

**Participación ciudadana en la gestión pública para la toma de decisiones y seguimiento  
del proyecto de infraestructura urbana: caso proyecto complejo deportivo calle 42**

**Ibagué, Tolima 2013-2019**

**Trabajo de final Maestría de Profundización en Administración Pública**

**Jorge Enrique Domínguez Parra**

**Facultad de Posgrado - Escuela Superior de Administración Pública - ESAP**

**Territorial Tolima - CETAP Ibagué**

**Maestría en Administración Pública**

**Junio, 2023**

**Participación ciudadana en la gestión pública para la toma de decisiones y seguimiento del  
proyecto de infraestructura urbana: caso proyecto complejo deportivo calle 42 Ibagué, Tolima  
2013-2019**

**Trabajo de final maestría de profundización presentado como requisito para optar al  
título de magister en Administración Pública**

**Jorge Enrique Domínguez Parra**

**Estudiante**

**Martha Nubia Cardona Prieto**

**Directora de trabajo de grado**

**Facultad de Posgrado - Escuela Superior de Administración Pública - ESAP**

**Territorial Tolima - CETAP Ibagué**

**Maestría en Administración Pública**

**Junio, 2023**

## Tabla de Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I. Identificación de la Institución y los Servicios Objeto de Consultoría.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b> Identificación de la institución consultante .....	9
<b>1.2</b> Servicios objeto de consultoría.....	9
1.2.1. Problema de consultoría .....	9
1.2.2. Descripción del Problema .....	10
1.2.3. Pregunta de investigación- consultoría.....	11
<b>1.3</b> <b>Objetivos.....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Objetivo general .....	11
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.3.3. Hipótesis.....	12
<b>1.4. Tipo y modelo de consultoría efectuado .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo II. Estado del arte .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.</b> La participación ciudadana en la gestión pública.....	14
<b>2.2.</b> Orientaciones de las entidades públicas para la implementación de la participación ciudadana de la gestión pública.....	15
<b>2.3.</b> Herramientas de planeación internacional para la implementación de la participación ciudadana en la Gestión Pública.....	17
<b>Capítulo III. Marco Referencial .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1</b> Marco teórico.....	19

3.1.1. La participación ciudadana en la Nueva Gestión Pública (NGP).....	19
3.1.2 Participación ciudadana en la gestión pública.....	22
3.1.3 Referente contextual del objeto de estudio.....	23
3.1.4 Características Generales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en Colombia .....	25
3.1.5 Características particulares del modelo y enfoque adoptado por la alcaldía del municipio de Ibagué.....	28
3.1.6 Marco de la política de participación ciudadana de la gestión pública que se enmarca dentro de la operación externa de la dimensión de “gestión para el resultado con valores” alcaldía municipal de Ibagué.....	30
<b>3.2 Marco Conceptual.....</b>	<b>35</b>
3.2.1. Participación Ciudadana en la Gestión Pública.....	35
<b>3.3 Marco legal .....</b>	<b>38</b>
3.3.1 Internacional.....	38
3.3.2 Nacional .....	38
3.3.3 Local.....	39
<b>Capítulo 4. Metodología.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Enfoque de la investigación - consultoría.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 Indicadores y variables .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 Muestra .....</b>	<b>41</b>
4.3.1 Seudónimos utilizados para los actores sociales de los testimonios .....	42
<b>4.4. Método y técnica de investigación.....</b>	<b>46</b>

4.4.1. Método 1. Revisión documental.....	46
4.4.2. Método 2. Entrevistas a fondo .....	46
<b>Capítulo V. Resultados de la revisión documental y la consulta a los ciudadanos.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Análisis lógico cuantitativo .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2. Análisis Lógico cualitativo a través de relatos etnográficos .....</b>	<b>59</b>
5.2.1 La gobernabilidad y el accionar de los actores sociales en el ámbito deportivo .....	59
5.2.2 Participación ciudadana.....	62
<b>Conclusiones y resultados .....</b>	<b>66</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>70</b>

### Contenido de tablas

<b>Tabla 1.</b> Normograma del Modelo Integrado Integrado-MIPG .....	24
<b>Tabla 2.</b> Marco legal internacional de participación ciudadana .....	38
<b>Tabla 3.</b> Marco legal nacional de participación ciudadana .....	38
<b>Tabla 4.</b> Marco departamental y municipal de participación ciudadana .....	39
<b>Tabla 5.</b> Indicadores y variables.....	41
<b>Tabla 6.</b> Matriz compilada de ligas y escuelas deportivas de Ibagué.....	43
<b>Tabla 7.</b> Gestión, ejecución, seguimiento y hallazgos de la contraloría de los contratos de obra	49
<b>Tabla 8.</b> Matriz de análisis de las dimensiones de MIPG de la participación ciudadana en la gestión pública y obras de infraestructura ejecutadas por la administración municipal de Ibagué	
.....	50

### **Contenido de Gráficos**

<b>Gráfico 1.</b> Fórmula de muestreo aleatorio simple .....	42
<b>Gráfico 2.</b> Seudónimos de los actores sociales.....	43

### **Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Diario de campo
---------------------------------

## Introducción

La participación ciudadana en la gestión pública implica un proceso de construcción social utilizado para el seguimiento de la ejecución de programas gubernamentales de todo tipo y las políticas públicas. En este contexto, se considera según la (CEPAL,2009) un derecho, una responsabilidad y un complemento a la interventoría que contribuye a mejorar los mecanismos de participación tradicional y la representación política.

