobierno nacional, la alcaldía se encarga de distribuir ese recurso en los sectores y/o necesidades de la comunidad, los cuales están estipulados por el gobierno; dentro de las actividades principales se encuentran: Servicio de atención a la comunidad en los temas que estos necesiten, manejo y distribución de los recursos públicos, estructuración y ejecución de proyectos, entre muchas otras. (GARCÍAS GRANADOS 2021)

1.2 MISIÓN

Transformar positivamente los escenarios territoriales para atender las demandas sociales, a través de acciones que faciliten el goce efectivo de los derechos alrededor de una visión conjunta de futuro, en el marco de la democracia, participación, diversidad y pluralidad. (Talento Humano, Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Arenal 2020)

Con base al concepto de (Figueroa Martínez 2022) “la redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad” la misión de la alcaldía municipal de arenal es la apropiada para la entidad

1.3 VISIÓN

Arenal, Bolívar será al finalizar el 2023, un Municipio Líder en la Región reconocido por su modelo de buen gobierno, su gestión de resultados, y la integración social, económica, cultural y turística de su población a través del uso eficiente de sus recursos aplicados a la generación de su riqueza sociocultural urbana y rural, facilitando las condiciones para la generación de sus ingresos que permitan mejorar las condiciones de vida de todos los habitantes. (Talento Humano, Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Arenal 2020)

Analizando la visión de la alcaldía municipal de Arenal es la apropiada para la entidad gubernamental en relación con la definición de (Figuroa Martínez 2022) “La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido”.

1.4 POLÍTICAS

Según (Peña Pérez 2022) Las políticas de desarrollo administrativo de la Alcaldía Municipal de Arenal Sur de Bolívar son las siguientes:

- Directivos y Gerentes Públicos
- Compromisos con los Fines del Estado
- Compromiso con la Gestión
- Responsabilidad con el Acto de Delegación
- Órganos de Control Externos
- Políticas frente al Control Externo de la Entidad
- Compromisos en la Relación con el Órgano de Control Político
- Compromiso con la Integridad
- Compromiso para la Erradicación de Prácticas Corruptas
- Compromiso con la Comunicación Pública
- Compromiso con la Calidad
- Compromiso con la Rendición de Cuentas
- Compromiso con la Comunidad
- Información y Comunicación con la Comunidad
- Compromiso con el Control Social

Las políticas de desarrollo administrativo son el conjunto de lineamientos que orientan a las entidades en el mejoramiento de su gestión para el cumplimiento de las metas institucionales y de Gobierno, a través de la simplificación de procesos y procedimientos internos, el aprovechamiento del talento humano y el uso eficiente de los recursos administrativos, financieros y tecnológicos. (García Martínez 2016)

Con base al concepto citado anteriormente las políticas de la Alcaldía Municipal de Arenal se encuentra bajo dichos lineamiento ya que las políticas están orientadas al cumplimiento de las metas institucionales de la entidad.

1.5 VALORES

Según (Peña Pérez 2022) Los valores institucionales que inspiran y soportan la gestión de la Administración del Municipio de Arenal son:

- Servicio: Actitud de ayuda y colaboración en la ejecución de cada una de las funciones a realizar como servidores públicos, se manifiesta en el buen desempeño y relaciones que se establecen en el entorno laboral

- Transparencia: Es actuar de acuerdo a la verdad. La vivencia de este valor se refleja en el ser decente, justo y honrado con lo cual se genera un ambiente de confianza en la entidad, también implica comunicación abierta a la ciudadanía respecto al desarrollo

- Respeto: Se define como el reconocimiento del otro con sus diferencias y derecho que implica valorarse a sí mismo y a los demás. La vivencia de este valor se refleja en escuchar y tener en cuenta la opinión del otro, escuchar y orientar a las personas que solicitan un servicio sin importar su condición y finalmente atender de manera oportuna a los ciudadanos y a la comunidad

- Compañerismo: Se define como disposición de ayuda al otro y reconocimiento por las capacidades de los demás, la vivencia de este valor se refleja cuando se brinda una inducción adecuada a los compañeros nuevos y apoyo constante, cuando se da reconocimiento a quien justamente lo merece, cuando hay solidaridad y ayuda en momentos de dificultad o crisis, cuando se comparte la experiencia y los saberes adquiridos

- Confianza: Se manifiesta al sentir total libertad y tranquilidad de expresión y de relación con el otro. Este valor se refleja en la capacidad para creer en los demás y en el manejo y la calidad de la información.

