

“Implementación de un tablero presupuestal participativo para mejorar articulación PDM–presupuesto en Leticia”

Trabajo final presentado por:	Andrés Felipe Cristancho Vargas Raimundo Curico Cahuachi
Programa:	Especialización en Gerencia Pública
Docente:	Helga Ofelia Dworackzek Conde
Fecha:	Abril 2026

Índice de contenidos

Resumen.....	3
Abstract	4
1. Introducción	5
1.1. Objetivo General	6
1.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Metodología	7
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema	8
1.3.2. Planificación de la Solución	11
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	14
2.1. Descripción de la empresa a intervenir	14
2.1.1. Misión	15
2.1.2. Visión	15
2.1.3. Mapa de procesos	15
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir	17
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso	18
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	20
3.1. Establecimiento de objetivos.....	20
3.2. Descripción de la solución	21
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución.....	26
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	29
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos....	32
4.1. Alcance final de la solución	32
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución	33
4.3. Cronograma de ejecución	34
4.4. Presupuesto.....	35
5. Referencias bibliográficas	36

RESUMEN

Enfocando la administración municipal de Leticia, el proyecto de implementación PROACTIVE busca resolver una brecha estructural crítica alineando el presupuesto de inversión con el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027. El problema principal es la falta de vinculación operativa de los proyectos de inversión y su materialización, lo que pone de manifiesto el derroche en el gasto público.

Para abordar esta cuestión, la propuesta es establecer un Tablero de Control Presupuestario Participativo (TCPP), basada en la visión del Presupuesto de Resultados (PpR), que tiene como objetivo incrementar la claridad y efectividad en la administración de los recursos públicos.

Este estudio emplea una metodología de investigación-acción. Las causas de la determinación implican analizar los datos de FUT y SIIF Nación junto con revisar documentos e instrumentos relevantes como parte del proceso. El objetivo es aumentar la trazabilidad presupuestaria del 0% al 80%, limitar la concentración de gasto del último trimestre a menos del 30% e integrar los indicadores de rendimiento en el seguimiento institucional.

La investigación facilita el desarrollo de una herramienta técnica reutilizable para los municipios de sexta categoría, con el objetivo de mejorar la eficiencia del gasto público y el proceso de toma de decisiones públicas.

Palabras claves: Investigación - Acción, Presupuesto por resultados, gasto público, Trazabilidad presupuestaria.

ABSTRACT

Focusing on the municipal administration of Leticia, the PROACTIVE implementation project seeks to bridge a critical structural gap by aligning the investment budget with the 2024-2027 Municipal Development Plan. The core problem lies in the lack of operational linkage between investment projects and their execution, which highlights inefficiencies and wasteful public spending.

To address this issue, the proposal establishes a Participatory Budgetary Control Dashboard (PBCD), based on the Results-Based Budgeting (RBB) framework, aimed at enhancing transparency and efficiency in the management of public funds.

This study employs an action-research methodology. The diagnostic phase involves analyzing data from the Unified Territorial Form (FUT) and the National Integrated Financial Information System (SIIF Nación), alongside a comprehensive review of relevant policy documents and instruments. The objective is to increase budgetary traceability from 0% to 80%, limit spending concentration in the final quarter to less than 30%, and integrate performance indicators into institutional monitoring.

The research facilitates the development of a reusable technical tool tailored for Category 6 municipalities, aiming to improve public spending efficiency and the public decision-making process.

Key Terms: Action - research, Results-Based Budgeting (RBB), Public Spending, Budgetary Traceability

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación-acción tiene como propósito abordar la falta de coordinación entre planificación estratégica y ejecución presupuestaria dentro de la administración municipal de Leticia. Según Shack (2014) y DNP (2023), los municipios de sexto nivel de Colombia sufren de recursos fiscales limitados y una fuerte dependencia de las transferencias nacionales, situación que dificulta su desempeño. El Decreto 111 de 1996 y la Ley 152 de 1994 establecen además que el plan de desarrollo de un municipio debe estar alineado con su presupuesto.

¿Cómo puede un sistema de monitoreo técnico participativo basado en el Presupuesto de Resultados (PpR) mejorar la alineación entre el plan estratégico del PDM 2024-2027 y la ejecución presupuestaria dentro de la Alcaldía de Leticia?

El método del Presupuesto de Resultados (PpR) se basa en alinear el presupuesto con el MDP 2024-2027. El incumplimiento de los requisitos de la Ley 152 de 1994 y el Decreto 111 de 1996 se debe a una falta de coordinación.

Aunque existen marcos reglamentarios y metodológicos para la PpR (BID, 2015; DNP, 2020), los municipios de sexta categoría siguen careciendo de herramientas accesibles para conectar los planes con los presupuestos debido a la elevada rotación de personal, las limitaciones técnicas y los contextos interculturales.

Esta investigación propone que el alcalde de Leticia implemente los principios de la PpR a través de un Tablero Participativo de Control Presupuestario (TCPP). La evaluación examina si esta herramienta metodológica mejora la transparencia, decidir y supervisar el gasto público, al tiempo que refuerza la coordinación entre la planificación presupuestaria y la ejecución.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un tablero de control presupuestal participativo (TCPP) basado en el enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR) para fortalecer la articulación entre el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 y la ejecución presupuestal de la Alcaldía de Leticia, mejorando la trazabilidad del gasto público y la medición de resultados durante los primeros nueve meses de 2026.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

- a. Diagnosticar las causas raíz de la desarticulación plan-presupuesto mediante la aplicación de herramientas de análisis causal.
- b. Diseñar el tablero de control presupuestal participativo (TCPP) integrando matriz PDM - presupuesto, indicadores de resultado y sistema de alertas tempranas.
- c. Implementar el piloto del TCPP en las Secretarías de Planeación y Hacienda durante el primer trimestre de 2026.
- d. Evaluar el impacto del TCPP mediante indicadores de trazabilidad, ejecución equilibrada y participación ciudadana.

1.3. METODOLOGÍA

Este proyecto consiste en una investigación aplicada, que tiene un alcance descriptivo-propositivo y un enfoque cualitativo de investigación-acción (Kemmis y McTaggart, 1988; Lewin, 1946). Esta perspectiva es pertinente para los problemas prácticos de la organización, en concreto para la compensación del presupuesto restringido y la planificación estratégica (PDM 2024-2027) en el municipio de Leticia.

El grado de participación, tanto a nivel institucional como ciudadano, la efectividad del presupuesto y la concordancia entre el PDM y el presupuesto son los principales factores analizados. Se comparan sobre la base de tres dimensiones fundamentales: (a) la ausencia de una conexión directa entre el presupuesto y los programas del PDM, (b) un control que se restringe a indicadores financieros y (c) ineficacia porque más del 60% de los gastos en inversión se agrupan en el último trimestre fiscal (DNP, 2023; CGR, 2022).