Este mecanismo esta direccionado en Colombia por el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, “contempla todas las acciones que implican administrar, organizar y poner en funcionamiento una entidad” (Función Pública, 2020, pág. 9), entre los objetivos que se destacan para su accionar está, el de facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la ejecución de los asuntos de la gestión pública local que tengan interés público y sean implementados con calidad, respeto por los derechos constitucionales, humanos y conexos en todos sus ciclos.

Luego de esta breve explicación, en la primera fase del estudio de consultoría de procesos denominada revisión documental, identifica que a pesar de las orientaciones definidas en el Modelo Integral de Planeación y Gestión - MIPG y las adaptaciones que realizo la administración municipal de Ibagué con el Sistema Integrado de Gestión de la Administración Municipal-SIGAMI en el periodo 2015-2019, la participación ciudadana en la gestión pública, fue desventajosa en su orientación social en el *proyecto complejo deportivo calle 42 Ibagué, Tolima 2013-2019*, producto del principal escándalo de los juegos nacionales del año 2015 y catalogado por los medios y los entes de control como un acto de corrupción que da comienzo cuando el gobierno nacional a través de

COLDEPORTES, la Gobernación del Tolima y la Alcaldía de Ibagué, disponen de los medios financieros para la construcción y remodelación de los escenarios deportivos de Ibagué para ser utilizados en los juegos nacionales deportivos del año 2015. Según (Caracol Radio, 2017), “la meta era que la capital del Tolima albergara 31 disciplinas deportivas”.

En consecuencia y los hechos narrados se aborda esta problemática para identificar las circunstancias con las que participaron los ciudadanos (as) en la gestión pública municipal para la toma de decisiones y seguimiento a tan importante proyecto de infraestructura urbana para el municipio y la región. Para dar paso a la indagación y argumentación a la consultoría se construye la siguiente pregunta de investigación.

*¿Cuáles fueron las circunstancias con las que participaron los ciudadanos (as) en la gestión pública municipal para la toma de decisiones del proyecto de infraestructura urbana, complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, Tolima durante, periodo 2013-2019?,*

Seguidamente, articulada a la revisión documental y la construcción de una matriz de análisis estructural se realiza una serie de entrevistas a fondo y se construyen relatos etnográficos con una muestra de los actores involucrados en el proyecto directa o indirectamente, a fin de determinar las circunstancias con las que participaron los ciudadanos, la capacidad y eficiencia de las acciones de las entidades públicas involucradas y el seguimiento y participación de los entes de control y la población ibaguereña deportiva y en general.

Al respecto conviene decir, que entre los resultados se evidencio un deficiente control y seguimiento de los entes de control gubernamentales y la ciudadanía en general,



como: el de la Contraloría, ente sin resultados claros y concretos de los hechos acaecidos, además de las contradicciones en la argumentación de juicio, las veedurías ciudadanas, quienes muestran indiferencia ante la ejecución en marcha y posterior parálisis de la obra, seguidas con el sosiego y calma de la población deportiva, al expresar: *“no podemos hacer nada ante la corrupción del municipio, este ya es común de todos los gobiernos”* (Ddep5).

Una vez definidos el problema, los objetivos y el contenido del material a consultar y analizar, el trabajo final se desarrolla por capítulos, mediante los cuales se describe cada una de las fases de la consultoría. Entre ellos se encuentran: Capítulo I. Identificación de la institución y los servicios objeto de consultoría. Capítulo II, estado del arte. Capítulo III, marco de referencia desarrollado mediante un marco contextual, teóricos que argumentan el tema, el marco conceptual, el marco legal del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el marco legal de la participación ciudadana en la gestión pública. Capítulo IV, metodología y finalmente, el Capítulo V, los resultados y conclusiones del estudio.

Como se puede apreciar, en cada una de las partes de la consultoría, el hecho estudiado es de trascendental importancia para la región y los ciudadanos en cada una de las actividades socioeconómicas y políticas en que se desenvuelve, entre ellas: la apertura al empleo digno, el manejo del tiempo libre y aficiones deportivas de jóvenes y niños, la restauración del tejido social, entre otras, razón por la cual se debe estimular de manera acuciosa el avance y buen fin, de este tipo de proyectos de infraestructura, tanto por la administración pública local, la academia y la empresa privada con la implementación y buen uso de la participación ciudadana de la gestión pública.

Finalmente, los resultados de este estudio son relevante para los entes de control y la ciudadanía como lección aprendida de la falta de vigilancia de los recursos públicos que

afecta el desarrollo económico y social de la ciudad y especialmente de los adolescentes y jóvenes que son deportistas de alto rendimiento.

## **Capítulo I. Identificación de la institución y los servicios objeto de consultoría**

### **1.1 Identificación de la institución consultante**

La institución consultante según los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG es la Secretaria de Planeación Institucional de la Alcaldía del municipio de Ibagué, Tolima, la cual se identifica institucionalmente como “una secretaria de despacho estratégica, tiene como objetivo primordial, formular, coordinar y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos” (Concejo Municipal de Ibagué, 2018, pp.5-10).

