

Tablero de control para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

Dashboard for monitoring and evaluating public policies.

T. Velásquez-Pérez¹, A. L. Sánchez-Perilla², A. M. Puentes-Velásquez³

^{1,2}Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia, ³Universidad Libre seccional Cúcuta - Colombia
ORCID: ¹[0000-0002-2968-2338](https://orcid.org/0000-0002-2968-2338), ²[0000-0001-8003-1218](https://orcid.org/0000-0001-8003-1218), ³[0000-0003-2266-3131](https://orcid.org/0000-0003-2266-3131)

Recibido: 31 de julio de 2020.

Aprobado: 11 de noviembre de 2020.

Resumen— En Colombia se diseñan políticas públicas que deben estar articuladas con los Planes de Desarrollo y Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC) en el contexto Municipal, Departamental y Nacional. El Departamento Nacional de Planeación en el año 2020 en las sesiones de creación del nuevo PISCC con gobernaciones y alcaldías, planteaba la debilidad que se presenta con el seguimiento y evaluación a dichas políticas, así como en las fallas encontradas en la elaboración de dichos documentos. En Norte de Santander no está alejado de esta problemática y más con la presencia de ocho municipios que incluyen programas de desarrollo con enfoque territorial (PDET) que requieren adicionar programas y proyectos articulados con estos documentos. Esta investigación bajo el paradigma cuantitativo plantea un alcance descriptivo, parte del trabajo desarrollado en la formulación de los PISCC en ocho municipios de Norte de Santander y cinco municipios del departamento de Caquetá, incluye un diagnóstico que permite conocer el grado de cumplimiento de las alcaldías y propone una herramienta de tablero de control con unos posibles indicadores para mejorar el seguimiento y evaluación de los PISCC para los municipios PDET de Norte de Santander y Arauca. Dicho tablero de control apoyaría la gestión organizacional tanto de alcaldías como de gobernaciones, la cual busca establecer lineamientos para lograr el direccionamiento estratégico. Los entes territoriales, más que cualquier otra organización deben propender por el cumplimiento de sus objetivos, planes, programas y proyectos, facilitando el seguimiento a la ejecución de los recursos públicos, a la vez que gestionan adecuadamente sus riesgos. La herramienta de tablero de control permite el seguimiento y evaluación de los planes y programas planteados dentro de los PISCC, bajo una mirada de Gobierno de Tecnología de la Información como un mecanismo de control de las políticas públicas.

Palabras Claves: COBIT 5.0, gobierno TI, seguimiento, PISCC, políticas públicas.

Abstract— In Colombia, public policies are designed that must be articulated with the Development Plans and Comprehensive Plans for Security and Citizen Coexistence (PISCC) in the Municipal, Departmental and National context. At the national level, there are weaknesses in the monitoring and evaluation of these policies since they are carried out in a very basic way, which is a tool for a control panel with some possible indicators to improve the monitoring and evaluation of said plans. Organizational management seeks to establish guidelines to achieve the strategic direction of the organization; this is to verify the fulfillment of its objectives, to make adequate risk management and optimization of the resources. Territorial entities, more than any other organization, must strive for the fulfillment of their objectives, plans, programs, and projects, facilitating the monitoring of the execution of public resources, at the same time that they adequately manage their risks. The dashboard tool allows the monitoring and evaluation of the plans and programs proposed within the PISCC, from the perspective of the IT Government as a control mechanism for public policies.

Keywords: COBIT 5.0, Corporate Governance, monitoring and evaluation, PISCC, public policies.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: tvelasquezp@ufpso.edu.co (Torcoroma Velásquez Pérez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: T. Velásquez-Pérez, A. L. Sánchez-Perilla y A. M. Puentes-Velásquez, "Tablero de control para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 8, no. S1, pp. 196-205, 2020, doi: [10.15649/2346030X.2427](https://doi.org/10.15649/2346030X.2427)

I. INTRODUCCIÓN

En Colombia existen dos directrices en materia de seguridad y convivencia ciudadana el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC). PISCC es un documento de planeación, que contiene líneas estratégicas, programas y proyectos que tiene como objetivo mitigar la violencia de nuestro país, donde se determinan las inversiones, actores, línea base, actividades y metas que se ajustan a las necesidades de cada municipio y se pueden llevar a cabo para dar solución a la problemática de violencia que viene de muchos años atrás [1].

En el artículo 296 de la Constitución política de Colombia de 1991 se otorga a las autoridades político-administrativas de las entidades territoriales, competencias, funciones y responsabilidades en material de seguridad y convivencia ciudadana [2]. La ley 62 de 1993 establece los PISCC como una herramienta de planeación para facilitar el trabajo de las autoridades de policía ya que permite priorizar acciones y optimizar el uso del recurso estableciendo una hoja de ruta [3]. Se adicionan otras responsabilidades en el artículo 91 de la ley 136 de 1994 [4] y la responsabilidad de elaborar e implementar los PISCC es dada a los municipios en coordinación con autoridades locales de policía en la ley 1551 del 6 de julio de 2012 [5].

Adicional a esta responsabilidad, es importante recordar la función de los alcaldes en cuanto al orden público como se observa en la ley 136 de 1994, y las faltas disciplinarias en las que pueden incurrir tanto gobernadores como alcaldes que se expresan en la ley 04 de 1991 en su artículo 14, así como las faltas en las que pueden incurrir las autoridades locales que pueden ser investigadas por la Procuraduría General de la Nación [6] - [12].

La violencia en Colombia, se originó por conflictos de carácter social y político, surgiendo el conflicto armado interno, donde trae diferentes hechos de violencia como el desplazamiento forzoso, donde el campesino deja toda su cosecha, animales y todo su patrimonio atrás, abandonando sus tierras y siendo un extraño en otras comunidades, aumentando la pobreza y desempleo [13], ejemplo de ello esta una disputa en Ituango donde hubo un desplazamiento forzado de 815 personas, donde solo se pudieron llevar lo que podían cargar cada uno, ya que temían morir entre los combates de los grupos al margen de la ley [14], trayendo como consecuencia, conflictividad social, cambios sociodemográficos, descomposición familiar, reducción de ingresos, efectos de la salud mental, riesgo de exclusión social, mendicidad en niños y padres de familia, aumento de robos, choques culturales, entre otros.

El programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), fue creado por el decreto 893 de 2017. Es un programa subregional de transformación integral del ámbito rural a 10 años a través del cual se ponen en marcha con mayor celeridad los instrumentos de la Reforma Rural Integral (RRI) en los territorios más afectados por el conflicto armado, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional. El PDET Es un instrumento de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas en el marco de la reforma rural integral y las medidas pertinentes que establece el acuerdo final, en los municipios priorizados. El objetivo de los PDET es lograr la transformación estructural del campo y el ámbito rural, y un relacionamiento equitativo entre el campo y la ciudad [15].

En el año 2020 preparando los escenarios para la construcción de los PISCC en Norte de Santander y Caqueta, la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, con el apoyo del programa PROPAZ de la Agencia de Cooperación Alemana GIZ y el asocio con alcaldías y gobernaciones se desarrolló un diplomado para la elaboración de Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC) con enfoque de género y reconstrucción de paz en Caquetá y un acompañamiento al taller del mismo objeto en Norte de Santander. Este diplomado junto con convenios realizados permitió apoyar la elaboración de estos planes en 6 municipios PDET.

Los elementos que se incorporan a estos PISCC involucran memoria histórica, enfoque de género que son esenciales para el Enfoque Sistémico de Prevención de Violencia (ESPV) como metodología innovadora que involucra no sólo violencia directa sino violencia indirecta en estos planes y programas formulados en los municipios PDET intervenidos. El ciclo de gestión territorial de la seguridad cumple un proceso que incluye coordinación, planeación estratégica, presupuestación, seguimiento y evaluación y rendición de cuentas al ciudadano. La ley 1712 del 6 de marzo de 2014 o ley de transparencia y del derecho al acceso de la información busca desde la presidencia de la república institucionalizar la promoción y la garantía como derecho fundamental, dentro de este ciclo son vitales el seguimiento y evaluación para la rendición de cuentas al ciudadano.

Uno de los mayores problemas que planteaba el DPN en las diferentes convocatorias realizadas con los actores involucrados en el marco de la formulación PISCC 2020-2014 en primera instancia era la creación de documentos sin contexto de la región, pero lo más preocupante es el poco o ausente seguimiento y evaluación de estos PISCC. Aunque desde el 2019 de iniciaron algunos esfuerzos por difentes entes como la Fundación Ideas para la Paz (FIP) para abodar este tema, las regiones intervenidas no cuentan con una herramienta que apoye el seguimiento y evaluación de estos programas y proyectos y más aún que se adecúen con estos elementos involucrados como enfoque sistémico de prevención de violencia con memoria histórica y enfoque de género para la reconstrucción de paz.

La presente propuesta pretende resolver esta problemática a través de una herramienta de seguimiento y evaluación de estos programas y proyectos planteados en los PISCC para los municipios PDET de Norte de Santander y Caqueta. A nivel nacional se realizó una evaluación del subprograma seguridad y convivencia ciudadana con humanismo aplicado a la ciudad de Bucaramanga capital sostenible 2012 – 2013 cuyo objetivo radicó en determinar el impacto del subprograma “Convivencia y seguridad ciudadana con humanismo” en el bienestar de la población [16]. Para el seguimiento y evaluación se plantea un tablero de control ya que los tableros de control o dashboard son herramienta de registro, control y monitoreo. Estos han sido usados para propósitos similares como en el plan de desarrollo 2012-2015 del municipio de Tibasosa Boyacá, en el cual se arrojaron resultados como poco conocimiento por parte de los empleados, problemas de obtención de información del presupuesto ejecutado por programa, diseño y entrega a la nueva administración del tablero de control [17].

CMI ha sido una herramienta que generó cambios en la Federación Nacional de Cafeteros en Colombia, ya que encontró en el modelo una guía para la implementación de sus objetivos, con el propósito de fomentar la comunicación al caficultor y mostrarle las estrategias de negocio facilitando el monitoreo de los procesos. Como resultados la aplicación del BSC se tiene: “transferencia del precio al caficultor a un 99%, el patrimonio del Fondo Nacional del Café aumento un 81%, la deuda se redujo un 36%, y las exportaciones se multiplicaron, pasando de 684 millones de dólares a 1.613 millones de dólares” [18].

Otros estudios han realizado monitoreo en otros campos, se han considerado los niveles de contaminación generados por las partículas que hacen mención de los peligros para la salud humana asociados con el incremento en la inhalación de la masa de partículas PM10 y su composición metálica, en Barrancas, La Guajira, Colombia [19]. Así mismo, se diseñó una propuesta de modelo para evaluar la pertinencia social en los programas académicos ofertados en la Universidad Francisco de Paula Santander [20]. Las instituciones de educación superior, con sus procesos misionales, son una compleja organización orientada al uso, generación y difusión del conocimiento, así como a la gestión del mismo; teniendo gran importancia las tecnologías de la información [21].

Han sido usados en otros contextos como en el grupo orquestador de Colpensiones con la implementación de un dashboard se logró minimizar varios riesgos inmersos en la operación de TI, al igual que la importancia del monitoreo de los procesos de negocios [22]. un ejemplo de aplicación del BSC se evidencia en el resultado de su efectividad en “transferencia del precio al caficultor a un 99%, el patrimonio del fondo nacional del café aumento un 81%, la deuda se redujo un 36%, y las exportaciones se multiplicaron, pasando de 684 millones de dólares a 1.613 millones de dólares” [23]. Otro resultado se da en el proyecto “aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L”, en Perú incrementando las ventas en un 10%, mejorando la comunicación interna, cumpliendo con la entrega del producto e incrementando la utilidad [24].

Considerando estos referentes se tiene en cuenta el tablero de control como herramienta de seguimiento y evaluación, sin embargo se toma un enfoque holístico de la organización, por tanto la investigación se apoya en elementos de gobierno corporativo, teniendo en cuenta que éste ayuda en las buenas relaciones de los socios, la junta directiva y las demás partes interesadas, define los roles y responsabilidades, determina reglas para que se rijan los procesos de toma de decisiones para la generación de valor [25]. También asegura que los objetivos de la empresa son logrados, evaluando las necesidades de los interesados, condiciones y opciones; estableciendo la dirección mediante prioridades y toma de decisiones; y monitoreando el desempeño, cumplimiento y progreso respecto a los objetivos [26].

El gobierno corporativo según la Corporación Andina de Fomento ayuda a una mayor competitividad en la administración de un negocio establece pautas y ofrece mayor confianza a los inversionistas [27]. Para esto es importante incorporar elementos como tratamiento de datos personales dentro de los modelos de gobierno más con el tipo de población de los municipios PDET [28] y considerar que estándares o buenas prácticas se consideran en las entidades para poder lograr su integración [29]. Un ejemplo de la implementación de gobierno corporativo es la Empresas Públicas de Medellín S.A. ESP-EPM, al definir una guía de gobernabilidad basado en tres principios: - Delimitación clara de los roles de los órganos de dirección y control. Cultura de transparencia, reglas éticas y relacionamiento oportuna y eficiente con los grupos de interés. Implementación de mecanismos de autorregulación, y garantías para la independencia, objetividad e imparcialidad de los controles. [30].