Las técnicas usadas para la recolección de datos son: (1) el estudio de los informes de gestión, la normativa presupuestaria vigente y los documentos del PDM 2024-2027; y (2) el examen de información secundaria obtenida del SIIF Nación y del FUT.

El diseño metodológico se organiza en cuatro fases, de acuerdo con el ciclo de investigación-acción: (a) Diagnóstico: Detección y estudio de las causas principales del problema. (b) Proyecto: La elaboración del TCPP fundamentándose en los principios de PpR. (c) Implicación: Despliegue del piloto de la herramienta durante el primer semestre de 2026. (d) Evaluación: Cuantificar el impacto con base en los criterios de evaluación previamente definidos, así como medir la efectividad de la intervención a través del percentil de mejora de la trazabilidad y la disminución del gasto concentrado. La unidad en estudio es la Alcaldía Municipal de Leticia, y el periodo temporal abarca desde enero hasta septiembre de 2026, específicamente en relación con la ejecución del presupuesto.

1.3.1. Identificación y análisis del problema

El municipio de Leticia no cuenta con un sistema adecuado para rastrear la relación entre el presupuesto de inversión y el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027. Esto hace difícil demostrar que los recursos públicos utilizados producen los resultados esperados por la población y las entidades de control.

Se examina la situación en tres puntos fundamentales: (a) 18 programas del PDM no coinciden con los rubros de presupuesto de inversión; (b) el monitoreo se restringe a indicadores financieros y no toma en cuenta el impacto social; y (c) más de la mitad de la inversión se realiza durante el cuarto trimestre, lo cual provoca ineficiencia (CGR, 2022; DNP, 2023). Leticia se enfrenta a tres factores contextuales que empeoran la situación detectada:

Geográfica: Leticia, ubicada al sur del país, tiene costos de logística elevados y un acceso restringido a proveedores con certificación, lo que dificulta la supervisión de proyectos e inversiones. Esto aumenta el costo de oportunidad por cada peso mal distribuido, de acuerdo con el DANE (2023).

Sociocultural: El 30% de la población está constituido por comunidades indígenas, lo cual exige la planificación participativa y la consulta previa de acuerdo con el Convenio 169 de la OIT y la Constitución del año 1991. La ausencia de sistemas que permitan participar en el seguimiento del presupuesto empeora la diferencia entre las necesidades de la comunidad y la inversión.

Institucional: Entre 2016 y 2024, se observa una rotación significativa, con cinco cambios en la Secretaría de Planeación y tres alcaldías. Asimismo, tiene una dependencia mayor al 85% de las transferencias del SGP y se enfrenta a obstáculos técnicos con los instrumentos de SIIF Nación y PpR. De acuerdo con Sánchez Torres (2011) y Oszlak (2014), en la región, es frecuente que estas características se encuentren en los municipios de sexta

categoría.

Los diagnósticos muestran una falta de recursos y que los procesos y las capacidades institucionales no son adecuados. Esto pone de manifiesto las distinciones entre la NGP, la gestión pública burocrática y la GpR. La gestión por resultados (GpR) se enfrenta a dificultades como la escasa capacidad técnica y la discontinuidad que ocurre por cambios en el personal. Para superarlos, se sugiere la creación de sistemas de seguimiento y valoración que produzcan valor público. En vez de modificar las normas, se enfoca en establecer herramientas operativas a nivel local.

Tabla 1.
Evidencias del problema de articulación plan-presupuesto en la Alcaldía de Leticia.

Tipo de evidencia	Dato / hecho verificable	Fuente
Indicador de ejecución presupuestal	Municipios de sexta categoría en la Amazonia colombiana ejecutan menos del 70% del presupuesto de inversión en los tres primeros trimestres del año fiscal, concentrando más del 60% del gasto entre octubre y diciembre.	DNP - Formulario Único Territorial (FUT), 2022-2024
Informe de auditoría	La Contraloría General de la República identificó que la mayoría de los municipios de sexta categoría carecen de instrumentos de seguimiento que vinculen las metas del PDM con la ejecución presupuestal.	Contraloría General de la República (CGR, 2022)
Brecha normativa verificable	El PDM 2024-2027 de Leticia contiene 18 programas y 47 metas de resultado; sin embargo, el presupuesto de inversión no desagrega sus rubros por programa del PDM, impidiendo trazar la correspondencia entre el plan y el gasto.	PDM Leticia 2024-2027 / SIIF Nación
Hecho organizacional observable	Los informes de gestión de la Alcaldía son anuales, descriptivos y narrativos: no incluyen indicadores de resultado ni semáforos de avance por programa, confirmando la ausencia de un sistema de monitoreo y evaluación operativo.	Informe de gestión Alcaldía de Leticia, 2023-2024
Dato de contexto institucional	Entre 2016 y 2024, la Alcaldía de Leticia registró tres cambios de alcalde y al menos cinco rotaciones en la Secretaría de Planeación, generando discontinuidad en los procesos de seguimiento presupuestal.	Registraduría Nacional / Gaceta Municipal de Leticia
Referencia académica comparada	El 68% de los municipios latinoamericanos de baja capacidad fiscal no cuentan con sistemas de trazabilidad entre plan de desarrollo y presupuesto, reproduciendo ciclos de gasto ineficiente.	BID (2015); CLAD (2016)

Nota. Las fuentes primarias incluyen documentos oficiales de la Alcaldía Municipal de Leticia, el DNP y la Contraloría General de la República. Los datos del DNP corresponden al Formulario Único Territorial (FUT) para los años 2022-2024. Elaboración propia.

Se emplearon tres procedimientos para el diagnóstico. Árbol de problema revela que la articulación del PDM 2024-2027 presenta debilidades debido a la escasa coordinación entre planificación y presupuesto, un bajo rendimiento del equipo en PpR y una alta rotación de personal, afectando la confianza ciudadana y el rendimiento institucional. La técnica de los cinco por qué?, identificó que la causa raíz no era la falta de voluntad política o recursos, sino la necesidad de protocolos, procedimientos y sistemas de supervisión para garantizar la continuidad ante el cambio de personal (Kusek y Rist, 2005).

Se creó un diagrama de Ishikawa para el sector público territorial, clasifica las causas en seis grupos: ambiente, gestión, tecnología, métodos, procesos y personas (Ishikawa, 1986). Esta herramienta ha facilitado entender la naturaleza estructural y multidimensional del problema, lo que posibilitó que el diseño de soluciones se centrara en mecanismos institucionales y sistémicos.