De igual manera, La Dirección de Fortalecimiento Institucional está adscrita a la secretaria, tiene como objetivo “la ejecución y control de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la misión y funciones de la dependencia” (Acuerdo 034 del 2018, p.10), y es la encargada de formular, ejecutar y realizar seguimiento al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano y específicamente al tema de estudio, la política 3. Participación ciudadana en la gestión pública de los lineamientos de MIPG. En consecuencia, la Alcaldía de Ibagué con los lineamientos de MIPG creó el Sistema Integrado de Gestión de la Alcaldía Municipal de Ibagué-SIGAMI donde está claramente la caracterización y los procesos misionales de la gestión de la participación ciudadana.

## **1.2 Servicios objeto de consultoría**

### **1.2.1. Problema de consultoría**

Luego de un análisis a las problemáticas de la participación ciudadana a la gestión pública encontradas se identifica con especial interés por su trascendencia nacional la ejecución del proyecto de infraestructura urbana: caso proyecto complejo deportivo de la Calle 42 Ibagué, Tolima, el cual refleja la baja la participación de los ciudadanos a la gestión pública en el municipio de Ibagué, por lo que se dilucida el periodo gubernativo 2013-2019 de la Alcaldía de Ibagué, periodo donde se originaron las acciones administrativas públicas de ejecución de dicho proyecto.

### **1.2.2. Descripción del Problema**

De acuerdo con lo observado, los resultados y el impacto del proyecto complejo deportivo de la Calle 42 Ibagué, Tolima, se analizó el incumplimiento de su terminación que dieron origen a demandas por parte de los ciudadanos e investigaciones de los entes de control (Contraloría, Procuraduría, entre otros), por posible detrimento patrimonial, deficientes acciones de contratación y la demora en la ejecución, dando origen al cierre de la culminación del dicho proyecto.

Ante este hecho, no solo se paraliza la construcción de la infraestructura sino los eventos nacionales e internacionales que estaban agendados para el uso de las instalaciones en entrenamientos básicos y la participación de los deportistas en competencia. No obstante, los perjuicios sociales, económicos y políticos acaecidos, los ciudadanos que residen en el municipio de Ibagué y que no son ajenos a esta problemática, se quedan en comentarios de pacillo y la realización de acciones comunicacionales que limitan solucionar y ofrecer celeridad al problema público desde la formulación del proyecto, la ejecución y posterior

investigación de los entes de control. Ante los hechos anteriormente mencionados, a continuación, se fórmula la pregunta de investigación para la realización de la consultoría y posterior análisis estructural desde argumentos científicos

### **1.2.3. Pregunta de investigación- consultoría**

¿Cuáles fueron las circunstancias con las que participaron los ciudadanos (as) en la gestión pública municipal para la toma de decisiones y seguimiento del proyecto de infraestructura urbana, complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, Tolima durante, periodo 2013-2019?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar las circunstancias con las que participaron los ciudadanos (as) en la gestión pública municipal para la toma de decisiones y seguimiento del proyecto de infraestructura urbana, complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, Tolima durante, periodo 2013-2019

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar las decisiones públicas del proyecto de infraestructura urbana de la alcaldía municipal de Ibagué y la gestión del contrato público - privado que dio origen a las obras de la Unidad Deportiva Calle 42, periodo (2013-2019).
- Evaluar a partir de una matriz de análisis estructural la gestión de los contratos de obra, el seguimiento de la ejecución y entrega de las obras de infraestructura urbana del complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, periodo (2013-2019).
- Identificar la participación de los ciudadanos (as) en la gestión pública municipal y

el seguimiento de las obras de infraestructura urbana a partir de testimonios de los grupos de interés, del complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, periodo (2013-2019).

### **1.3.3. Hipótesis**

La participación ciudadana de la gestión pública ejecutada al proyecto de infraestructura urbana, complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, (Tolima), fue permisiva frente a los actos administrativos elaborados para la contratación y ejecución de la obra.

### **1.4. Tipo y modelo de consultoría efectuado**

Para este caso en particular de la alcaldía municipal, comprendida como una “organización pública de carácter deliberante, con funciones de fijación de prioridades y directrices del desarrollo municipal” (Función Pública, 2022 p. 82). El modelo de consultoría seleccionado para la investigación de tema y problema se seleccionó el denominado modelo de consultoría de procesos teorizado por Edgar H. Schein, quien lo desarrolló para el entorno organizacional de una institución, empresa u organismo que tiene sus objetivos y alcances determinados para el impulso de su misión. Este tipo y modelo de consultoría “representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente” (Schein, 1988, pág. 13)

Es de anotar que este modelo se fundamenta en las interacciones y los procesos humanos que causan los problemas organizacionales. Los asuntos técnicos, financiero o de otro tipo están involucrados al interior de la comprensión los procesos humanos y la habilidad para mejorar estos procesos, dando al cliente una idea sobre lo que está sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas (p.13).