- Equidad :Se refiere al dar a cada quien lo justo con imparcialidad, sin influencias ni sesgos que generen determinaciones inadecuadas, este valor se refleja en la asignación de funciones de acuerdo a la capacidad de cada persona, dar el reconocimiento a quien lo merece y no tomar decisiones sin tener razones justas

- Responsabilidad: Es el valor que adquieren los seres humanos para asumir las consecuencias de los actos, valor que permite reflexionar sobre sus propias acciones, este valor se refleja con el cumplimiento de las obligaciones contractuales, entrega de resultados y tareas laborales en el momento establecido, además del cumplimiento del horario laboral

- Excelencia: Es la característica de ser bueno, de hacer las cosas de manera óptima, esta nos impulsa a ser mejores cada día y no por competir con otros, sino por ponernos en reto a nosotros mismos para crecer, para llegar más lejos

Según el (POLITÉCNICO COLOMBIANO 2016) los Valores Institucionales son “Acuerdos que inspiran y rigen la vida de la entidad, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de los objetivos corporativos. Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento, razón por la cual deben ser compartidos por todos los funcionarios”

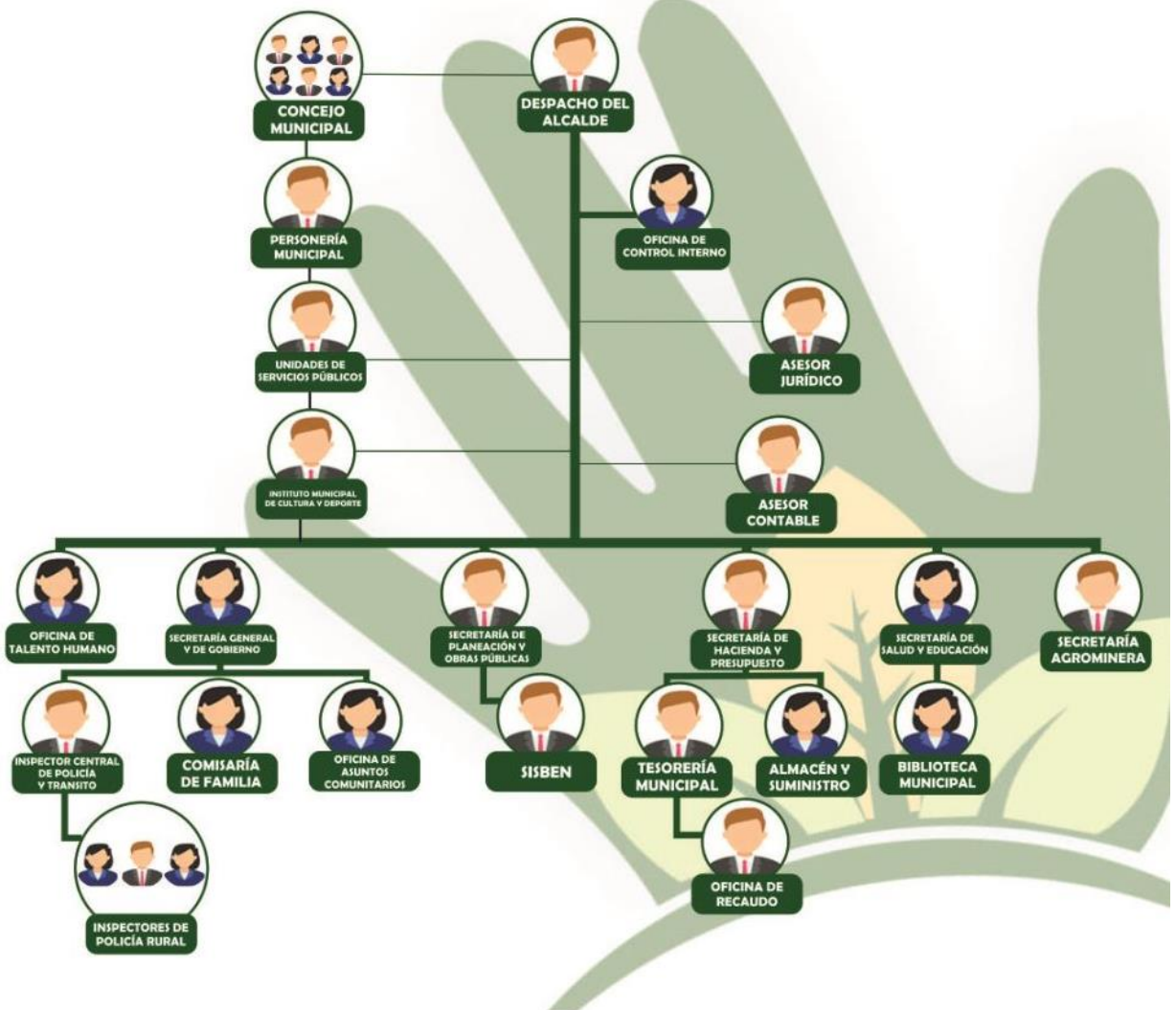
Los valores que conforman a la Alcaldía Municipal de Arenal Sur de Bolívar se considera que están bien contruidos, porque están fundamentados en la

ética que debe tener una organización que presta servicios públicos a la comunidad en general

1.6 ORGANIGRAMA

Figura 4: Organigrama de la Alcaldía Municipal de Arenal Bolívar

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL ARENAL, BOLÍVAR



Fuente: (Alcaldía Municipal de Arenal, arenal-bolivar 2022)