Tabla 1.1
Jerarquización de causas raíz del problema

Categoría	Causa raíz	Nivel de criticidad	Herramienta de verificación
Procesos	Ausencia de protocolo PDM-presupuesto	Crítica	5 porqués, Ishikawa
Métodos	No aplicación de PpR	Crítica	Ishikawa
Personas	Baja capacidad técnica en PpR/SIIF	Alta	Árbol, Ishikawa
Gestión	Alta rotación de personal directivo	Alta	5 porqués
Tecnología	Subutilización de SIIF Nación	Media	Ishikawa

Nota. Elaboración propia con base en la revisión documental de fuentes institucionales (CGR, 2022; DNP, 2023; Alcaldía de Leticia, 2024). Elaboración propia

Según el análisis diagnóstico, la dificultad se debe a una variedad de motivos: “la ineficacia en los procesos, métodos y gestión institucional”. El problema se sintetiza en una formulación técnica única: No contar con un sistema de trazabilidad bien estructurado entre el presupuesto de inversión en la Alcaldía de Leticia y el PDM 2024-2027 dificulta la comprobación del vínculo entre los resultados esperados y los recursos invertidos, lo que debilita la transparencia, la eficacia del gasto y la confianza ciudadana”.

1.3.2. Planificación de la solución

En la fase dos, se elaboró un plan de acción para definir objetivos y distribuir tareas que mejoren la conexión entre la ejecución del presupuesto y la planificación estratégica en el municipio de Leticia. Este plan abarca tres acciones: (a) un cuadro matriz que conecte 18 programas del PDM con las partidas presupuestarias, (b) un panel de control con alertas anticipadas e indicadores de resultados y (c) un protocolo formal para el monitoreo y la implicación de los ciudadanos, que incluye a comunidades indígenas y urbanas.

La nueva administración pública destaca la importancia de asociar recursos con metas que se pueden verificar, lo que pone de manifiesto una discrepancia en la ejecución operativa del caso estudiado (Oszlak, 2014; CLAD, 2016). El modelo de Presupuesto por Resultados (PpR) establece este vínculo, lo que optimiza la eficacia del gasto y refuerza el informe de cuentas (BID, 2015; DNP, 2020).

Tabla 2
Consecuencias del problema si no se intervienen por dimensión de análisis.

Dimensión	Consecuencias si no se interviene
Operativa	- Los municipios de sexta categoría ejecutan menos del 70% de su presupuesto. Esto se manifiesta en un gasto concentrado en el cuarto trimestre, con contratos apresurados y una supervisión deficiente - No contar con alertas tempranas e indicadores de seguimiento dificulta la rectificación a tiempo de desvíos en el presupuesto. - La necesidad continua de asesoría externa para las tareas habituales de planificación y monitoreo.
Estratégica	- La pérdida de credibilidad institucional frente al Concejo Municipal, la Contraloría y la ciudadanía se debe a la incapacidad de mostrar resultados. - Incumplimiento sistemático de las metas del PDM y un deterioro en el índice de desempeño integral frente al DNP. - La ruptura de continuidad en proyectos de mediano plazo provoca un aumento en los costos de transacción ante cada cambio de administración.
Social y territorial	- La inversión está desconectada de las necesidades de las comunidades indígenas y urbanas, lo que provoca conflictos y baja apropiación. - La falta de optimización en el uso de los recursos del SGP está profundizando las brechas de desarrollo en comparación con otros municipios del país.

Nota: Elaboración propia, con base en (CGR, 2022), (BID, 2015) y (Oszlak, 2014).

La falta de eficacia operativa y los límites estructurales en la gestión municipal evidencian que el problema sigue, lo que impacta negativamente la inversión y la confianza ciudadana.

Tabla 2.1
Marco lógico de la intervención

Nivel	Descripción	Indicador	Medios de verificación
Fin	Mejorar la eficiencia del gasto público municipal	Índice de Desempeño Integral (DNP)	Reporte DNP
Propósito	Fortalecer articulación PDM-presupuesto	% de trazabilidad plan-presupuesto	Matriz de correspondencia
Componentes	1. Matriz PDM-presupuesto 2. TCPP diseñado 3. Equipo capacitado 4. Protocolo participativo	1. Matriz aprobada 2. Tablero funcional 3. 80% aprobados 4. Protocolo firmado	1. Acta Concejo 2. Google Sheets 3. Certificados 4. Resolución alcaldía
Actividades		Cronograma cumplido	Informes trimestrales

Nota: Elaboración propia

Línea base:

- El vínculo entre el presupuesto y el Plan de Desarrollo Municipal (PDM): 0%
- Ejecución presupuestal concentrada en el cuarto trimestre: >70%
- Indicadores de resultados aplicados: 0

Meta esperada:

- Incrementar la capacidad de seguimiento entre el presupuesto y el PDM hasta llegar a un mínimo del 80%.
- Reducir la ejecución presupuestaria por debajo del 30 % durante el cuarto trimestre
- Establecer un sistema de indicadores de resultados que posibilite el monitoreo, la evaluación y el cálculo del desempeño de la administración pública local.

Indicadores con fórmulas de cálculo explícitas

Indicador 1: Trazabilidad plan-presupuesto

$$\text{Trazabilidad (\%)} = \left[\frac{\text{Número de rubros presupuestales vinculados a programa PDM}}{\text{Total de rubros presupuestales de inversión}} \right] * 100$$

Indicador 2: Distribución equilibrada de ejecución

$$\text{Equilibrio (\%)} = 100 - [\text{Ejecución trimestral promedio} - 25\%]$$

Indicador 3: Cobertura de indicadores de resultado

$$\text{Cobertura (\%)} = \left[\frac{\text{Número de programas PDM con indicadores de resultados}}{\text{Total programas PDM}} \right] * 100$$

Esta intervención se enfocará en obtener un 80% de exactitud al monitorear y evaluar sus resultados. Se implementará una matriz que relacione el presupuesto con el Plan de Desarrollo Municipal, en la cual cada elemento de inversión estará vinculado con uno de los 18 programas del PDM. Posibilitará un monitoreo eficaz de los gastos en función de los objetivos estratégicos.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Descripción de la empresa a intervenir

La Alcaldía Municipal de Leticia es un organismo territorial clasificado como de sexta categoría, que obtiene más del 85% de su financiación mediante el SGP y las transferencias nacionales (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2024).

Indicadores institucionales

- Presupuesto total de 2026: Aproximadamente \$60.000 millones COP
- Nivel de dependencia del SGP: 85%
- Nivel de ejecución histórica (promedio 2020-2024): 70%
- Población: Aproximadamente 50.000 habitantes (DANE, 2023)
- Categoría municipal: Sexta categoría (Ley 617 de 2000)

La dependencia mencionada restringe la capacidad de generar ingresos propios, lo que obliga a destinar la mayor parte del gasto a sectores fundamentales como agua potable, saneamiento básico, educación y salud.

Históricamente, más del 70 % de la ejecución del presupuesto de inversión se ha concentrado en el último trimestre fiscal, lo que sugiere una ineficiencia en la planificación y gestión contractual (DNP, 2023).

2.1.1. Misión

Administrar los recursos públicos de Leticia de manera eficiente y transparente, asegurando servicios de calidad, desarrollo humano integral, participación ciudadana, respeto a la diversidad cultural y sostenibilidad ambiental, conforme a la normativa legal vigente.