## Capítulo II. Estado del arte

Este capítulo tiene el propósito de examinar las investigaciones y estudios realizados por los académicos que dan cuenta de la participación ciudadana en la gestión pública desde diferentes perspectivas a fin de revisar el estado actual del tema. Entre los autores representativos se encuentran los profesores chilenos Egon Montesinos y Patricio Contreras, quienes han dedicado su conocimiento a estudiar temas sobre la democracia y la participación en Latinoamérica, de igual manera definen los lineamientos que brindan las entidades públicas para cumplir con la política de Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en específico la participación ciudadana en la gestión pública, ejemplo de ello se encuentra visibilizado en el marco metodológico del COVID 19 dispuesto por el departamento Administrativo de Función Pública colombiana en el año (2020). En este marco, la estrategia realizada por la Contaduría General de la Nación para dar cumplimiento al artículo 2 de la Ley 1757 de 2015 y las guías del Ministerio de Educación y los lineamientos de desarrollo de la ley, señalan que “todas las entidades del orden nacional y territorial deberán diseñar, mantener y mejorar espacios que garanticen la participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública”. (Función Pública, 2020).

En este orden de ideas, la exploración de los estudios y las investigaciones seleccionadas se han dividido en tres partes que se encuentran descritas brevemente a continuación: la primera, La participación ciudadana en la gestión pública. La segunda, orientaciones de las entidades públicas para la implementación de la participación ciudadana de la gestión pública y la tercera, herramientas de planeación internacional para la implementación de la participación ciudadana en la Gestión Pública

## 2.1. La participación ciudadana en la gestión pública

El artículo titulado se orientó en la revisión sistemáticamente del estado actual de los estudios relacionados con la participación ciudadana en la gestión pública describiendo el concepto, su fundamento teórico y los factores que inciden en su implementación. Utilizo en el desarrollo del texto, la metodología cualitativa a través de la revisión documental de fuentes que tienen las diversas concepciones y tipologías de participación, las teorías de la participación ciudadana y los determinantes de la implementación de la participación ciudadana. Concluye exponiendo que es necesario realizar investigaciones orientadas con la participación ciudadana para el fortalecimiento de la democracia representativa y la relación de la administración pública con la sociedad civil.

Seguidamente, se analiza el artículo titulado “Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas” escrito por Ana Diaz Aldret, profesora-investigadora del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México Toluca. El artículo resultado de investigación de (Diaz, 2017)

hace una revisión de las principales implicaciones técnicas y políticas que tiene la participación ciudadana, los dilemas que deben equilibrarse y se sistematizan cinco dimensiones cuyo entrecruzamiento da lugar a las opciones para diseñar la oferta que los gobiernos hacen a los ciudadanos de prácticas y políticas participativas. (p.341)

en contraste con el tema utiliza la metodología cualitativa de revisión documental. Como conclusión establece que la carencia de resultados de la participación se da en las sociedades latinoamericanas porque se desatiende adecuadamente el diseño técnico de las estrategias y elementos participativos de las políticas públicas, para que cada actor social contribuya

socialmente, según sea sus condiciones socioeconómicas y políticas con la eficiencia y efectividad de las políticas públicas y de acuerdo con las necesidades específicas del problema público a resolver. (Díaz, 2017)

## **2.2. Orientaciones de las entidades públicas para la implementación de la participación ciudadana de la gestión pública**

Entre las organizaciones garantes de dar orientaciones para la implementación de la participación ciudadana de la gestión pública se encuentran el Departamento Administrativo de la Función Pública quien en el año 2020 realizó los lineamientos orientadores a todas las áreas de las organizaciones públicas como son: planeación, comunicación y prensa, servicio al ciudadano y a las Secretarías de gobierno o participación ciudadana en entidades territoriales.

Entre los manuales y guías se encuentra el documento titulado “Participación ciudadana en la gestión pública en el marco del COVID 19” publicado en el año 2020 con el propósito de brindar orientaciones, herramientas e información sobre experiencias que faciliten la participación de la ciudadanía en la formulación de planes, programas o proyectos públicos, la ejecución o el control y la evaluación de la gestión realizada, utilizando para ello las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como medios alternativos viables en el marco del COVID19. El escrito brindó las directrices necesarias para implementar la participación ciudadana de la gestión pública en la normatividad y principalmente en el marco de la emergencia sanitaria.

Por otra parte, La Contaduría General de la Nación-CGN estableció a principios del año 2023, una estrategia de participación ciudadana en la gestión pública y control social



con el propósito de fortalecer y mejorar la estrategia en todo el ciclo de la gestión pública institucional (diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento), con el propósito de garantizar los derechos y deberes de la participación en los diversos niveles (información, consulta, ejecución-colaboración, control y evaluación ciudadana, formulación y participación).

Los temas desarrollados en el documento de la CGN se encuentran concentrados en: grupos de valor caracterizados, plan de participación ciudadana, ciclo de la gestión pública, niveles de participación, control social y planes y proyectos institucionales. En resumen, se establece que la ejecución de la estrategia de control social contribuye a mejorar la participación ciudadana en la gestión pública, para que al efectuar los proyectos que se ejecutan con recursos públicos se dé cumplimiento a la denominada “*rendición de cuentas*”, promulgada como una obligación de las entidades y servidores públicos para informar y explicar los avances y los resultados de su gestión pública, así como el avance en la garantía de derechos a los ciudadanos y sus organizaciones sociales, a través de espacios de diálogo público, según el Conpes 3654 de 2010 y Ley 1757 de 2015.