El organigrama que utiliza la Alcaldía Municipal de Arenal es de tipo plano vertical el cual define (Franklin Fincowsky 1998) como los que “presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización” lo que permite concluir que dicho organigrama corresponde a la actividad económica y al funcionamiento de la entidad

1.7 ÁREA ESPECÍFICA DE LA PRÁCTICA

El área de la empresa donde se desarrollaran las prácticas curriculares y la información del jefe inmediato o coordinador del área se describen a en los artículos primero y segundo de la resolución número 251 del 27 de julio de 2022 emanada por la oficina de (Talento Humano 2022) la cual dicta:

ARTÍCULO PRIMERO. - Vincular formativamente al estudiante LUIS MOISES MURILLO GOMEZ, identificado con cedula de ciudadanía N° 1002465922, en la práctica laboral 0106-4-09, ubicada en la dependencia SECRETARÍA DE PLANEACIÓN de esta Entidad Estatal, de conformidad con lo previsto en la parte motiva de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO. - Designar como tutor de la práctica laboral a la que se refiere la presente Resolución, a FABIO LUIS PINTO PACHECO Secretario de Planeación, quien deberá cumplir con todas las obligaciones que le correspondan, en el marco de lo estipulado por el programa “Estado Joven: prácticas laborales en el sector público”.

El tutor o jefe inmediato es el Ingeniero Civil Fabio Luis Pinto Pacheco egresado de la universidad de Cartagena, con amplio conocimiento en planificación de proyectos de construcción e interventoría. El cuál desempeña el cargo de secretario de planeación de la Alcaldía Municipal de Arenal.

Según (Alcaldía Municipal de Arenal 2020) las funciones de la secretaria de planeación son:

- Fomentar, dirigir y ejecutar políticas institucionales y de adopción de los planes, programas y proyectos de desarrollo, obras civiles, desarrollo económico y social en el municipio.
- Evaluar y controlar la ejecución del Plan de Desarrollo y mantener informado al Alcalde sobre el Desarrollo mismo.
- Dirigir y prestar asesoría en las actividades adelantadas por los Jefes de Dependencia en la elaboración y cumplimiento de los Planes de Acción de sus respectivas dependencias.
- Dirigir la puesta en marcha y el funcionamiento del Banco de Proyectos de Inversión Municipal.

- Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con el otorgamiento de licencias de construcción y urbanismo.
- Dirigir, coordinar y supervisar el cumplimiento y la aplicación de todas las actividades relacionadas con los usos del suelo, el Plan básico de Ordenamiento Territorial – PBOT – y en general lo relacionado con la planeación física urbanística rural y urbana dentro de los parámetros establecidos en el Plan de Desarrollo vigente.
- Las demás que se le asigne acordes con la naturaleza del cargo y la necesidad del servicio.

Con base a la resolución número 251 del 27 de julio de 2022 emanada por la oficina de (Talento Humano 2022) las actividades principales a desarrollar en la plaza de práctica laboral de la secretaria de planeación de la Alcaldía Municipal de Arenal son las siguientes:

- Acompañar a la dependencia responsable, en el registro del proyecto pdet en el banco único de programas y proyectos de inversión.
- Acompañar a la dependencia responsable de la ejecución, en la elaboración del cronograma de ejecución física y financiera de los proyectos aprobados.
- Apoyar la elaboración de los instrumentos de programación presupuestal para definir los tiempos de implementación de los programas y proyectos que respondan al pdet.

Como actividades completaría a desarrollar en la plaza de práctica se tendrán todas aquellas requeridas o designadas por el tutor o jefe inmediato Fabio Luis Pinto Pacheco.

CAPITULO 2

2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.

2.1 NOMBRE DEL TRABAJO

Estructuración de los indicadores de gestión de la Alcaldía Municipal de Arenal sur de Bolívar

2.2 DIAGNÓSTICO

La secretaría de Planeación del municipio tiene como propósito general: Diseñar, planear, formular, dirigir organizar, ejecutar y evaluar políticas públicas e institucionales y adopción de los planes, programas y proyectos de planificación, desarrollo institucional, económico, social, obras civiles e infraestructura del municipio. (GARCÍAS GRANADOS 2021)

En el área de desarrollo de las prácticas curriculares se cuenta con el personal idóneo y capacitado para el buen funcionamiento de la Secretaría de Planeación, en la cual trabajan; un ingeniero civil el cual esta designado como el secretario de dicha área, un desarrollador grafico de arquitectura e ingeniería como inspector de obras y una administradora de empresas como enlace de programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET)

La secretaría de Planeación cuenta con una oficina amplia, cómoda y bien organizada; localiza en el primer piso de la instalación principal de la alcaldía municipal con el fin de que no se presenten problemas con las escaleras y que haya equidad a la hora de adquirir información y aprovechamiento de los servicios que brinda dicha área, lo anterior se debe a que en esta oficina acuden un número considerable de personas entre los que se encuentran personas con discapacidad y adultos mayores en busca de información y/o solución de problemáticas. La oficina cuenta con una impresora personal, 3 computadores de mesa, dos computadores portátiles, 5 escritorios, sillas, aire acondicionado, un tablero acrílico y estantes para la organización de documentos.