II. MARCO TEÓRICO

Para esta investigación es importante entender los conceptos que parten de políticas públicas como planes de desarrollo y planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana y que se tienen en cuenta en la formulación, seguimiento y evaluación de los PISCC, así como el ESPV incorporado en la misma elementos de memoria histórica y reconstrucción de paz que se observan en los municipios PDET y van articulados con los programas y proyectos de la Agencia de Renovación Territorial (ART). De igual manera se abordan los conceptos a tener en cuenta en el tablero de control, su relación con el BSC y este como encaja dentro de los estándares de COBIT en el marco del gobierno corporativo.

El plan de desarrollo es un documento que sirve de base y provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el presidente de la república a través de su equipo de gobierno, su elaboración, socialización, evaluación y seguimiento es responsabilidad directa del DNP [31]. Este plan se presenta por el alcalde o gobernador en cabeza de la secretaria de planeación, es tarea del concejo y la asamblea verificar la coherencia del plan de desarrollo formulado con lo propuesto es su programa de gobierno y al final aprueba el mismo. El plan de desarrollo incluye líneas estratégicas, para el diagnóstico existen indicadores de bienestar en cada línea estratégica, en el plan se priorizan los programas y productos hacia el cual el ente territorial orienta la gestión para el logro de resultados de desarrollo definiendo las metas de acuerdo a los recursos disponibles.

Se define el orden público como “la reunión de los valores necesarios para que sean posibles la convivencia social y la vigencia de los derechos constitucionales, al amparo del principio de dignidad humana: la seguridad pública, la tranquilidad pública y la sanidad medioambiental” [32] La convivencia Es “la interacción pacífica, respetuosa y armónica entre las personas, con los bienes, y con el ambiente, en el marco del ordenamiento jurídico” (Ley 1801 de 2016, art. 5°). Sus categorías jurídicas son 1. Seguridad 2. Tranquilidad 3. Ambiente 4. Salud Pública. La seguridad Es “la acción de garantizar la protección de los derechos y libertades constitucionales y legales de las personas en el territorio nacional [33]

La Ley 1801 del 29 de julio de 2016, “Por la cual se expide el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana”, específicamente los artículos 201 y 205, atribuye al poder Ejecutivo en su respectivo ámbito territorial (gobernadores y alcaldes), principalmente, dirigir y coordinar a las autoridades de policía, desempeñar la función de policía para garantizar el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y elaborar e implementar el Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana dentro de los seis (6) meses del primer año de gobierno, en el marco de las políticas que para tal efecto establezca el Gobierno nacional, y del plan de desarrollo territorial. En coherencia con el plan de desarrollo territorial, se formula la política integral de seguridad y convivencia que contiene los planes, programas y proyectos, se diseña el PISCC y se estructura el plan anual de inversión (POAI). [1]

Uno de los elementos importantes a considerar en el diseño del PISCC es el diagnóstico que se realiza en los territorios en los cuales es importante focalizar y priorizar los hechos de violencia. Para el estudio como se considera tanto la violencia directa como indirecta se abordan diferentes técnicas de análisis desde el ESPV. El enfoque sistémico de prevención de violencia ESPV es una perspectiva para entender la violencia y prevenirla. Desarrolla cuatro aspectos: Entiende la violencia desde los contextos en los cuales se genera, identifica factores de riesgo y de protección, comprende que la prevención requiere la articulación y cooperación intersectorial, reconoce que la finalidad de la prevención es el logro de cambios de comportamiento en los actores involucrados [34].

Para este proyecto al enfoque sistémico de prevención violencia se le han adicionado elementos como memoria histórica y enfoque de género. Memoria Histórica es un programa que guarda los hechos y analiza los conflictos más relevantes de Colombia en los últimos años, como: desplazamiento forzado, abusos sexuales, secuestros, tortura, analiza los hechos, actores, circunstancias y víctimas de la violencia donde se quiere aportar para ayudar a encontrar la paz en el territorio [35]. En Norte de Santander y Arauca se presentan muchos hechos de violencia donde el ESPV tiene mucha aplicabilidad, en estas regiones se encuentran municipios PDET en los cuales hay que atender necesidades muy particulares.

El Decreto 2366 de 2015 crea la Agencia para la Renovación del Territorio (ART) y establece como su objeto el “coordinar la intervención de entidades nacionales y territoriales en zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el gobierno nacional, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país”. Entre sus funciones se encuentran: liderar el proceso de coordinación inter e intra sectorial para desarrollar la estrategia de intervención, implementar espacios de participación para la formulación de planes y proyectos de intervención, formular e implementar un plan general de renovación territorial, entre otros [36].

Considerando que se tiene que hacer un seguimiento y evaluación de estos planes y programas priorizados en los POAI con particularidades de municipios PDET se seleccionó el tablero de control (TC). El TC es una herramienta gerencial que nace con el objetivo de diagnosticar una situación para poder monitorear la actividad permanentemente y organizar la información, teniendo la ventaja de no requerir grandes planes estratégicos para poder diseñarla, siendo una herramienta útil para definir la estructura de la organización en mediciones [6], también permite controlar y manejar un sistema de información complejo y autónomo [37]. Toda organización debe tener un control y monitoreo sobre sus procesos, que se aplica una vez formuladas las metas, los planes, las estructuras organizativas, las fases de capacitación; esto permite intervenciones para corregir el rumbo. [38] Estos se miden a través de los indicadores KPI [39].

El Balance ScoreCard (BSC) y el tablero de control (TC), se articulan para complementar diferentes propósitos. El TC incluye indicadores para la toma de decisiones que se articula con el BSC, la cual es una herramienta útil para comunicar e implementar las estrategias. El BSC cambia la estrategia, las mediciones de los TC se usan para comunicar no para controlar [40]. El TC es definido como herramienta operativa útil para controlar lo que pasó en un área o departamento [41]. Incluye indicadores que están focalizados a los procesos. Es un instrumento útil para medir el avance de los resultados operativos en una organización, pero no la ejecución de un plan estratégico [42]. Dentro de las diferencias entre un tablero de control y un cuadro de mando integral está su uso como herramienta de medición, para el tablero de control es una medida mientras que para el BSC se le adiciona el objetivo [43].