De otro lado, también se puede apreciar dentro de los procesos del Ministerio de Educación Nacional-MEN el diseño de “La guía de implementación de la política de participación ciudadana en la gestión pública” mediante la cual se definen las estrategias y mecanismos para el desarrollo e implementación de la política: Participación Ciudadana en la Gestión Pública, preceptuada a través de la Resolución 10491 de 2019.

La metodología que asumen para la ejecución, es tomada de MIPG - Dimensión de gestión con valores para resultado. De igual manera presenta una hoja de ruta para ser asumida por todas las áreas del MEN a fin de promover, diseñar, desarrollar e implementar

espacios de participación dirigidos a los diferentes grupos de valor.

### **2.3. Herramientas de planeación internacional para la implementación de la participación ciudadana en la Gestión Pública**

Al referirse conceptual y teóricamente al mecanismo de participación ciudadana en la gestión pública se reseña los aportes de la Carta Iberoamericana que fue aprobada por la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Lisboa, Portugal, 25 y 26 de junio de 2009, adoptada por la XIX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno Estoril, Portugal, 30 de noviembre y 1° de diciembre de 2009 y finalmente fue emitida la Resolución No. 38 del "Plan de Acción de Lisboa", que le da validez a la participación ciudadana en la gestión pública como acuerdo de voluntad política internacional para toda Latinoamérica con la producción y formulación de una política de gestión de la calidad gubernamental que promueva su regulación y la utilización en los diversos canales de la vida pública de los ciudadanos y gobernantes.

En resumen, este mecanismo o instrumento se constituye, según la (*Carta Iberoamericana*

de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, 2009) en:

...un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es un derecho, una responsabilidad y un complemento de los mecanismos tradicionales de representación política” y/o por otra parte, es esencial para ejercer el control de los/las gobernantes, transmitir mejor las preferencias de los ciudadanos y ciudadanas a los gobiernos, suavizar los conflictos, favorecer los acuerdos, y hacer menos costosa la toma de decisiones políticas. (p.3)

De acuerdo con los estudios de la (CEPAL, 2009), se encuentra que no obstante, haberse definido el concepto y los componentes básicos de forma clara y concisa, la participación ciudadana en la gestión pública

...aún no es una práctica extendida y consolidada en nuestra región. Es un deber y un derecho el que la ciudadanía deba y pueda participar en todas las etapas del ciclo de gestión de políticas públicas (Diseño y Formulación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación. (p.1)

De la misma manera, este mecanismo debe servir para que la participación ciudadana sea temprana y oportuna, esto quiere decir, que esté presente desde los diagnósticos para la toma de decisiones, estudios previos para contratación en conjunto comunidades- gobierno y posteriormente en la realización del seguimiento a la ejecuciones de los planes y programas que dan solución a las problemáticas sociales institucionalizadas por las políticas públicas para que sean tratadas con transparencia, información útil, oportuna y de fácil comprensión para todos(a), favoreciendo el dialogo continuo entre las autoridades, los titulares de proyectos y las poblaciones locales. Puesto que la carta iberoamericana tiene el propósito de estimular la democracia participativa, la inclusión social y el bienestar de los pueblos de Iberoamérica. Entre los países que firmaron el acuerdo se encuentran: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay, Venezuela y el (CLAD, 2009) fue el organismo rector de todo el proceso.

## **Capítulo III. Marco Referencial**

### **3.1. Marco contextual**

#### **3.1.2 Características particulares del modelo y enfoque adoptado por la alcaldía del municipio de Ibagué**

En la aplicación del MIPG se tiene en cuenta lo establecido en el Artículo 53 de la Ley 1757 de 2015, en la cual las administraciones (tanto nacionales como territoriales se comprometerán a realizar y generar espacios y encuentro presenciales, y a complementarlos con espacios virtuales, o a través de mecanismos electrónicos, siempre y cuando existan condiciones para ello, para la participación ciudadana, tales como foros, mesas de trabajo, reuniones zonales, ferias de la gestión o audiencias públicas, para que los ciudadanos y las organizaciones sociales evalúen la gestión y sus resultados (p.12)

En la ciudad de Ibagué, la aplicación del modelo MIPG se da a través del Sistema Integrado de Gestión -SIGAMI-, que es descrita por la entidad local en su documento ABC SIGAMI (2020) como:

una herramienta de gestión sistemática y transparente encaminada a permitir y facilitar la dirección y la evaluación del desempeño de la Alcaldía Municipal de Ibagué, en términos de Calidad, Gestión Ambiental, Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Turismo Sostenible, Gestión de Seguridad de la Información, Gestión de la Cultura de Paz Organizacional y Gestión Anti soborno para lograr la satisfacción en la prestación de los servicios, en pro de entregar mejores resultados a la comunidad (p.13).