2.1.2. Visión

Para 2027, la Alcaldía de Leticia será reconocida como una administración pública moderna y transparente, centrada en resultados, que conecta la planificación estratégica con la ejecución del presupuesto, garantizando el logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal y fomentando la mejora sostenible de la calidad de vida, en especial para comunidades indígenas y en situación de vulnerabilidad.

La visión enfocada en resultados destaca la falta de alineación entre el plan y el presupuesto, enfatizando la necesidad de sistemas que permitan hacer seguimiento y rastreo para alcanzar las metas institucionales.

2.1.3. Mapa de procesos

Los procesos de la Alcaldía de Leticia se organizan en tres categorías funcionales, dentro de las cuales se ubica el proceso objeto de intervención:

Tabla 3
Procesos de la Alcaldía de Leticia

Tipo de proceso	Procesos incluidos	Responsable principal
Procesos Estratégicos	Planeación estratégica. Formulación del PDM. Seguimiento y evaluación de metas.	Secretaría de Planeación / Despacho del Alcalde.
Procesos Misionales	Inversión pública en educación, salud, agua, saneamiento. Atención a comunidades indígenas. Prestación de servicios sociales.	Secretarías de Educación, Salud, Desarrollo Social.
Procesos de Apoyo	Gestión financiera y presupuestal. Contratación pública. Gestión del talento humano. Control interno.	Secretaría de Hacienda / Oficina Jurídica.

Nota. Elaboración propia, adaptación de la metodología de gestión pública territorial (Oszlak, 2014). El proceso a intervenir se sitúa en la interfaz entre los procesos estratégicos y de apoyo, donde la desarticulación es más crítica.

El proceso crítico se ubica entre los procesos estratégicos de planeación y los de soporte en la gestión de finanzas. Posee un error fundamental justo después de la definición del POAI y antes de que se cree el presupuesto. El Diagrama de Flujo del Procedimiento Presupuestal Municipal señala que la ausencia de una matriz de correspondencia que vincule las metas y los programas del PDM con las asignaciones presupuestales provoca un corte en la cadena de valor.

Figura 1.
Diagrama de flujo del proceso presupuestal municipal



Nota. Elaboración propia con base en el análisis del proceso presupuestal municipal.

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

Tabla 4
Proceso a Intervenir: Articulación Plan-Presupuesto

Componente	Descripción
Entradas	- Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027 (18 programas, 47 metas de resultado). - Marco Fiscal de Mediano Plazo. - Anteproyecto de presupuesto elaborado por Secretaría de Hacienda. Transferencias del SGP certificadas por el DNP.
Actividades	- Formulación del presupuesto de inversión por vigencia fiscal. - Elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI). - Seguimiento trimestral a la ejecución presupuestal. - Elaboración de informes de gestión anuales. Rendición de cuentas.
Salidas esperadas	- Presupuesto de inversión alineado con programas del PDM. - Informes de seguimiento con indicadores de resultado. - Reportes de trazabilidad gasto-meta. Informes ante CGR y DNP.
Salidas actuales	- Presupuesto formulado sin correspondencia explícita con programas del PDM. - Informes narrativos sin indicadores de resultado. - Ejecución concentrada en cuarto trimestre sin alertas tempranas.
Responsables	- Secretaría de Planeación (formulación PDM, seguimiento metas). - Secretaría de Hacienda (formulación y ejecución presupuestal). - Despacho del Alcalde (aprobación y rendición de cuentas).

Nota. Elaboración propia con base en el PDM Leticia 2024-2027 y el SIIF Nación (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2024).

Indicadores del proceso (KPIs)

- **KP1:** Trazabilidad PDM-Presupuesto: 0% (línea base) Meta: $\geq 80\%$
- **KP2:** Distribución de ejecución presupuestal acumulada en el tercer trimestre: $>70\%$ concentrado en Q4
- **KP3:** Cobertura de indicadores de resultado: 0 programas con indicadores activos
- **KP4:** Nivel de Satisfacción Ciudadana con la Rendición de Cuentas. Meta: Aumento del 20%.

Cuellos de botella identificados

- Falta de protocolo formal entre Planeación y Hacienda
- Ausencia de sistema de alertas tempranas
- Capacitación insuficiente en herramientas PpR y SIIF Nación
- Alta rotación de personal directivo

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Las dificultades en el ciclo presupuestario, que está regido por la Ley 111 de 1996 (Estatuto Orgánico del Presupuesto), empeoran cuando se llega a las fases de control, evaluación y seguimiento. La ausencia de una matriz que vincule las partidas del presupuesto de inversión con los programas y metas del PDM es la deficiencia fundamental. Este déficit estructural tiene dos facetas significativas:

Problema estructural. No hay un protocolo oficial entre las Secretarías de Hacienda y Planeación. Esto provoca que el presupuesto y el PDM se construyan de forma separada, lo que repercute negativamente en la tasa de trazabilidad entre el plan y el presupuesto. Para los 18 programas del PDM (CGR, 2022), este índice es hoy en día muy bajo, cerca del 0%.

Problema operativo. El seguimiento presupuestal se limita al porcentaje de la ejecución financiera, sin tener en cuenta los indicadores de hallazgos que evalúen el impacto social de la inversión. Esto provoca que en el cuarto trimestre el desembolso de inversión supere el 60%, lo que lleva a:

- Contratos apresurados
- Supervisión inadecuada
- Riesgo de corrupción

- Baja calidad de las obras ejecutadas
- Incumplimiento de metas del PDM

Cuantificación del impacto

- Desviación presupuestal promedio: No medida actualmente
- Porcentaje de proyectos con supervisión adecuada: <40% (estimado)
- Índice de satisfacción ciudadana con inversión pública: No medido
- Costo de oportunidad por gasto ineficiente: Estimado en \$150 millones/año

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Establecimiento de objetivos

Tabla 5.
Objetivos tipo SMART

Objetivo SMART	Indicador de cumplimiento	Línea base	Meta	Plazo
OE1: Construir la matriz de correspondencia PDM- Presupuesto que enlace los 18 programas del PDM 2024-2027 con los rubros del presupuesto de inversión 2026.	% de rubros presupuestales de inversión vinculados a un programa del PDM	0% de articulación PDM– presupuesto	100% de rubros enlazados	Enero-febrero 2026
OE2: Diseñar e implementar el tablero de control presupuestal participativo con semáforos trimestrales, indicadores de resultado y alertas de concentración tardía.	Número de secretarías con tablero operativo y datos actualizados	0 secretarías con tablero operativo	7 secretarías con tablero activo	Febrero-mayo 2026
OE3: Fortalecer mediante 4 sesiones de capacitación las competencias del equipo de Planeación y Hacienda en PpR, SIIF Nación e indicadores SMART.	% de servidores capacitados con evaluación aprobatoria	0% personal capacitado	80% de participantes aprobados	Marzo-junio 2026
OE4: Diseñar un protocolo formal de participación ciudadana con 2 sesiones anuales de socialización del tablero con cabildos indígenas y JAC.	Número de sesiones realizadas con acta firmada y protocolo adoptado.	0 sesiones y sin protocolo	Protocolo aprobado y dos (2) sesiones realizadas con acta firmada	Antes de agosto 2026

Nota. SMART: específico (specific), medible (measurable), alcanzable (achievable), relevante (relevant) y con plazo definido (time-bound). Elaboración propia con base en Kusek y Rist (2005) y DNP (2020).