Se quiere ver el cumplimiento de los programas y proyectos y como esto afecta la institución, es decir en los planes de desarrollo, así como en el cumplimiento de los objetivos de las entidades. Para dar esta visión organizacional se considera entonces inicialmente el Balance Score Card con sus dimensiones financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento esto alineado con la organización empresarial, por tanto, se toma como referente el estándar de COBIT para tener esta visión integral. COBIT tiene como misión, investigar, desarrollar, hacer público y promover un marco de control de gobierno de TI autorizado, actualizado, aceptado internacionalmente para la adopción por parte de las organizaciones y el uso diario por parte de gerentes de negocio, profesionales de TI y profesionales de aseguramiento [44], se han desarrollado trabajos orientados a la implementación de gobierno de TI, como en el establecimiento de los criterios de gobierno de TI en las organizaciones colombianas [45].

Para la implementación de gobierno corporativo de TI, se incluyen guías que tiene como objetivo apoyar el proceso de implementación en la institución [46]. En un marco empresarial para el gobierno y la gestión de TI organizacional se mantiene un equilibrio entre la realización de beneficios y la optimización de los niveles de riesgo y utilización de los recursos [47-48]. El modelo de referencia de COBIT divide los procesos de gobierno y de gestión de la TI, gobierno de TI contiene cinco procesos de gobierno; dentro de cada proceso se definen prácticas de evaluación, orientación y supervisión (EDM). La gestión de TI contiene cuatro dominios, Alinear, Planificar y Organizar (APO) – Construir, Adquirir e Implementar (BAI) – Entregar, dar Servicio y Soporte (DSS) – Supervisar, Evaluar y Valorar (MEA) [49].

Para poder cumplir con el mandato de evaluar, orientar y vigilar, debe existir continua interacción entre gobierno y gestión para obtener un sistema de gobierno eficiente y eficaz. Para esto se emplean una estructura organizativa, información, principios, políticas y marcos, cultura ética y comportamiento, servicios infraestructura y aplicaciones y el catalizador de personas habilidades y competencias en contradas en el estándar COBIT. Con esto se obtiene de manera oportuna la detección de problemas por medio de la medición del desempeño, se garantiza que los controles internos sean efectivos y eficientes, así como la medición y reporte de riesgos, además del control, cumplimiento y desempeño [50]. Los procesos que pertenecen a este grupo se encuentran enmarcados en el área de gestión y sus objetivos clave son supervisar el desarrollo de la gestión, evaluar las actividades y valorar procesos de mejora continua o cambios requeridos [51].

En el proceso de seguimiento y evaluación del PISCC se articula con las dimensiones del cuadro de mando integral o balances scorecard considerado por [52] como un sistema capaz de comunicar y alinear las empresas con las estrategias definidas dejando atrás los métodos habituales. El BSC debe transformar la estrategia y el objetivo de un área de negocio en indicadores y objetivos tangibles, estos representan el equilibrio entre los indicadores externos para clientes y accionistas y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados y los que impulsan la actuación futura. [53].

III. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

Teniendo claro el objeto de estudio, el problema, se deben buscar los métodos para explicar, interpretar y llegar a comprender los resultados [54]. La presente investigación tiene como propósito el diseño de una herramienta para el seguimiento y evaluación de los PISCC aplicables a los municipios PDET del Norte de Santander y Caqueta. Para lograr este propósito se definen objetivos específicos como la identificación de estándares o buenas prácticas aplicables a este objeto de estudio, a partir de allí se realiza un diagnóstico con 8 municipios PDET y Ocaña de Norte de Santander y 5 municipios PDET de Caquetá y la gobernación del departamento y se finaliza con la estructuración del tablero de control utilizando el método Delphi para su validación con 9 expertos.

Considerando los métodos requeridos se selecciona el enfoque cuantitativo ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico [55] [56]. Para el diagnóstico, se diseñó una matriz de operacionalización de variables que incluye 3 dimensiones: la primera tiene que ver con el catalizador principios, políticas y marcos de referencia identificado en el estándar COBIT ya que es el catalizador más importante para el proyecto por ser política pública, dentro de esta dimensión se tienen en cuenta como subdimensiones las métricas para el logro de los objetivos y para la aplicación de prácticas, se consideran como indicadores de la matriz los identificados en los catalizadores de COBIT como son partes interesadas, objetivos, ciclo de vida y buenas prácticas.

La segunda dimensión a tener en cuenta es el dominio supervisar, evaluar y valorar (MEA) de COBIT, con sus subdimensiones rendimiento y conformidad, sistema de control interno y requerimientos externos y como tercera dimensión siendo la razón del ser del proyecto el PISCC, con las subdimensiones de diagnóstico, planeación estratégica, objetivos, plan de acción, seguimiento y evaluación y como indicadores de la matriz programas, proyectos, metas e indicadores (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Matriz de operacionalización de variables.

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Catalizador principios, políticas y marcos	Métricas para el logro de objetivos Métricas para la aplicación de prácticas	Partes Interesadas Objetivos Ciclo de vida Buenas prácticas
MEA	MEA01: supervisar, evaluar y valorar rendimiento y conformidad MEA02: supervisar, evaluar y valorar el sistema de control interno MEA03: supervisar, evaluar y valorar la conformidad con los requerimientos externos	Metas de TI Elementos claves Métricas de TI
PISCC	Diagnostico Planeación estratégica Objetivos Plan de acción Seguimiento Evaluación	Programa Proyectos Metas Indicadores

Fuente: Elaboración propia.

Como la población objeto de estudio son los municipios PDET y gobernaciones de las dos regiones, se toma como muestra profesionales de las secretarías de gobierno encargadas de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana o del equipo técnico local que acompañó el proceso de elaboración de los PISCC.

IV. RESULTADOS ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la fase de diagnóstico se pudo determinar los siguientes resultados de Principios, políticas y marcos de referencia: los principios generalmente se implementan de forma eficiente, generando muy poca resistencia a los cambios, simultáneamente conocen los estándares y buenas prácticas que apoyan la gestión de la alcaldía. Los marcos son actualizados casi siempre en dirección y objetivos de la administración donde la mayoría de veces cubre todas las áreas necesarias siendo abiertos, flexibles y están disponibles a todas las partes interesadas, simultáneamente el 80% de los encuestados conocen las políticas por la cual se basa cada alcaldía, por otro lado un 80% de las personas encuestadas comenta que logran el propósito establecido, y para el 20% restante muy pocas veces logran su propósito, según observan casi siempre son efectivas (80%) y muy pocas veces no lo son (20%), y donde las políticas casi siempre están alineadas con el umbral de riesgos de la alcaldía, conociendo las consecuencias que se tiene por no cumplir con las mismas.