Esta herramienta de gestión y control fue implementada por primera vez en el año 2015 y ha tenido actualizaciones durante los siguientes años, empezando por el año 2018 cuando se realizó la primera actualización en la cual se establecieron nuevos requerimientos y se integraron las normas ISO 9001, ISO 14001 y la ISO 45001, así como la revisión de conceptualización y metodología para el manejo de mapa de riesgos, esto se dio a través del Decreto 1000-0516 de 2018. Luego, en el año 2019 se incorpora el Modelo de Operación por Procesos y la actualización de la nueva estructura organizacional y administrativa de la Alcaldía a través del Decreto 1000-0174. Para 2020 se realiza una nueva revisión haciendo actualización de los aspectos estratégicos de la administración municipal, así como la renovación de la política HSEQ.

El SIGAMI reúne de manera articulada el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001 - ISO 45001, el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001, el Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001, el Sistema de Gestión de Cultura de Paz Organizacional – Sello de Paz y la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS-TS- 001-1.

Se distingue en la promulgación del Manual SIGAMI (2020) la intención de la Dirección (Despacho del Alcalde) la intención manifiesta de “establecer canales de comunicación claros que permitan que la información llegue a todos los niveles de la Entidad y a los clientes y/o ciudadanos cuando se requiera” (p.17) dando de esta manera la posibilidad de intervención por parte de la ciudadanía, coincidiendo con lo propuesto como objetivo del Plan de Desarrollo “Ibagué Vibra” 2020 -2023, que establece la premisa de “Calidad de Vida Digna: Sentido de pertenencia, basado en obras y no en palabras.

Inclusión de la población Ibaguereña, brindando una adecuada atención, protección y garantía de derechos.” (p.20). Igualmente, en la promulgación de la política integral, el SIGAMI especifica el compromiso de la administración municipal con “Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y las partes interesadas...Garantizar la prestación de los servicios de forma eficiente, eficaz y oportuna dentro de los tiempos pactado...Evaluar y controlar los posibles daños a la a la propiedad”. (p.35).

### **3.1.3 Marco de la política de participación ciudadana de la gestión pública que se enmarca dentro de la operación externa de la dimensión de “gestión para el resultado con valores” alcaldía municipal de Ibagué**

Ibagué estableció la Estrategia de Participación Ciudadana (2018) la cual se desprende de la puesta en marcha del modelo de gestión integrado MIPG, asumiendo las definiciones al respecto proclamadas por el CLAD (2009) en términos de concepción de construcción de política pública, desarrollo de actividades de interés general, responsabilidad por dar respuesta a las solicitudes, rendir cuentas de manera amplia y permitir espacios de participación. Partir de la apuesta de la CLAD el permite a la administración municipal en su estrategia de participación entender que la “participación ciudadana debe ser ejercida e impulsada por todos los ciudadanos, como individuos poseedores de derechos y deberes, que actúan en función de unos intereses sociales generales (salud, vivienda, educación, medio ambiente, etc.), o colectivos (asociaciones de consumidores, gremios, sindicatos, etc.)” (p.3)

También, la Alcaldía ve en esta estrategia de participación, un instrumento que genere información (de doble vía, rendir cuentas y pedir información a la ciudadanía),

planeación participativa (diagnósticos, concertación), control social a lo público (vigilancia y control, denuncia y visibilización) y ejecución (apertura a control en todas las fases de los procesos) (p.4). Para lograr una adecuada funcionalidad de la estrategia, la administración de este período (2016-2019) implementó iniciativas como Encuentros Ciudadanos, Consejos Comunales y Corregimentales de planeación, un café con el alcalde (espacio virtual), Juventudes Activas, Escuela de Formación para la Planeación Participativa, Cabildos de participación sectorial y poblacional, Consejo Territorial de planeación, entre otras.

Igualmente, para poder implementar la estrategia, se estableció la caracterización de actores y grupos de interés, 18 en total, de los cuales se destacan por su posibilidad de hacer gestión en proyectos de infraestructura al Consejo de Política Social (creado por Decreto 1000- 0626 octubre 17 de 2014), Consejos Comunales y Corregimentales, Junta Administradora local (Edil) Comunales y Corregimentales y las Organizaciones Sociales (como factor identificador según el interés que manifieste). Estos grupos de interés pueden realizar procesos comunicacionales a través de canales presenciales y virtuales (p.17).

Los canales de participación ciudadana previstos para esta estrategia y que la administración adopta como oficiales para dirigir la comunicación entre la entidad y los interesados en intercambiar información o solicitar información son los tradicionales adoptados por la normatividad colombiana y usados frecuentemente por la ciudadanía, a saber son: Derecho de Petición, Acción de Tutela, Acciones Populares y de Grupo, Acción de Cumplimiento, Solicitud de Información Pública y Veedurías Ciudadanas (P. 18-19). De las anteriores, esta última es asimilada en su contexto y sentido de aplicación a lo estatuido en la Ley 850 de 2003 que define las veedurías ciudadanas como el mecanismo

democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público (p.1)

Aunque la Alcaldía impulsa esta estrategia de participación y promueve a través de diferentes medios, es de reconocer que existe en la ciudad dificultades para que la gente se apropie de estos instrumentos y los use de manera eficiente generando los impactos que se esperan; esto se ve reflejado en el Informe de Diagnóstico sobre Participación Ciudadana realizado por la Dirección de Estudios Estratégicos de la Alcaldía de Ibagué (2018), que encontró