En el funcionamiento de la alcaldía municipal se puede observar una problemática al momento de realizar los seguimientos de la ejecución de las metas proyectadas en el plan de desarrollo municipal, por lo cual se plantea diseñar la estructuración del manual de indicadores de gestión de la Alcaldía Municipal de Arenal sur de Bolívar, el cual tiene como propósito ejercer medición, monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión dentro de la administración municipal en pro de la institución como mecanismo para supervisar las actividades que realizan todas las dependencias de la alcaldía municipal de Arenal.

2.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce Talancón 2007)

Figura 5: Análisis FODA

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Análisis Interno	<p>Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal joven capacitado • Capacidad de gestión institucional • Conexión a red de Internet • Apoyo de otras entidades estatales • Conocimiento de las funciones asignada a cada dependencia según el Cargo 	<p>Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falencias tecnológicas • Falencias en el seguimiento del desarrollo de metas planteadas • Sobrecarga Laboral • Presupuesto limitado • Falencia en la medición de la eficiencia del trabajo
Análisis Externo	<p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información actualizada • Capacitaciones recibida por el departamento de Función Pública • Apoyo del departamento de la Función Publica • Seguimiento de las metas proyectadas 	<p>Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Filtración de información • Sanciones por parte de los entes de control externos • falencias al momento de la Implementación del sistema de calidad • Rotación del Personal • Procesos judiciales por sobrecarga laboral

2.3 JUSTIFICACIÓN

Las practicas curriculares del programa de economía de Universidad Popular del Cesar Seccional Aguachica tiene como propósito promover procesos que impulsen la formulación e implementación de proyectos de investigación y proyección social teniendo en cuenta los componentes de innovación, desarrollo artístico y cultural; y la aplicación por parte de los practicantes del programa de conceptos, teorías y herramientas propias de la disciplina económica para el desarrollo de las organizaciones de la región y del país.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas. (Cruz Lezama 2017)

Contar con indicadores de gestión permite a nivel institucional combinar los objetivos estratégicos y la integración de los resultados estratégicos y operacionales de la alcaldía municipal para que las dependencias y/o miembros de la entidad estatal puedan llevar el control en la medición, monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión dentro de la administración municipal.

Por tal razón estas prácticas curriculares se basan en la estructuración de los indicadores de gestión de la Alcaldía Municipal de Arenal sur de Bolívar ya que estos reflejaran la estrategia de la organización; entendida como el plan o camino a seguir, en la consecución de la misión y además, dicho plan debe ser capaz de movilizar a la empresa, desde un estado actual hacia otro deseado en el futuro estipulado en la visión de la alcaldía municipal. Generando un control en función de un sistema de medición que aportar a la administración municipal un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas en su plan de desarrollo municipal.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo general

Diseñar la estructuración de los indicadores de gestión de la Alcaldía Municipal de Arenal sur de Bolívar

2.4.2 Objetivos específicos

Establecer los lineamientos para la construcción e implementación de los indicadores de gestión como mecanismo de medición, monitoreo, seguimiento y

evaluación de la gestión dentro de la administración municipal, para que se pueda medir la eficiencia del trabajo en la Alcaldía de Arenal sur de Bolívar.

Formular la matriz de indicadores de gestión para la Alcaldía Municipal de Arenal sur de Bolívar a través de la herramienta ofimática Excel

2.5 PLAN DE ACTIVIDADES

Figura 6: Cronograma plan de prácticas

Semanas desde el 01 de Agosto hasta el 10 de Diciembre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Inducción y definición de horarios																				
Apoyo a la actualización de bases de datos para el fortalecimiento de Proyectos PDET.																				
Redacción de resoluciones para ceder a título gratuito un bien fiscal en el municipio de Arenal																				
Desarrollo del capítulo 1 del informe de prácticas																				
Apoyo a la estructuración de presupuesto para la formulación y ejecución de proyectos.																				
Notificación de resoluciones para ceder a título gratuito un bien fiscal en el municipio de Arenal																				
Desarrollo del capítulo 2 del informe de prácticas																				
informes del avance de los proyectos que se están adelantando en el municipio,																				
Desarrollo del capítulo 3 del informe de prácticas																				
Entrega y sustentación del informe de prácticas																				

CAPITULO 3

3. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA

3.1 Desarrollo del objetivo específico:

Establecer los lineamientos para la construcción e implementación de los indicadores de gestión como mecanismo de medición, monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión dentro de la administración municipal, para que se pueda medir la eficiencia del trabajo en la Alcaldía de Arenal sur de Bolívar.

Los indicadores de gestión hacen referencia a aquellas variables que tratan de representar y medir las actividades que forman el proceso productivo de una entidad, con el objetivo de mostrar su realidad y los efectos por él provocados. (García Prado 2009)

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (DANE s.f.)

Según la (Función Pública 2012), los indicadores para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales deben cumplir las siguientes características:

Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.

Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

El objetivo de los indicadores es coadyuvar a la que la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente ya que facilita a sus integrantes su desempeño, permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización

GERENCIA MUNICIPAL

Según el artículo 209 de la (constitución política de Colombia 1991), la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

En base a los principios generales sobre la organización y el funcionamiento de los municipios en el artículo 5º, emanado por (El Congreso de Colombia 1994). Principios rectores de la administración municipal:

La organización y el funcionamiento de los municipios se desarrollarán con arreglo a los postulados que rigen la función administrativa y regulan la conducta de los servidores públicos, y en especial; con sujeción a los principios de eficacia, eficiencia, publicidad y transparencia, moralidad, responsabilidad e imparcialidad, de acuerdo con los siguientes criterios:

a) EFICACIA: Los municipios determinarán con claridad la misión, propósito y metas de cada una de sus dependencias o entidades; definirán al ciudadano como centro de su actuación dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios y establecerá rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyectos.

b) EFICIENCIA: Los municipios deberán optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos, definir una organización administrativa racional que les permita cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo, crear sistemas adecuados de información, evaluación y

control de resultados, y aprovechar las ventajas comparativas que ofrezcan otras entidades u organizaciones de carácter público o privado.

En desarrollo de este principio se establecerán los procedimientos y etapas estrictamente necesarios para asegurar el cumplimiento de las funciones y servicios a cargo del municipio, evitar dilaciones que retarden el trámite y la culminación de las actuaciones administrativas o perjudiquen los intereses del municipio.

c) **PUBLICIDAD Y TRANSPARENCIA:** Los actos de la administración municipal son públicos y es obligación de la misma facilitar el acceso de los ciudadanos a su conocimiento y fiscalización, de conformidad con la ley.

d) **MORALIDAD:** Las actuaciones de los servidores públicos municipales deberán regirse por la ley y la ética propias del ejercicio de la función pública.

e) **RESPONSABILIDAD:** La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones establecidas en la Constitución y en la presente Ley, será de las respectivas autoridades municipales en lo de su competencia. Sus actuaciones no podrán conducir a la desviación o abuso de poder y se ejercerán para los fines previstos en la ley. Las omisiones antijurídicas de sus actos darán lugar a indemnizar los daños causados y a repetir contra los funcionarios responsables de los mismos.

f) **IMPARCIALIDAD:** Las actuaciones de las autoridades y en general, de los servidores públicos municipales y distritales se regirán por la Constitución y la ley, asegurando y garantizando los derechos de todas las personas sin ningún género de discriminación.

3.1.1 Etapas a seguir para la aplicación del control de gestión

3.1.1.1 Planeación

Según (Robert Terry 1973) la Planeación "es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados"

La planeación debe obedecer a las necesidades de los habitantes de cada uno de los sectores geográficos, etnográficos, demográficos y económicos de la comunidad del municipio de Arenal para evitar realizar planes mediocres, que no logran un desarrollo, si no unas buenas intenciones.

Diagnóstico de la planeación

Consiste en la recolección y análisis de la información legal, contable financiera y técnicas para la identificación de áreas y procesos que desarrolla la entidad en el cumplimiento de metas y objetivos preestablecidos en el plan indicativo.

Información legal:

- Normatividad legal interna y externa

- Ley de creación y naturaleza jurídica
- Decretos reglamentarios
- Estatutos
- Directivas
- Disposiciones administrativas
- Actas de Consejo directivo
- Objetivos generales del sector establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo
- Objetivos específicos diseñados por la entidad para cumplir con los generales

Estructura organizacional

- Visión
- Misión
- Objetivo general
- Estructura organizacional
- Reglamentos
- Manuales de funciones y procedimientos

Información contable y financiera

- Estado de Presupuesto
- Estado de Balance General
- Estado de Actividad Financiera, Económica y Social
- Estado de Valor Agregado
- Estado de Rentabilidad Pública
- Estado de Origen y Aplicación del Excedente Social
- Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento
- Estado de Cambios en la Situación Financiera, Económica y Social
- Estado de objetivos
- Cuadro de mandos o tablero de control
- Conocimiento del sistema de Control Interno

3.1.1.2 Control

Según (Cervantes Abarca 2008) el control “es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. La aplicación de un control en las empresas busca atender dos finalidades principales: Corregir fallas o errores existentes y prevenir nuevas fallas o errores en los procesos”

En la etapa de control el punto de partida está dado por el manejo de la información financiera, contable, administrativa y la descripción de los procesos y variables más importantes desarrolladas por la entidad; información que permite evaluar los procesos administrativos y los principios establecidos por la ley.

Manejo de información

- Información financiera y contable
- Situación financiera.
- Plan de inversiones
- Información administrativa

3.1.1.3 Elaboración de informe

El contenido del informe, debe ser emitido en forma objetiva, clara, concisa y oportuna; incluyendo las conclusiones y recomendaciones pertinentes que permitan a la entidad, objeto de evaluación, adoptar medidas correctivas para su mejoramiento continuo.