Las personas encuestadas observan que las políticas cuentan con un fácil acceso y que se dan a conocer través de internet principalmente por la página institucional de la alcaldía, con el propósito de tener actualizada las nuevas versiones. Para la pregunta ¿Se tiene un Sistema de Gestión de Riesgos en la alcaldía y/o gobernación que incorpore el cumplimiento de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana? El 80% de las personas entrevistadas comenta que si tiene un sistema de gestión de riesgos incorporado con los PISCC, lo cual utilizan como herramienta: el trabajo con la comunidad, guía MIPG, comité de orden público, comité civil de convivencia y ciudadana, seguimiento y evaluación al plan anticorrupción y el otro 20% no cuenta con el sistema de riesgos que incorpore los PISCC.

Considerando los elementos anteriormente mencionados existe una claridad en el cumplimiento de los principios, políticas y marcos de referencia, lo que facilita la implementación del tablero de control para el seguimiento y evaluación de los PISCC.

Con respecto a la dimensión MEA, para el 80% de las personas encuestadas no existe un modelo de medición de cumplimiento con los proveedores de servicios de los programas y proyectos definidos y para el 20% restante, se hace mediante condiciones contractuales, o por intermedio de control interno por si llega ocurrir algún incumplimiento (Ver Tabla 2). Este aspecto es muy relevante para la propuesta ya los programas y proyectos son vitales para el cumplimiento de los PISCC y en estos es que hay inversiones que están supervisadas por organismos como la ART.

Tabla 2: Resultados componente MEA.

Pregunta	Respuesta (si o no) en % y colores	
Existe un modelo de medición de incumplimiento de acuerdos contractuales con proveedores de servicios de los programas y/o proyectos definidos en los PISCC.	33%	67%
Tiene previsto como hacer el seguimiento para monitorear el cumplimiento de los servicios de los programas y/o proyectos definidos en los PISCC.	83%	17%
Se tiene previstas inversiones para los programas y proyectos	100%	
Se mide el nivel de satisfacción de la prestación de servicios que tienen que ver con programas y proyectos.	100%	
Se miden los incidentes en la prestación de los servicios	67%	33%
Se miden los impactos generados en los programas y proyectos diseñados.	100%	
Se tienen en cuenta políticas de protección de datos personales en los programas establecidos, en especial con los programas que incluyen comunidad vulnerable.	100%	
Se sistematiza la información relacionada con los programas y proyectos para poder registrar los beneficiarios	100%	
Se hace seguimiento a los beneficiarios de los proyectos para medir el impacto	67%	33%
Existe una política de seguridad de la información	67%	33%
Existe una política de tratamiento de datos personales	67%	33%
Se incluye dentro de la gestión de riesgos de la alcaldía y/o gobernación, los riesgos que emergen de la política interna.	83%	17%
Tienen certificados los procesos dentro de la alcaldía y/o gobernación.	17%	83%

Fuente: Elaboración propia.

Designación de colores

SI	NO
----	----

Cabe resaltar que los funcionarios tienen previsto, evaluaciones de los programas ejecutados de acuerdo a lo definido al plan, a través del comité de orden público, y creación de un cronograma de trabajo, para el seguimiento y evaluación de los proyectos de los PISCC donde todos los planes integrales cuentan con la proyección presupuestal de inversiones para poder ser desarrolladas las actividades planeadas, estos programas se miden a través de la aceptación de la comunidad a través de encuestas a las personas beneficiadas.

Otro factor importante es el impacto que genera la ejecución de los programas, donde se observa que en algunas alcaldías se mide por el cumplimiento y satisfacción de la comunidad y revisando un contraste entre la situación de antes y después de haber ejecutado el programa, el 80% de los entrevistados comentan que, si hacen el seguimiento y evalúan el impacto, el 20% restante no hace este proceso. El registro de los beneficiarios se hace mediante un sistema de información implementado por cada alcaldía.

La tercera dimensión corresponde a los PISCC, se analiza su articulación con el Plan de Desarrollo Municipal y en la mayoría de casos con el Plan de Desarrollo Departamental y Nacional, de igual manera la articulación de las líneas estratégicas del pilar 8 en los municipios PDET. Los resultados muestran una articulación de los objetivos del PISCC con las líneas de trabajo de la Política Pública. Un dato relevante es que todos los funcionarios coinciden en que no cuentan con las herramientas tecnológicas para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los PISCC, siendo fundamental de este proceso (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Resultados componente PISCC.

Pregunta	Respuesta en % y colores	
Se tienen identificados si los objetivos del PISCC de su municipio y/o gobernación están articulados con, Plan de Desarrollo Municipal (no aplica para la gobernación)	83	
Se tienen identificados si los objetivos del PISCC de su municipio y/o gobernación están articulados con, Plan de Desarrollo Departamental (no aplica para la gobernación)	67%	33%
Se tienen identificados si los objetivos del PISCC de su municipio y/o gobernación están articulados con, Plan de Desarrollo Nacional	67%	
Se tienen identificados si los objetivos del PISCC de su municipio y/o gobernación están articulados con, Estrategias planteadas con las iniciativas del PILAR 8	67%	
Se tienen identificados si los objetivos del PISCC de su municipio y/o gobernación están articulados con, Líneas de trabajo de la Política Pública en el marco del PISCC	100%	
Cuenta con herramientas tecnológicas que apoyen el diseño de los PISCC.	100%	
Cuenta con herramientas tecnológicas que apoyen la implementación de los PISCC	100%	
Cuenta con herramientas tecnológicas que apoyen el seguimiento y evaluación de los PISCC.	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Designación de colores

SI	NO
----	----

Para estructurar un sistema de seguimiento y evaluación de PISCC para alcaldías y gobernaciones de la población objeto de estudio vista desde los componentes de gobierno corporativo se parte del reconocimiento de los ejes estratégicos de las alcaldías asociadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) confrontados con los ejes de los planes de desarrollo, según las siguientes estrategias de Negocio priorizadas:

- EN1. Salud y bienestar
- EN2. Educación de calidad
- EN3. Agua limpia y saneamiento
- EN4. Trabajo decente y crecimiento económico
- EN5. Industria, innovación e infraestructura
- EN6. Paz, justicia e instituciones solidas