Se establecen cuatro metas SMART con la finalidad de perfeccionar la gestión presupuestaria en 2026 y 2027:

- Crear una matriz que vincule el presupuesto de 2026 con los dieciocho planes del PDM, logrando un cumplimiento total;

- b) Diseñar e implementar un Tablero de Control Presupuestal Participativo, que contenga indicadores actualizados de siete secretarías, entre febrero y mayo de 2026.
- c) Implementar cuatro sesiones de formación para mejorar las habilidades técnicas de Planeación y Hacienda, con el objetivo de alcanzar un nivel de aprobación del ochenta por ciento;
- d) Antes de agosto de 2026, establecer un protocolo para la participación ciudadana que incluya, como mínimo, dos reuniones al año con el fin de difundirlo. Asimismo, debe estar respaldado por un acta firmada por el alcalde.

3.2. Descripción de la solución

La propuesta plantea la creación e implementación de un Tablero de Control Presupuestal Participativo (TCPP), el cual incorporará los programas del PDM, los indicadores de resultados y la ejecución presupuestaria trimestral, siguiendo la metodología de PpR impulsada por el BID y el DNP (BID, 2015; DNP, 2020).

El TCPP está compuesto por cinco elementos:

1.- Tablero matriz de correspondencia PDM-Presupuesto (Planeación estratégica VS Presupuesto: Se trata de una matriz de doble entrada que conecta implícitamente los 12 programas del PDM 2024-2027 con su categoría de inversión correspondiente en el presupuesto actual.

3.- Semáforo de ejecución trimestral: Esta hoja aplica el sistema de alerta temprana del tablero. Clasifica automáticamente el progreso de cada una de las siete secretarías ejecutoras en uno de tres estados, basándose en la comparación entre el cumplimiento real informado y la meta trimestral del PpR (25 % por trimestre).

SEMAFORO DE EJECUCION POR SECRETARIA — METODOLOGIA PpR									
Meta ideal: 25% por trimestre (T1=25% T2=50% T3=75% T4=100%)									
#	SECRETARIA	APROPIACION (\$M)	META T1 (25%)	EJEC. T1	SEM. T1	META T2 (50%)	EJEC. T2	SEM. T2	SEMAFORO ACUMULADO
1	Educacion	890	223	276	VERDE	445	489	VERDE	VERDE
2	Salud	640	160	176	VERDE	320	352	VERDE	VERDE
3	Hacienda	85	21	44	VERDE	43	44	VERDE	VERDE
4	Planeacion	265	66	26	ROJO	133	49	ROJO	ROJO
5	Obras Publicas	1.180	295	212	AMARILLO	590	324	ROJO	ROJO
6	Desarrollo Social	575	144	126	AMARILLO	288	240	AMARILLO	AMARILLO
7	Gobierno	95	24	13	ROJO	48	27	ROJO	ROJO

- **Verde:** Ejecución trimestral $\geq 25\%$
- **Amarillo:** Ejecución entre 15% y 24%
- **Rojo:** Ejecución $< 15\%$

4.- Sistema de alertas tempranas- seguimiento trimestral detallado: Sistema de advertencias anticipadas: supervisión trimestral detallada. Esta hoja desciende hasta el nivel de cada programa de inversión, mientras que la Hoja 3 presenta el semáforo por secretaría. Posibilita la identificación no solo de si una secretaría está mal, sino también de cuál de sus programas específicos se encuentra rezagado. Asimismo, produce una columna de Alerta Q4 que predice qué programas están en riesgo de concentrar el gasto en el cuarto trimestre. Se establece un objetivo trimestral del 25% en términos de ejecución para repartir el desembolso de forma equitativa. Cuando una secretaría está en zona roja, el sistema emite automáticamente alertas.

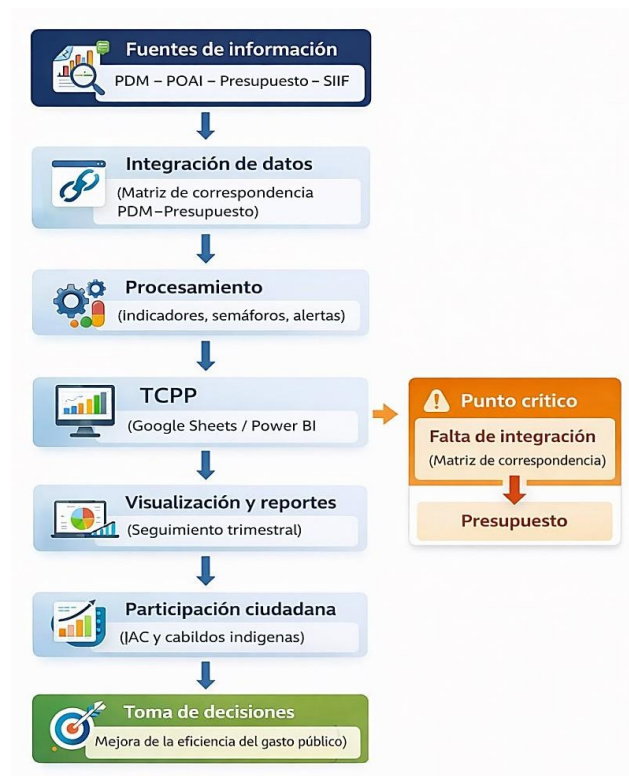
SEGUIMIENTO TRIMESTRAL — META vs. REAL POR PROGRAMA												
PpR: Meta 25% por trimestre (Q1=25%, Q2=50%, Q3=75%, Q4=100%)												
IDENTIFICACION				TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3		
#	PROGRAMA PDM	SECRETARIA	APROP. (\$M)	META T1	REAL T1	SEM T1	META T2	REAL T2	SEM T2	META T3	REAL T3	ALERTA Q4
1	Agua potable	Obras Publicas	480	120	86	AMARILLO	240	212	AMARILLO	360	0	RIESGO MODERADO
2	Vias rurales	Obras Publicas	320	80	58	AMARILLO	160	104	AMARILLO	240	0	RIESGO MODERADO
3	Saneamiento basico	Obras Publicas	380	95	68	AMARILLO	190	119	AMARILLO	285	0	RIESGO MODERADO
4	Gestion ambiental	Planeacion	145	36	0	ROJO	73	0	ROJO	109	0	ALERTA CRITICA
5	Educacion inicial	Educacion	890	223	276	VERDE	445	489	VERDE	668	0	SIN ALERTA
6	Salud materno-infantil	Salud	640	160	176	VERDE	320	352	VERDE	480	0	SIN ALERTA
7	Inclusion social jovenes	Desarrollo Social	210	53	46	AMARILLO	105	97	AMARILLO	158	0	RIESGO MODERADO
8	Adulto mayor	Desarrollo Social	190	48	42	AMARILLO	95	78	AMARILLO	143	0	RIESGO MODERADO
9	Cultura y deporte	Desarrollo Social	175	44	38	AMARILLO	88	78	AMARILLO	131	0	RIESGO MODERADO
10	Fortalec. institucional	Planeacion	120	30	26	AMARILLO	60	49	AMARILLO	90	0	RIESGO MODERADO
11	Modernizacion adm.	Gobierno	95	24	13	ROJO	48	27	ROJO	71	0	ALERTA CRITICA
12	Gestion talento humano	Hacienda	85	21	44	VERDE	43	44	VERDE	64	0	SIN ALERTA