Desarticulación entre las dependencias de la administración municipal para estimular la participación ciudadana; poca credibilidad de los ciudadanos en la entidad pública; desconocimiento de los ciudadanos y los funcionarios públicos frente a la normatividad que promueve los procesos de participación ciudadana; bajos niveles de capacitación comunitaria e institucional frente a dichos procesos; dispersión en la responsabilidad frente al tema de participación ciudadana y deficiente destinación presupuestal; desmotivación para participar por parte de la población; falta de continuidad en las políticas y programas implementados; así como un desconocimiento generalizado de los espacios de participación ciudadana (p.19)



### **3.1.4 Desarrollo de implementación de la dimensión MIPG para los proyectos de infraestructura alcaldía municipal de Ibagué**

La Alcaldía municipal de Ibagué designa para la contratación y ejecución del proyecto del complejo deportivo de la calle 42 al Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué - IMDRI-, organismo creado por el acto administrativo Acuerdo 029 del 4 de octubre de 2010. Dicha entidad, que realiza la gestión deportiva, de recreación, formación y organización de espectáculos, desarrolla en su política de gestión, la implementación de las estructuras estratégicas y operativas que permiten el cumplimiento de su objeto social, incluyendo la Política de administración del Riesgo (2018), en la cual se hace la integración con el “Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, la Guía para la Gestión del Riesgo establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Norma Técnica sobre Gestión del Riesgo, ISO 31001.” (p.3).

En este documento, se hace expresa la intención de cero tolerancias con la corrupción (p.4), así como la declaración de diferentes lineamientos, que hacen referencia a la necesidad de conocer y entender el contexto estratégico de la institución, usar de manera apropiada las referencias técnicas y manuales del DAFP para la correcta gestión del riesgo, la identificación de roles, asumir responsabilidades, así como la detección y manejo de riesgos.

En cuanto al tratamiento de riesgos, el manual define opciones para el manejo del riesgo (evitar, reducir, transferir, aceptar) (p.11); tipos de riesgo (Riesgos de Gestión y seguridad digital, riesgos de corrupción) (p.12); impacto del riesgo (insignificante, menor, moderado, mayor, catastrófico) (pp.14-16).

Según el proceso de direccionamiento estratégico del modelo MIPG (2021) que cumple el IMDRI, en el cuadro de responsabilidades se especifican 10 roles que se encuentran identificados para la dimensión de Gestión con Valores para Resultados, identificando:

los posibles riesgos de corrupción, estableciendo sus causas y definiendo controles realizando estrategias preventivas. generando espacios para la participación ciudadana, asegurando así la visibilidad de la gestión de la entidad y la interrelación con los grupos de interés. recibiendo, gestionando y haciendo seguimiento continuo a los trámites y servicios, y resolviendo oportunamente las PQRSD....así como. elaborar y estructurar la rendición de cuentas, caracterizar los grupos de valor y de interés (p.1)

Para complementar la estructura de gestión estratégica desde el MIPG, el IMDRI estableció el Código de Integridad (2021), que busca complementar “el régimen constitucional y legal referente a los deberes, prohibiciones, inhabilidades, incompatibilidades, impedimentos, causales de recusación y conflictos de intereses para los servidores públicos, así como a la normatividad relacionada con los delitos contra la administración pública” (P.7). este código comparte los valores establecidos por el DAFP que son: Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia, adicionando dos más, que son: Responsabilidad y Equidad.

Existe en el IMDRI la identificación de la normatividad expresa que permite regular las actividades del objeto misional, además de identificar las normas que regulan el ejercicio de la administración y desempeño de la función pública; el Normograma institucional (2021) contiene los epígrafes relacionadas con el MIPG, que incluyen el

Decreto 2482 de 2012, el cual “establece la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, como instrumento de articulación y reporte de la planeación”, el Decreto 1499 de 2017 que “adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPGA. Y determina que, a partir de su vigencia, el jefe de Control Interno realizará la medición de la efectividad del Modelo Estándar”.

Para el desarrollo de proyectos de infraestructura relacionada con la realización de los juegos Deportivos Nacionales, el IMDRI sigue las indicaciones de COLDEPORTES, que, aunque no es una entidad facultada para revisar estudios de edificaciones, es la encargada de liderar el proceso de organización y ejecución de las justas deportivas, incluyendo la infraestructura a intervenir a construir. En este sentido, COLDEPORTES establece que “las entidades que están facultadas para realizar la revisión de los diseños y su conformidad con la Ley 388 de 1997 y sus decretos reglamentarios son las curadurías y las oficinas de planeación urbana municipal; también deja en claro que “las entidades competentes para pronunciarse de fondo sobre las factibilidades y diseños técnicos para la prestación de los servicios públicos son las empresas prestadoras de servicios públicos de cada entidad territorial”.