Se toma como referente el trabajo de Espinoza en su guía de implementación de gobierno corporativo donde parte de reconocer y priorizar las estrategias del negocio (objetivos de las organizaciones basadas en su direccionamiento estratégico), para este caso en las alcaldías y gobernaciones se reconocen las seis estrategias relacionadas en la tabla 4 asociadas con los ODS se hace el ejercicio de revisar estas estrategias con las 17 metas corporativas identificadas en las 4 dimensiones del BSC financiera, cliente, operaciones internas y aprendizaje y credimiento [57]. Continuando las metas corporativas priorizadas se escalan a las metas de TI, ya que la tecnología de la información sostiene y extiende el direccionamiento estratégico de las organizaciones [58]. Se realiza entonces, el cruce las estrategias de negocio con las metas corporativas y se escala a las metas de TI, tomando las que tienen mayor incidencia con una escala igual o mayor de 50 considerando los niveles de capacidad de las entidades. (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Priorización de Metas Corporativas (MCC) y Metas de TI, (MTI)

		Metas TI			
		Alineamiento de TI y la estrategia de negocio	Entrega de servicios de TI de acuerdo a los requisitos del negocio	Agilidad de las TI	Conocimiento, experiencia e iniciativas para la innovación de negocio
MCC		MTI01	MTI07	MTI09	MTI017
MCC 2	Cartera de productos y servicios competitivos	P	P	P	P
MCC 4	Cumplimiento de leyes y regulaciones externas		S		
MCC 5	Transparencia financiera				
MCC 8	Respuestas ágiles a un entorno de negocio cambiante	P	P	P	P
MCC14	Productividad operacional y de los empleados			S	
	Suma	10	11	11	10
	Peso	100	100	100	100
	Porcentual	66.6	73.3	73.3	66.6
	Selección	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Como en el BSC se consideran más las estrategias del negocio desde su dimensión financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, se considera la alcaldía o gobernación con su misión, visión, objetivos y estrategias de negocio, articulados con las metas corporativas, las metas de TI, y el catalizador principios, políticas y marcos de referencia planteados en COBIT, todo esto asociado con los objetivos y estrategias planteadas en los PISCC. Teniendo en cuenta estas estrategias del negocio, se estructura el tablero de control que se centra en los programas, proyectos e indicadores de los PISCC en concordancia con los PD, considerando los programas y proyectos que están contemplados en el pilar 8 de la ART los cuales son requeridos por esta entidad (Ver Figura 1).

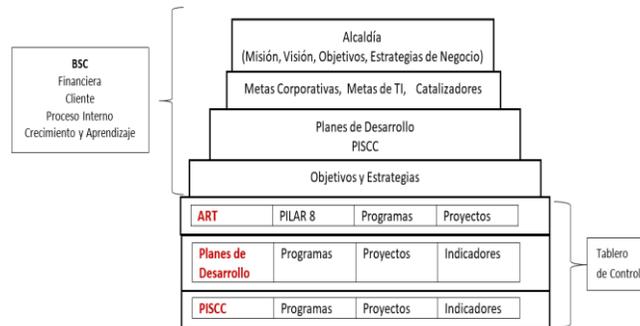
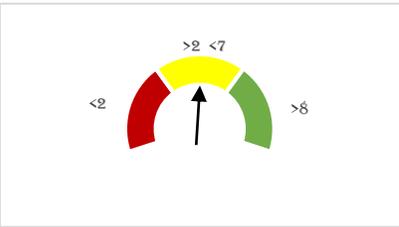


Figura 1: Estructura de Gobierno Corporativo.
Fuente: Elaboración propia.

Para el tablero de control se tienen en cuenta: (KPI) indicador clave, que son los que permiten tomar decisiones estratégicas para cumplir con los objetivos de la empresa, también se pueden tomar de una base de datos para ser analizada, de cada indicador se debe conocer el tipo de fuente se va a generar, crear una sistematización y una trazabilidad para su evaluación [59]. Los cálculos que se hacen dependen del tipo de indicador puede ser de resultado o producto, de impacto, de gestión o de efecto. Se deben definir los umbrales y las alertas. En la Tabla 5 se muestra el diseño para el seguimiento de un indicador.

Tabla 5: Hoja de ruta de un indicador.

Indicador de la guía PISCC	Líderes capacitados			
Contexto	Sector rural			
Nombre de la dependencia responsable	Gobierno municipal			
Objetivo/Resultado de la guía PISCC	Objetivos 6, líderes sociales fortalecidos y con la capacidad de implementar los mecanismos alternativos de transformación de conflictos.			
Nombre del programa y proyecto donde está incluido el indicador	Sensibilización y formación para líderes y otros actores que puedan liderar procesos de transformación de conflictos.			
Presupuesto asignado a la actividad	\$2.000.000			
Usuario	Desarrollo comunitario			
Responsable de recolectar información	Pedro Perez			
Responsable del cálculo y comunicación	Pedro Perez			
Fuente	Capacitaciones impartidas			
Periodicidad de seguimiento	Semestral			
Varianza	Es la diferencia que establece la comparación de referencia para un indicador. Tiene dos requisitos: primero la Base para el cambio, segundo, el cálculo del cambio. Base 2 Meta de Capacitaciones 8 Tiene una varianza de 6 capacitaciones para el presente gobierno			
Línea base del indicador	Meta	Tiempo		
2 capacitaciones	8 Capacitaciones al 2023	Cuatrenio		
Forma de calculo	Sumatoria			
Umbral (Numero)	<2 Deficiente >2 <7 Bueno >8 Excelente			
Meta por año	2020	2021	2022	2023
Calculo	0	1	2	2
Umbrales	= 5			
Deficiente >8	Bueno >2<7	Excelente >8		
Alerta (Grafica)				
Reporte:	En la anterior grafica podemos apreciar que para el Cuatrenio del gobierno no alcanzo la meta plantada, pero aun asi quedo en un umbral medio, lo cual se debe revisar que problemas hubieron para lacnazar la meta y poder buscar mejores esrategias para los próximos años.			

Fuente: Elaboración propia.

Como ejemplos de aplicación de indicadores se presentan algunos contemplados dentro la creación del PISCC de Ocaña correspondientes a la línea estratégica de convivencia y seguridad ciudadana asociada con el objetivo Delito y redes de valor de la economía criminales urbanas disminuidas en especial los que afectan la vida, la libertad y el patrimonio (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Ejemplos de Indicadores.