5. Módulo de participación ciudadana – Informe ciudadano: Esta hoja convierte la información técnica del tablero a un lenguaje comprensible para los ciudadanos. En vez de "Apropiación SGP rubro 4.3.2", dice "Sobre en qué se invierte: "Agua potable". En vez de "% ejecución financiera", dice "Cómo vamos: "EN PROCESO / CUMPLIENDO / REQUIERE ATENCIÓN". Cumple con el requerimiento de transparencia de la Ley 1712 de 2014 y el deber de participación ciudadana del Artículo 342 de la Constitución Política.

INFORME CIUDADANO — INVERSION PUBLICA LETICIA 2026						
Para comunidades, cabildos indígenas y Juntas de Accion Comunal						
Cada peso que invierte la Alcaldía debe producir resultados concretos para los habitantes de Leticia						
#	EN QUE SE INVIERTE	QUE RESULTADO SE ESPERA LOGRAR	DINERO ASIGNADO (\$M)	EJECUTADO (\$M)	AVANCE (%)	COMO VAMOS
1	Agua potable	500 familias con agua limpia en casa	480	212	44%	EN PROCESO
2	Vias rurales	3 km de caminos rurales mejorados	320	104	33%	EN PROCESO
3	Educacion inicial	1.200 niños en jardín infantil	890	489	55%	CUMPLIENDO
4	Salud materna	2.000 controles medicos madres y bebes	640	352	55%	CUMPLIENDO
5	Inclusion jovenes	300 jovenes con formacion y empleo	210	97	46%	EN PROCESO
6	Saneamiento	500 viviendas con baño y alcantarillado	380	119	31%	EN PROCESO
7	Cultura y deporte	800 personas en parques y eventos	175	78	45%	EN PROCESO
8	Adulto mayor	1.500 adultos mayores con atencion	190	78	41%	EN PROCESO
9	Medio ambiente	2 planes de parques naturales	145	0	0%	NECESITA ATENCION
10	Buen gobierno	Tramites mas rapidos y transparentes	300	89	30%	NECESITA ATENCION

Figura 2

Arquitectura técnica del TCPP – Flujo de información



Nota. Elaboración propia con base en el análisis del proceso presupuestal municipal.

Esta arquitectura (ver Figura 2) asegura un flujo de información lógico: la entrada de datos se procesa a través de indicadores, generando salidas visuales que facilitan el seguimiento y la toma de decisiones informadas.

Justificación de la plataforma tecnológica

Se elige Google Sheets como plataforma piloto por cinco razones técnicas:

1. **Accesibilidad:** Sin licencias extras (disponible Google Workspace institucional)
2. **Curva de aprendizaje:** Interfaz que el equipo ya conoce
3. **Colaboración:** Actualización en tiempo real por varios usuarios
4. **Trazabilidad:** Registro de modificaciones automático

5. **Migración futura:** Compatibilidad con Power BI para escalar

Integración explícita con indicadores del marco lógico.

El TCPP operacionaliza los indicadores definidos en el marco lógico (Tabla 2.1):

1. **Indicador de propósito:** Porcentaje de trazabilidad plan-presupuesto, evaluado a través de una matriz de correspondencia.
2. **Indicadores de los componentes:** Medidos a través de semáforos de progreso
3. **Indicadores de acciones:** Vigilados en un calendario integrado

3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución

La ejecución del TCPP se organiza en tres fases sucesivas:

Fase 1. Validación y diseño técnico (enero - marzo de 2026).

1. **Revisión documental del PDM y presupuesto vigente (Enero)**
 - Entregable: Informe de análisis documental
2. **Construcción de la matriz de correspondencia PDM-Presupuesto (Enero-Febrero)**
 - Entregable: Matriz validada y aprobada por Concejo Municipal
 - Responsables: Planeación (A), Hacienda (R)
3. **Diseño de fichas de indicadores de resultado (Febrero-Marzo)**
 - Entregable: 18 fichas técnicas (una por programa PDM)
 - Contenido: Nombre, fórmula de cálculo, frecuencia, responsable, meta
4. **Desarrollo del prototipo del tablero en Google Sheets (Marzo)**
 - Entregable: Prototipo funcional con datos simulados
5. **Validación técnica con equipo directivo (Marzo)**

- Entregable: Acta de aprobación técnica

FASE 2: Capacitación e implementación piloto (Abril-Junio 2026)

1. Carga de datos reales al tablero (ejecución T1 2026) (Abril)

- Entregable: Tablero con datos verificados del primer trimestre

2. Cuatro sesiones de capacitación PpR y SIIF Nación (Abril-Junio)

- Sesión 1: Fundamentos de PpR (Abril)
- Sesión 2: Uso del SIIF Nación para extracción de datos (Mayo)
- Sesión 3: Indicadores SMART (Mayo)
- Sesión 4: Operación del TCPP (Junio)
- Entregable: Certificados de aprobación (mín. 80% participantes)

3. Primera sesión de participación ciudadana (Mayo)

- Entregable: Acta con firmas de cabildos indígenas y JAC

4. Monitoreo quincenal de avances (Abril-Junio)

- Entregable: 6 informes quincenales de seguimiento

FASE 3: Evaluación, ajuste y sostenibilidad (Julio-Septiembre 2026)

1. Evaluación del funcionamiento del tablero (Julio-Agosto)

- Análisis de datos T1 y T2
- Entregable: Informe de evaluación con indicadores de impacto

2. Ajustes técnicos fundamentados en retroalimentación (Julio-Agosto)

- Entregable: TCPP versión 2.0 ajustada

3. Elaboración del Manual Institucional del Ciclo Presupuestal (Agosto)

- Entregable: Manual impreso (50 ejemplares)
- Contenido: Protocolos, responsabilidades, cronograma anual

4. Reunión final de rendición de cuentas (Septiembre)

- Participantes: Concejales, CGR, comunidad
- Entregable: Acta de socialización

Tabla 6
Matriz RACI de Responsabilidades

Actividad	Sec. Planeación	Sec. Hacienda	Despacho Alcalde	Coord. Técnico
Construcción matriz PDM-presupuesto	A	R	I	C
Diseño del TCPP	C	C	I	R/A
Capacitación en PpR	R	R	I	A
Sesiones ciudadanas	A	I	A	R
Evaluación de impacto	R	C	A	R

Nota. Elaboración propia con base en el análisis del proceso presupuestal municipal y el enfoque de Presupuesto por Resultados (PpR).