3.1.1.4 Estructura del informe

- Resumen Ejecutivo
- Objetivo y alcance de la evaluación
- Breve reseña histórica de la entidad
- Resultados:

3.1.1.5 Conclusiones y recomendaciones

Se dictara juicios críticos de los aspectos positivos o negativos, fundamentados con la suficiente evidencia y basados en los resultados del estudio teniendo en cuenta la secuencia análisis, causa y efecto, presentándose en forma clara, objetiva e independiente de la gestión que adelanta la entidad.

3.1.1.6 Seguimiento

Según (Van de Velde 2009) el seguimiento “es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos que permite una revisión periódica del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos”.

Se debe establecer un cronograma de visitas cuya finalidad es la verificar y controlar el cumplimiento de los acuerdos, hechos entre la entidad y el grupo de auditoría.

3.1.2 Indicadores de gestión

Indicador

Según el (DANE 2005) Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo

Indicador de gestión

Es el resultado obtenido de las relaciones entre variables de cada proceso; los cuales miden los principios establecidos por la ley, el control de gestión como cualquier otro sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo; los cuales son definidos en capítulo tercero de auditoría de gestión:

Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.

Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).

Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

3.1.2.1 Características de los indicadores

Según la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión de la (Función Pública 2018) las características de los indicadores son:

- **Pertinencia:** Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución
- **Independencia:** No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).
- **Costo:** La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.
- **Confiable:** Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
- **Simplicidad:** Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
- **Oportunidad:** Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
- **No redundancia:** Debe ser único y no repetitivo.
- **Focalizado en áreas controlables:** Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.
- **Participación:** Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización.
- **Disponibilidad:** Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- **Sensibilidad:** El indicador debe ser capaz de poder identificar los distintos cambios de las variables a través del tiempo.

3.1.2.2 Etapas objeto de control en el sistema de control de gestión

Definir los objetivos de control

Hace refiere al análisis de los elementos constitutivos de la entidad, como el funcionamiento y los procesos.

Establecer los indicadores

Se establecen con base en los elementos de control; lo cual permite la participación de las personas para así garantizar un entendimiento del proceso y los compromisos necesarios para su adopción.

Diseñar el sistema de control

Según los indicadores elegidos, se establecen los elementos que conforman un sistema de control de gestión:

- Fuentes y flujos de información
- Formatos de registro
- Tableros de mando

Implantación

Es la aplicación de los planteamientos expuestos en el diseño, se desarrollan y ponen en funcionamiento los elementos de operación del sistema en forma adecuada: herramientas de software, manual de operaciones, formatos y modelos de acción administrativa conforme a los resultados del control de gestión y a la alimentación inicial del sistema.

Aplicación del sistema

El uso adecuado del control de gestión, redefine en forma significativa algunos procesos caracterizados por trabajar con datos subjetivos como el establecimiento de objetivos, evaluación de desempeño y la dirección de la entidad.

La elaboración de los indicadores, corre a cargo de cada una de las dependencias, quienes tienen que diseñar, aplicar y evaluar sus propios indicadores. Para ello, debe tener en cuenta. Los planes y programas de la alcaldía, los planes específicos de cada dependencia, sus funciones específicas y las variables que maneja expresadas en términos de cantidad, calidad, tiempo, recursos y resultado esperado.

La elaboración de los indicadores se debe realizar bajo criterios comunes y coordinadamente, pues lo que se va a implementar es un SISTEMA de indicadores de gestión INSTITUCIONAL, que a su vez debe desarrollarse al tiempo con los procesos y actividades.

Con los instrumentos se pueden analizar las actividades de:

Actividades de Gestión: abarca la misión, objetivos y políticas en general, así como la planificación, organización y control.

Actividades programáticas: Se denominan también actividades operacionales, se relacionan con el cometido de la entidad.

Actividades Financieras: Estas actividades cubren las áreas básicas de control como son: el presupuesto, flujo de fondos, ingresos y costos, activos y pasivos y la información financiera

Actividades Administrativas: Las actividades administrativas son las que respaldan las tareas principales de la entidad, constituyen los apoyos y servicios a la gestión

3.1.2.3 Sistemas que deben cubrir los indicadores

- Sistema administrativo
- Sistema financiero o contable
- Sistema de comunicaciones
- Sistema de planeación
- Sistema logístico
- Sistema físico
- Sistema operativo
- Sistema de control interno
- Sistema de atención al público
- Sistema legal

El sistema de indicadores se desarrollará en todos los niveles, pero con énfasis en los procesos administrativos.

3.1.2.4 Proceso y resultado

Los indicadores están dirigidos a procesos, resultados o productos de los mismos, ayudando a identificar y anticipar conflictos organizacionales, por lo cual se pueden calificar como medidas de rendimiento, que se interpretan como los signos vitales de toda la organización.

Medidas de rendimiento de proceso

Este tipo de medidas monitorean las actividades de un proceso y motivan a las personas a participar en él.

Medidas de resultado

Son las que nos informan los resultados de un proceso y se utilizan para controlar los recursos.

Efecto cascada

Una medida de proceso para una dependencia de la alcaldía será una medida de resultado para otra dependencia siguiente inferior. Cada nivel de la alcaldía debe apoyar los procesos de la inmediatamente superior.