Indicador	Línea base	Meta	Forma de calculo	Fuente Numerador	Fuente denominador	Peridicidad
Porcentaje (Nro) de disminución de los delitos en la ciudad		A 31 de diciembre de 2020 se va a disminuir en 5%	((No de delitos mes año actual - No delitos mismo mes año anterior) / No delitos mismo año anterior) * 100	Formato OPPP-00 Policía	Formato OPPP-00 Policía	Mensual
% de aumento (Nro) expendios de drogas intervenidos	Informe de la policía	Al 31 de diciembre de 2020 se van a aumentar las intervenciones al 3% de casos de expendio de drogas	((No casos intervenidos mes año actual-No casos intervenidos mes año anterior)/No casos intervenidos mes año anterior)*100			Mensual
Exc	BU	DEF	ALERTA	Responsable de recolectar información	Responsable del cálculo y comunicación	Presupuesto asignado a la actividad o programa del indicador
igual o > al 5%	del 4.5% al 4.9%	<de 4.5%		Policía Nacional	Pedro	\$5000
igual o > al 3%	del 2.5% al 2.9%	menor de 2.5 %		Policía Nacional	Juan	\$10.000

Fuente: Elaboración propia.

V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORAS

Parte importante de las políticas públicas es mejorar su objetivo por las cuales se crearon, para ello se pueden realizar mediante estudios con el objetivo de evaluar el impacto que ha generado según el propósito de la política, con el fin de actualizarla para mejorar el entorno de la comunidad según los resultados del análisis que se haga para mejorar la prestación de servicios a la población beneficiada, estas política nacen con la necesidad que tiene las regiones y se materializan luego de un estudio, el cual el gobierno apoya con programas como el PISCC para proyectos y actividades para mitigar problemáticas de la comunidad [60].

VI. CONCLUSIONES

Del diagnóstico se puede sacar como conclusiones que las alcaldías tiene un excelente conocimiento de los principios, las buenas prácticas, sus políticas, los mecanismos al fácil acceso de los mismos y al corriente de las novedades. Otros aspectos como la disposición al público y el archivo de lo obsoleto en un 83% y en cuanto a que si los principios no son intrusivos o la flexibilidad y adaptación de los marcos o la efectividad de los mismos se tiene un porcentaje del 50%. Este conocimiento de la importancia del seguimiento y evaluación, así como no contar con herramientas de apoyo para esto justifica el proyecto.

Teniendo en cuenta la guía de implementación para el gobierno corporativo se partió de las estrategias de las alcaldías asociadas con los ODS, estas fueron evaluadas con las metas corporativas planteadas en COBIT en cada dimensión del BSC, se priorizaron teniendo en cuenta la evaluación de capacidad y se escalaron a las metas de TI, para concretar con las estrategias planteadas en el plan de desarrollo y los PISCC.

Para el tablero de control se tienen en cuenta los objetivos, líneas, programas y proyectos, metas e indicadores planteados en los PISCC, haciendo énfasis en los programas y proyectos del pilar 8 de la ART por ser municipios PDET. Se presenta la hoja de ruta del indicador, objetivo, programa, presupuesto, periodicidad, varianza, línea base, meta, tiempo, forma de cálculo, umbral y alertas entre otros elementos. De igual manera se muestra algunos ejemplos aplicados en una alcaldía.

Respecto a trabajos futuros, en la actualidad se está desarrollando el aplicativo como herramienta de seguimiento y evaluación de los PISCC, revisando requerimientos particulares de informes tanto para las alcaldías, gobernaciones como para la ART.

VII. REFERENCIAS

- [1] Departamento Nacional de Planeación, Guía metodológica para la elaboración, implementación y seguimiento de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana. PISCC, 2020.
- [2] Constitución Política de Colombia 1991 Actualizada con los Actos Legislativos a 2016. 2016.<https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>
- [3] Congreso de la Republica de Colombia. La ley 62 de 1993. Por la cual se expiden normas sobre la Policía Nacional, se crea un establecimiento público de seguridad social y bienestar para la Policía Nacional, se crea la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se reviste de facultades extraordinarias al Presidente de la República.1993.
- [4] [funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6943#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20expiden,al%20Presidente%20de%20la%20República](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6943#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20expiden,al%20Presidente%20de%20la%20República)".&text=ARTÍCULO%201°.
- [5] Congreso de Colombia. Ley136 de 1994 Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=329>
- [6] Congreso de Colombia. Ley 1551 DE 2012 Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48267#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,cumplir%20sus%20competencias%20y%20funciones>.
- [7] Policía Nacional. Revista Preguntas Frecuentes Seguridad ciudadana, camino para el desarrollo. Primera Edición. Junio de 2016.
- [8] Congreso de Colombia 418 de 1997, por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones. 1997.
- [9] <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Ley%20418%20de%20diciembre%20de%201997.pdf>
- [10] Congreso de Colombia Ley 548 de 1999 Por medio de la cual se proroga la vigencia de la Ley 418 del 26 de diciembre de 1997 y se dictan otras disposiciones. 1999. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0548_1999.html.
- [11] Congreso de Colombia. Ley 782 de 2002, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. 2002. <https://sintesis.colombiacompra.gov.co/normatividad/documento/14144>
- [12] Congreso de la República. Ley 1106 de 2006, Por medio de la cual se proroga la vigencia de la Ley 418 de 1997 prorrogada y modificada por las Leyes 548 de 1999 y 782 de 2002 y se modifican algunas de sus disposiciones. 2006. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1106_2006.html.
- [13] Congreso de Colombia. Ley 1421 de 2010, Por medio de la cual se proroga la vigencia de la Ley 418 de 1997, prorrogada y modificada por las Leyes 548 de 1999, 782 de 2002 y 1106 de 2006. 2010. https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/ley_1421_de_2010_con_firma.pdf
- [14] Congreso de la República. Ley 1421 de 2011. https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/normograma_fonsecon_junio_2105.pdf
- [15] Gómez, L. F. Conflicto social Colombiano: representación en textos escolares de ciencias sociales. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 20. 2016.
- [16] Oquendo, C. Grupos armados provocan el desplazamiento de más de 800 campesinos en Colombia. El Pais. 2020.
- [17] Agencia de Renovacion de Territorio. 2020. Obtenido de http://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial_PDET/.
- [18] L. Aparicio, Evaluación del subprograma seguridad y convivencia ciudadana con humanismo aplicado a la ciudad de Bucaramanga capital sostenible 2012-2013., Bucaramanga: Universidad de Santander, 2013.