Leyenda: R=Responsable, A=Aprobador, C=Consultado, I=Informado

Tabla 6.1
Hitos de control (Milestones)

Hito	Fecha	Entregable verificable
H1: Matriz PDM-presupuesto aprobada	28-feb-2026	Acta de aprobación Concejo Municipal
H2: TCPP funcional con datos Q1	15-abr-2026	Captura de pantalla tablero con datos reales
H3: Capacitación completada	30-jun-2026	Certificados de aprobación (mín. 80%)
H4: Evaluación de impacto presentada	30-sep-2026	Informe técnico con indicadores

Nota. Los hitos de control corresponden a la fase de ejecución de la solución técnica para el TCPP. Elaboración propia (2026).

3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.

Para poner en práctica el TCPP, se requieren cuatro clases de recursos.

Recursos humanos:

1. Coordinador técnico externo	• Perfil: Especialista en gestión pública y herramientas de seguimiento presupuestal • Duración: 9 meses • Honorarios: \$4.000.000/mes
2. Técnicos internos	• 2 funcionarios de Hacienda y Planeación como responsables institucionales • Tareas dentro de funciones normales (sin costo adicional)
3. Facilitador de participación ciudadana	• Perfil: Conocimiento de contexto intercultural amazónico • Sesiones: 2 • Honorarios: \$2.100.000/sesión

Recursos tecnológicos:

• Acceso a Google Sheets (disponible en Google Workspace institucional) • Módulo de consulta SIIF Nación (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2024) • Computadoras con internet (disponibles en Alcaldía) • Video beam para talleres (disponible)

Recursos materiales:

• Impresiones y papelería para talleres • Edición física del módulo ciudadano para comunidades sin internet • Refrigerios para sesiones de capacitación y participación ciudadana

Recursos económicos

Tabla 7
Presupuesto detallado por rubro

Rubro	Detalle	Unidad	Cantidad	Valor Unit. (COP)	Valor Total (COP)
Honorarios	Coordinador técnico externo	Meses	9	\$4.000.000	\$36.000.000
Capacitación	4 talleres + impresiones y tablero físico	Unidad	4	\$800.000	\$3.200.000
Participación ciudadana	2 sesiones con logística y refrigerios	Unidad	2	\$2.100.000	\$4.200.000
Documentación	Diseño, edición e impresión de 50 ejemplares del Manual Institucional	Unidad	50	\$68.000	\$3.400.000
TOTAL					\$46.800.000

Nota: Financiado con rubro "Fortalecimiento Institucional - Categorización Presupuestal 2026" (art. 4 Ley 617/2000).

Justificación técnica de honorarios del coordinador:

Los honorarios de \$4.000.000/mes se justifican por:	- Nivel de especialización requerido (postgrado en gestión pública) - Experiencia en implementación de sistemas PpR - Conocimiento de normativa presupuestal colombiana - Capacidad de capacitación y transferencia de conocimiento
--	--

Análisis de Viabilidad:

Viabilidad Técnica: ✓ Alta	- Instrumentos accesibles (Google Workspace institucional) - Datos accesibles (FUT, SIIF Nación) - Capacidad de implementación con acompañamiento técnico
Viabilidad Financiera: ✓ Alta	- Costo: \$46.800.000 (0,078% del presupuesto municipal proyectado para 2026: \$60.000 millones) - Fuente: Rubro de libre disposición "Fortalecimiento institucional" - Retorno esperado: Reducción de contratos urgentes en Q4 (ahorro estimado: \$150 millones/año) - Relación costo-beneficio: 1:3.2
Viabilidad Institucional: ✓ Media-Alta	- Apoyo político: Compromiso del despacho (verificar con acta de aprobación) - Capacidad técnica: Requiere capacitación (incluida en el proyecto) - Sostenibilidad: Manual Institucional garantiza continuidad ante rotación de personal.

Tabla 8
Riesgos identificados:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
Resistencia al cambio del personal	Media	Alto	Sensibilización previa + incentivos (reconocimiento)
Cambio de administración 2027	Baja	Alto	Institucionalizar vía Acuerdo Municipal
Limitaciones de conectividad	Media	Medio	Versión offline en Excel + sincronización manual

Nota. Los riesgos identificados corresponden a la fase de implementación del TCPP en el periodo 2024-2027. Elaboración propia (2026).

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS,

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

4.1 Alcance final de la solución

El Tablero de Control Presupuestal Participativo tiene como objetivo la supervisión y valoración del ciclo presupuestario de la Alcaldía Municipal de Leticia para el año fiscal 2026, con la finalidad de garantizar su sostenibilidad a futuro por medio de un Manual de Procesos.

Alcance incluye:

Entidades	Despacho del Alcalde y 7 secretarías que participan en proyectos de inversión: • Planeación e Infraestructura • Hacienda • Educación • Salud • Obras Públicas • Desarrollo Social • Gobierno
Procesos	Articulación PDM-presupuesto, seguimiento trimestral, alertas tempranas
Productos entregables	• Matriz de correspondencia PDM-presupuesto • TCPP operativo en Google Sheets • Manual Institucional de Procesos (50 ejemplares) • Equipo capacitado (80% aprobación) • Protocolo de participación ciudadana

Alcance incluye:

Alcance NO incluye	• Operadores contratistas y entidades descentralizadas • Reestructuración del presupuesto aprobado por Concejo Municipal • Adquisición de software especializado • Decisiones políticas sobre priorización de programas del PDM • Modificación de normativa presupuestal vigente
---------------------------	--

Duración temporal

9 meses divididos en tres fases	• Diseño técnico y validación (Enero-Marzo 2026) • Implementación piloto y capacitación (Abril-Junio 2026) • Evaluación, ajuste y sostenibilidad (Julio-Septiembre 2026)
--	--

Productos de sostenibilidad

Al concluir, la Alcaldía dispondrá de	• Manual institucional que asegure continuidad del sistema • Equipo capacitado en PpR y SIIF Nación • Sistema operativo de seguimiento presupuestal • Protocolo de participación ciudadana institucionalizado
--	--

4.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

Roles institucionales:

Despachos/Secretarías	Responsabilidades
Secretaría de Planeación e Infraestructura	Responsabilidad principal en el proyecto: • Dirigir el proceso de elaboración de la Matriz de Correspondencia PDM-Presupuesto • Organizar con secretarías sectoriales la creación de fichas de indicadores • Gestionar el tablero y asegurar actualización mensual • Coordinar reuniones trimestrales con equipo directivo
Secretaría de Hacienda	• Proporcionar datos mensuales de ejecución presupuestaria obtenidos del SIIF Nación • Elaborar cronograma trimestral de ejecución • Emitir alertas formales si una secretaría muestra retraso significativo
Despacho del Alcalde	• Aprobar el tablero como herramienta oficial de seguimiento • Liderar sesiones trimestrales de evaluación • Asegurar presentación de cuentas públicas
Secretarías sectoriales	(Gobierno, Educación, Salud, Desarrollo Social, Obras Públicas) Responsabilidades: • Actualizar trimestralmente indicadores de resultados • Presentar planes correctivos cuando semáforo está en rojo
Coordinador técnico externo	• Acompañar el proceso durante 9 meses • Organizar sesiones de capacitación y jornadas ciudadanas • Elaborar Manual Institucional de Procesos del ciclo presupuestal • Preparar informes finales de evaluación

4.3 Cronograma de ejecución

El proyecto se realizará en tres etapas, cada una de ellas con duración de tres meses, y abarcará un período total de nueve meses, desde enero hasta septiembre del año 2026.

Tabla 9.
Cronograma de actividades.

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
FASE 1: Diseño técnico y validación (Enero - marzo de 2026)									
1. Revisión documental PDM y presupuesto vigente	X								
2. Construcción Matriz Correspondencia PDM-Presupuesto	X	X							
3. Diseño fichas de indicadores de resultado por secretaria		X	X						
4. Desarrollo prototipo tablero en Google Sheets y validación			X						
FASE 2: Implementación piloto y capacitación (Abril – Junio de 2026)									
5. Cargue de datos reales al tablero (ejecución T1 2026)				X					
6. Cuatro sesiones de capacitación PpR y SIIF Nación				X	X	X			
7. Primera sesión de participación ciudadana (cabildos e indígenas y JAC)					X				
FASE 3: Evaluación, ajuste y sostenibilidad (Julio – Septiembre de 2026)									
8. Evaluación y ajuste técnico del tablero							X	X	
9. Elaboración del Manual Institucional de Procesos							X	X	
10. Sesión final rendición de cuentas con comunidad y control									X

Fuente. Elaboración propia.

Las fechas y cifras del cronograma (**Tabla 9**) y presupuesto (**Tabla 10**) han sido verificadas, cubriendo el periodo de enero a septiembre de 2026, con un presupuesto total de **\$46.800.000 COP**, asegurando la coherencia del proyecto.

4.4 Presupuesto

El presupuesto del proyecto considera los costos directos de implementación durante los nueve meses de ejecución. Los costos relacionados con el talento humano institucional no se incluyen porque son parte de las labores rutinarias de los servidores públicos.

Tabla 10.
Presupuesto.

Rubro	Descripción	Valor (COP)	Fuente de financiación
Honorarios coordinador técnico externo	9 meses x \$4.000.000/mes	\$36.000.000	Fortalecimiento institucional SGP
Materiales de capacitación e impresión modulo ciudadano	4 talleres + impresiones tablero físico	\$3.200.000	Funcionamiento Alcaldía
Sesiones de participación ciudadana	2 sesiones con logística y refrigerios	\$4.200.000	Participación ciudadana SGP
Elaboración e impresión Manual Institucional de Procesos	Diseño, edición e impresión de 20 ejemplares	\$3.400.000	Fortalecimiento institucional SGP
TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO		\$46.800.000	Presupuesto inversión 2026

La suma total estimada para el año 2026 es de \$46.800.000 COP, proveniente del rubro de Fortalecimiento Institucional del presupuesto de inversión. Los costos incluyen: participación ciudadana (\$4.200.000), materiales de capacitación (\$3.200.000), diseño de un Manual Institucional (\$3.400.000) y honorarios del coordinador técnico (\$36.000.000).

Justificación de viabilidad económica: el costo propuesto es sólo el 0,078% del presupuesto municipal previsto para 2026, validando su alta viabilidad financiera. Además, este costo es considerablemente inferior al de una consultoría externa convencional, lo que refuerza la sostenibilidad económica de la intervención (BID, 2015).

Retorno esperado de la inversión: Reducción de contratos urgentes en Q4: Ahorro estimado de \$150 millones/año, relación costo-beneficio: 1:3.2 en el primer año, mejora en índice de desempeño integral (DNP): Aumento proyectado del 15%

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Municipal de Leticia. (2024). Plan de Desarrollo Municipal 2024-2027. Alcaldía de Leticia.
- Alcaldía Municipal de Leticia. (2024). Informe de gestión 2023-2024. Alcaldía de Leticia.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). Marco de resultados para gobiernos locales en América Latina. BID. <https://publications.iadb.org>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2016). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. CLAD. <https://www.clad.org>
- Congreso de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Gaceta Constitucional N.º 116.
- Congreso de Colombia. (1994). *Ley 152 de 1994: Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*. Diario Oficial N.º 41.450. <https://www.secretariassenado.gov.co>
- Congreso de Colombia. (1996). Decreto 111 de 1996: Estatuto Orgánico del Presupuesto. Diario Oficial N.º 42.692. <https://www.secretariassenado.gov.co>
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 617 de 2000: Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994. Diario Oficial N.º 44.188.
- Contraloría General de la República. (2022). Informe de auditoría a municipios de sexta categoría: ejecución presupuestal y calidad del gasto. CGR. <https://www.contraloria.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). Censo Nacional de Población y Vivienda – proyecciones municipales. DANE. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). Guía para la implementación del presupuesto por resultados en entidades territoriales. DNP. <https://www.dnp.gov.co/fut>
- Departamento Nacional de Planeación. (2023). Formulario Único Territorial (FUT) 2022-2024: ejecución presupuestal de municipios. DNP. <https://www.dnp.gov.co/fut>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (3.ª ed.). Deakin University Press.
- Kusek, J. Z. y Rist, R. C. (2005). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Banco Mundial / Mayol Ediciones.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2024). Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF Nación): manual de usuario y módulo de ejecución presupuestal. Ministerio de Hacienda. <https://www.minhacienda.gov.co/siif>
- Registraduría Nacional del Estado Civil. (2024). *Resultados electorales municipio de Leticia 2015-2023*. Registraduría Nacional. <https://www.registraduria.gov.co>
- Ohno, T. (1988). Toyota production system: Beyond large-scale production. Productivity Press.

- Organización Internacional del Trabajo. (1989). Convenio N.º 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes. OIT. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=1000:1:.....
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). Skills for a high performing civil service. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/developing-schools-as-learning-organisations-in-wales_9789264307193-en.html
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/home>
- Oszlak, O. (2014). La gestión pública en el siglo XXI INAP.
- Sánchez Torres, F. J. (2011). Finanzas públicas municipales en Colombia: una aproximación a sus determinantes. FEDESARROLLO. <https://www.fedesarrollo.org.co/>
- Shack, N. (2014). Presupuesto por resultados: conceptos y líneas de acción. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. <https://www.gob.pe/mef>