Como resultado de este efecto cascada es que las medidas de rendimiento enlazan la misión, los objetivos y los procesos de la entidad. Este efecto debe comenzar por el despacho del Alcalde, éste debe informar a sus empleados, que

lo más importante es la misión de su programa de gobierno, esta misión conduce las actividades de la administración, y se debe eliminar la información innecesaria, para que de esta manera nazca la necesidad del compromiso corporativo.

3.1.3 metodología para establecer los indicadores de gestión

Para establecer los indicadores de gestión, se debe partir de la investigación estadística más los datos históricos, esto nos da como resultado la información básica; las circunstancias y el entorno hacen parte del soporte de la información.

Los enfoques metodológicos más importantes para conformar los indicadores de gestión son:

- Definición e identificación de los indicadores
- Identificación de la ubicación y el entorno, (variables y circunstancias)
- Identificación de la ubicación y el entorno, (variables y circunstancias)
- Identificación de las fuentes de información
- Análisis de programas, objetivos y metas, propuestos en el plan de desarrollo municipal
- Realización de cuestionario con la intervención de los directores y personal administrativo de cada una de las dependencias

3.1.4 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION

3.1.4.1 Indicadores de resultados por área y desarrollo de información

Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la alcaldía para medir la organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; los arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo de los programas y planes propuestos.

Este tipo de indicadores, permiten medir los ingresos y los gastos frente a las metas y presupuestos, la cantidad de empleos y su participación en los ingresos y gastos de la alcaldía, el tamaño y dimensión de la producción institucional frente al sector estatal y la dispersión de la organización y grado de observación, descentralización o concentración funcional.

Para la utilización del indicador de ejecución presupuestal se tiene en cuenta las siguientes características:

- Indicador de la variable: Es el nombre de la variable que se analizara
- Denominador: Valor total de recursos asignados a la variable a evaluar
- Numerador: Valor ejecutado de la variable a analizar
- Tiempo: Las partes anteriores, deben desarrollarse en la misma temporalidad

3.1.4.2 Indicadores estructurales

La estructura orgánica y el funcionamiento de la alcaldía, permite identificar los niveles de dirección y de mando, como también la responsabilidad en la conducción institucional

Estos indicadores sirven para establecer y medir la participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos

Para la utilización de los indicadores estructurales para los índices de representación de los niveles de la organización, se tiene en cuenta las siguientes características:

- Indicador de la variable: Es el nombre de la variable que se analizara
- Denominador: Valor total de funciones
- Numerador: Número de personas que ocupan cargos de dirección en la planta actual
- Tiempo: El marco temporal podrá ser considerado al momento del informe y con el total de la planta de personal que existe a esa fecha.

3.1.4.3 Indicadores de recursos

Este tipo de indicadores se relaciona con la planeación de las metas y objetivos, la alcaldía debe tener en cuenta que para planear debe contar con los recursos necesarios.

Los indicadores de recursos miden y evalúan la planificación de metas y grado de cumplimiento de las mismas, la formulación de presupuesto y resultados de logro, el presupuesto de grado corriente en relación a los presupuestos de inversión entre otros, la administración y recaudo de la cartera y por último la administración de los recursos logísticos

3.1.4.4 Indicadores de proceso

Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento en las etapas de los procesos administrativos, de planeación, de agilización en la prestación de servicios, que indican la celeridad en el ciclo administrativo; los cuales son aplicables a la prestación de servicios con relación al cumplimiento de la misión y objetivos propuestos por la Administración Municipal.

3.1.4.5 Indicadores de personal

Este tipo de indicadores, analizan el manejo dado al recurso humano dentro de los procesos de selección, incorporación, clasificación, remuneración, capacitación y motivación, entre otros, en los diferentes niveles que conforman la planta de personal según las disposiciones legales, financieras, técnicas y los lineamientos trazados por la administración Municipal.

3.1.4.6 Indicadores de aprendizaje y adaptación

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos, dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Por ser uno de los indicadores más importantes, pues se refiere específicamente al recurso humano, y es necesario que este en evaluación constante para verificar si la gestión que se adelanta, está acorde con la función asignada, las metas y los objetivos propuestos; por lo cual este indicador permite

el logro de objetivos en funciones operativas, financieras, ejecutivas, administrativas y legales.