- [19] Y. A. Castro-Cordon y Y. A. Triana-Rojas, Diseño de un tablero de control para el registro, control y monitoreo de las metas del plan de desarrollo del municipio de tibasosa boyacá vigencia 2012-2019. Sogamoso, Colombia.. 2016.
- [20] Tantum. Obtenido de https://www.tantum.com/centroamerica/articulo_completo/-irbol-nsAriA-niouAnNgioo-piri-nl-mnjor-oif-niouAnN/?DX=2. 28 de Agosto de 2017.
- [21] C. Doria-Argumedo, «Niveles de metales (Al, Cr, V, As, Se) en partículas PM10 en la atmósfera de la localidad de Barrancas, Norte de Colombia», Aibi revista investig. adm. ing., pp. 116-123, ene. 2020
- [22] M. Vergel-Ortega, «Modelo para evaluar la pertinencia social en la oferta académica de la Universidad Francisco de Paula Santander», Aibi revista investig. adm. ing., vol. 3, n.º 1, pp. 3-18, ene. 2015
- [23] Z. C. Nieto Sánchez, «El e-learning como un recurso de desarrollo educativo», Aibi revista investig. adm. ing., vol. 6, n.º 2, p. 1, jul. 2018.
- [24] H. M. Mera, Implementación de una herramienta “dashboard” para el control y gestión de procesos automatizados en colpensiones. Bogotá, Colombia. 2017.
- [25] Tantum. 2017. www.tantum.com/centroamerica/articulo_completo/-irbol-nsAriA-niouAnNgioo-piri-nl-mnjor-oif-niouAnN/?DX=2
- [26] J. C. Zuta, Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. Trujillo, Perú. 2015.
- [27] A. Bernal, A. Oneto, M. Penfold, L. Schneider, J. Wilcox, Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. Corporación Andina de Fomento, 2012.
- [28] ISACA, Framework “Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa”, COBIT®. Estados Unidos, 2012.
- [29] CAF, Estrategia para la implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo en la región andina. Vicepresidencia de Estrategia para el Desarrollo de Mercados financieros. Caracas. 2002.
- [30] J. A. Camargo-Barbosa, T. Velásquez-Pérez y H. F. Castro-Silva, Personal data processing: A global vision of the adaptable, sustainable and evolutionary company in the business world. JPhCS, 2018, vol. 1126, no 1, p. 012051.
- [31] D. Márquez, D. Castro, T. Velásquez H. Castro. Integración de Seguridad y Gestión de Servicios en el Gobierno de las Tecnologías de la Información. Revista Colombiana De Tecnologías De Avanzada (RCTA), 2018, vol. 2, no 32.
- [32] EPM. Casos de buenas prácticas de gobierno corporativo. http://www.world-psi.org/sites/default/files/attachment/news/es_casos_de_buenas_practicas_empresa_de_estado_colombia.pdf
- [33] DNP. <https://www.dnp.gov.co/DNP/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx> 13, mar.2019
- [34] Corte Constitucional. Sentencia C-204. 2019. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=159672>
- [35] Congreso de la República. Ley 1801 de 2016, por la cual se expide el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana. 2016.
- [36] https://www.redjurista.com/Documents/codigo_de_policia_-_ley_1801_de_2016.aspx#/
- [37] UFPSO-GIZ “Diplomado Enfoque Sistémico de prevención de Violencia” desarrollado “Norte de Santander y Caquetá, Ocaña, Colombia, 2020.
- [38] Historica, C. N. La Memoria nos Abre Camino. Bogotá. 2018.
- [39] Territorio, A. d. Plan estratégico 2017-2018. Bogotá. 2017.
- [40] Malik, S. Enterprise dashboard, Desing and best practices for IT. Jhon Wiley & Sons, 2005.
- [41] S. P. Robbins, D. A. Decenzo y M. Coulter, Fundamentos de Administración . México: Person Educación de México, 2013.
- [42] L. A. Mora, Indicadores claves del desempeño logístico. https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- [43] A. M. Ballvé, Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de Contabilidad y Direccion , 26, 2006.
- [44] M. Vogel, Scorecard: 3 secretos del BSC, 2016. <http://www.tablerodecomando.com/scorecard/>
- [45] M. Messina, Cuadro de manmdo Integral aplicado a empresas del rubro transporte de carga y logística, 2015.
- [46] A. Savkin, BSC Designer, software de gestion estratégica. 2017. <https://bscdesigner.com/es/tablero-vs-cmi.htm>
- [47] Isaca, COBIT 4.1 , 2007 <https://biblioteca.info.unlp.edu.ar/uploads/docs/cobit.pdf>
- [48] T. Velásquez, “Establecimiento de criterios de gobernabilidad de TI”, tesis de maestría, Departamento de Ciencias Computacionales, Mérida, Venezuela, 2010.
- [49] T. Velásquez Pérez, A. M. Puentes Velásquez y Y. M. Pérez Pérez, “Un enfoque de buenas prácticas de gobierno corporativo de TI”. Revista Tecnura, 19, 159-169. doi: 10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.SE1.a14
- [50] J. Bertranou, «El seguimiento y la evaluación de políticas públicas Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas.» p. 38, 2019.
- [51] Isaca, «Isaca,» Isaca, [En línea]. Available: <https://www.isaca.org/resources/cobit/cobit-5>. 2020.
- [52] J. B. Honores, «Implementación de un Marco para el Gobierno TI en una Entidad Financiera,» Risti, p. 14, 2019
- [53] Isaca, Cobit 5: Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa. 2017. <http://informatica.blogs.uoc.edu/2017/10/30/cobit-5-un-marco-de-negocio-para-el-gobierno-y-la-gestion-de-las-ti-de-la-empresa-i/>
- [54] Cobit, cobitmmatias. Available: <http://cobitmmatias.blogspot.com/2017/03/dominios-y-procesos-de-cobit.html>
- [55] F. A. Baraybar, El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". España. 2010.
- [56] R. S. Kaplan, D. P. Norton y J. B. Gonzales, Cuadro de Mando Integral.
- [57] I. Hurtado y J. Toro, Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio. Valencia (Venezuela): Episteme Consultores Asociados, C. A. 1997
- [58] R. Hernández, C. Fernández, P. Baptista, Metodología de la investigación. Ciudad de México. México: Mcgrawhill Interamericana, 2010.
- [59] S. Pita Fernandez y S. Pértegas Díaz, Investigación cuantitativa y cualitativa. 4. 2002.
- [60] C. Espinoza Implementación de Gobierno de TI. Bitácora Académica, 2018, vol. 6.