Los indicadores de aprendizaje y adaptación miden las unidades de inducción y motivación, las unidades de investigación, las unidades de entrenamiento, las unidades normales de adiestramiento, el estudio e investigación para el desarrollo y el estudio para innovación

3.2 Desarrollo del objetivo específico:

Formular la matriz de indicadores de gestión para la Alcaldía Municipal de Arenal sur de Bolívar a través de la herramienta ofimática Excel

La matriz de indicadores de gestión se adjunta en un documento de Excel

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Municipal de Arenal. «arenalbolivar.» 10 de Junio de 2020. https://arenalbolivar.micolombiadigital.gov.co/sites/arenalbolivar/content/files/000203/10149_manual-de-funciones.pdf (último acceso: 20 de Septiembre de 2022).
- . *arenal-bolivar*. 11 de Julio de 2022. <http://www.arenalbolivar.gov.co/alcaldia/organigrama> (último acceso: 20 de Septiembre de 2022).
- BANDA GONZALEZ, ISABEL EUGENIA, y LAREN VIVIANA SIERRA LOZANO. «repositorio unicartagena.» 2014. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1055/TESIS%20ARENAL%20SUR%20DE%20BOLIVAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (último acceso: 20 de septiembre de 2022).
- Cervantes Abarca, Alejandro . «administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx.» 2008. https://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2008/1_2008.pdf (último acceso: 16 de Noviembre de 2022).
- constitución política de Colombia. «www.constitucioncolombia.com.» 1991. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-7/capitulo-5/articulo-209#:~:text=Art%C3%ADculo%20209.,y%20la%20desconcentraci%C3%B3n%20de%20funciones.> (último acceso: 15 de Noviembre de 2022).
- Cruz Lezama, Osáin. «www.ucipfg.co.» Noviembre de 2017. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf> (último acceso: 27 de Octubre de 2022).
- DANE. «www.dane.gov.co.» s.f. https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf (último acceso: 15 de Noviembre de 2022).
- . «www.dane.gov.co.» 2005. https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf (último acceso: 16 de Noviembre de 2022).
- El Congreso de Colombia. «editorial.urosario.edu.co.» 2 de Junio de 1994. <https://editorial.urosario.edu.co/pub/media/hipertexto/rosario/anexos/elecciones-y-sistemas/9-3.pdf> (último acceso: 12 de noviembre de 2022).
- Figueroa Martínez, Diana . «tesis.uson.» *tesis.uson*. Marzo de 2022. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf> (último acceso: 22 de Septiembre de 2022).
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. «researchgate.» *researchgate*. Mayo de 1998. https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/44368710_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_Enrique_Benjamin_Franklin_Fincowsky/links/59b765540f7e9

- bd4a7fd84e3/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-Enriq (último acceso: 22 de Septiembre de 2022).
- Función Pública . «www.funcionpublica.gov.co.» Octubre de 2012. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3> (último acceso: 15 de Noviembre de 2022).
- Función Pública. «www.funcionpublica.gov.co.» 2018. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?t=1533038939417&download=true> (último acceso: 16 de Noviembre de 2022).
- García Martínez, Sandra. «defensajuridica.» *defensajuridica*. Mayo de 2016. https://www.defensajuridica.gov.co/servicios-al-ciudadano/ley_transparencia/Documents/manual_politicas_institucionales_desarrollo_administrativo_090916.pdf (último acceso: 20 de Septiembre de 2022).
- Garcia Prado. «webquery.ujmd.edu.sv.» 2009. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADRS0000648/C2.pdf> (último acceso: 15 de noviembre de 2022).
- GARCÍAS GRANADOS, YAURIS TATIANA. «ADOPCIÓN DE LAS TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL PARA LA RECOLECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PÚBLICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ARENAL BOLÍVAR.» Informe de prácticas curriculares, Aguachica , 2021.
- Google Maps. *Google Maps* . 2022. <https://www.google.com/maps/place/Alcald%C3%ADa+Municipal+de+Arenal/@8.4581791,-73.9431185,19z/data=!4m5!3m4!1s0x8e5db8d69806d5af:0x14cc138adcf30904!8m2!3d8.4581803!4d-73.9425499> (último acceso: 2022 de Octubre de 24).
- MinSalud. «minsalud.gov.» *minsalud.gov*. 31 de Julio de 2002. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-1607-de-2002.pdf> (último acceso: 20 de Septiembre de 2022).
- Peña Pérez, Nelis María. «Diseñar el manual de control interno de la Alcaldia Municipal de Arenal sur de Bolívar.» Informe de prácticas curriculares, Aguachica, 2022.
- POLITÉCNICO COLOMBIANO , JAIME ISAZA CADAVID. «politecnicojic.» 2016. <https://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/codigo-buen-gobierno.pdf> (último acceso: 20 de Septiembre de 2022).
- Ponce Talancón, Humberto. «redalyc.org.» 2007. www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf (último acceso: 25 de Octubre de 2022).
- Robert Terry, George . *Principios de Administración*. El Ateneo, 1973.

- Talento Humano , Arenal. *issuu*. 16 de Mayo de 2020. <https://issuu.com/talentohumano-arenal-bolivar.g/docs/revistafinal> (último acceso: 20 de Septiembre de 2022).
- Talento Humano. *Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Arenal*. Arenal: Alcaldía Municipal de Arenal, 2020.
- . *resolución número 251 del 27 de julio de 2022* . Arenal: Alcaldía Municipal de Arenal, 2022.
- Van de Velde, Herman . «abacoenred.com.» Mayo de 2009. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2016/01/Sistemas-de-Evaluaci%C3%B3n-Monitoreo-Seguimiento-Evaluaci%C3%B3n-III-edici%C3%B3n.pdf> (último acceso: 16 de Noviembre de 2022).