## **3.2. Marco Conceptual**

### ***3.2.1. Participación Ciudadana en la Gestión Pública***

En Colombia, la participación ciudadana, según la Ley 1757 (2015) “se expresa a través de aquellas instancias y mecanismos que permiten su intervención en la conformación, ejercicio y control de los asuntos públicos” (P.1), lo cual implica una

relación dinámica, constante y de retroalimentación entre el gobierno y sus ciudadanos, que permita

La inclusión de forma activa de los grupos de interés en los diferentes procesos de la Entidad implica la voluntad individual de involucrarse en dichos procesos.... supone la existencia de; (a.) individuos y los grupos que intervienen en actividades públicas para hacer valer sus intereses sociales, (b) espacios y mecanismos de articulación entre el Estado y los diversos actores, y (c) instrumentos y procedimientos gubernamentales puestos a disposición de los ciudadanos y los grupos que permita facilitar su intervención en los asuntos públicos. (Min Justicia, p.6)

Esta intervención en los asuntos públicos permite la generación de procesos definidos y normatizados que garanticen una experiencia positiva para los ciudadanos y que a su vez le permita al estado encontrar elementos formales para reformar planes, programas y proyectos al usar los resultados de la intervención ciudadana, pues, a decir del Ministerio de Educación Nacional-MEN (2021) “los mecanismos de participación ciudadana son los medios a través de los cuales se materializa el derecho fundamental a la participación democrática, y permiten la intervención de los ciudadanos en la conformación, ejercicio y control del poder político” (p.13)

En el marco de la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (CLAD, 2009), se entiende que la participación ciudadana es un derecho, el cual no está referido a las personas con derechos exclusivos de ciudadanía o de nacionalidad sino a todo habitante con respecto a la gestión pública del país en donde reside, en el ejercicio de los derechos que le conciernen.... El mayor desafío de la participación ciudadana en la

gestión pública es impulsar su universalización, para crear las condiciones que permitan que los sectores más vulnerables accedan a la participación ciudadana para la defensa y exigencia de sus derechos, estableciéndose como un medio para la transformación social (p.2)

Esta Carta, como referente sustancial de la participación ciudadana en la gestión pública muestra las bondades de la aplicación de procesos de intervención de los ciudadanos, no solo para garantizar transparencia en la ejecución de obras y programas de los órganos ejecutivos del poder en el país, también alimenta la posición de la ciudadanía como actor importante en el entramado de vigilancia y control, permitiendo que se empodere el habitante del común frente a l gestión de sus elegidos, servidores y funcionarios públicos, por lo tanto refuerza la posición activa de los ciudadanos y las ciudadanas como miembros de sus comunidades, permite la expresión y defensa de sus intereses, el aprovechamiento de sus experiencias y la potenciación de sus capacidades, contribuyendo de esta manera a mejorar la calidad de vida de la población. (p.4)

Este empoderamiento, da pie a la creación de una cultura de la formación, información y participación en los asuntos públicos que convierta la relación estado-ciudadano en una sinergia que sea eficaz, es decir, que resuelva los problemas públicos complejos; intersectorial, en donde múltiples sectores colaboren y trabajen en conjunto; Inter nivel, que exista efectiva coordinación entre los diferentes niveles del estado (nacional, intermedio y local); Inter temporal, con planificación de corto, mediano y largo plazo que trasciende los periodos de gobierno; multi actor, con el involucramiento de múltiples partes interesadas, en un mundo de poder compartido; que cree valor público significativo, protegiendo y promoviendo los valores públicos deseados. (CEPAL, S.f.)

Un aspecto importante es la posibilidad de realizar acciones de participación ciudadana de manera particular o colegiada; para ello, la CLAD enfatiza que el estado debe permitir la participación individual o colectiva, propiciar formas abiertas e inclusivas, respetando si quienes desean intervenir sean organizados, formalizados y aún si no presentan un fin específico en su participación (entendidas como intenciones difusas y no necesariamente oscuras), todos ellos en igualdad de condiciones, independiente de su tamaño, trayectoria, alcances o representatividades sociales (p.8-9)

En cuanto a la formalidad en la comunicación y participación, la CLAD (2009) establece que partiendo del principio de transparencia en la gestión pública (p.13), la administración del estado debe permitir acceder a la información de manera completa y veraz sobre lo actuado con los recursos públicos y las decisiones de tipo administrativo, salvo en caso excepcionales determinados por la ley, por lo cual “la información es un derecho que sustenta el adecuado funcionamiento de la democracia puesto que es condición para garantizar otros derechos y, en particular, el de participación ciudadana en la gestión pública. Como tal, estará protegido jurídicamente” (p.12)

### **3.3. Marco teórico**

Entre los marcos teóricos significativos con los cuales se analiza los resultados de esta consultoría de procesos, están los referentes de la participación ciudadana en la Nueva Gestión Pública(NGP), debido a que este enfoque teórico que busca estructurar la eficiencia y la eficacia de las instituciones gubernamentales ofreciendo efectividad con el menor coste posible a los ciudadanos para quienes se gobierna, se encuentra vigente en Colombia a través de las directivas organizacionales del departamento de la Función Pública y

Planeación Nacional.

De igual manera este enfoque teórico es implementado en la práctica a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, actualizado con el Decreto 1499 en el año 2017, tomando como referencia conceptual la generación de valor público y los modelos de gestión para resultados, que se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. (Función Pública, 2017), A continuación, se describe brevemente los fundamentos y concepciones que ofrece el enfoque teórico de la Nueva Gestión Pública (NGP) y el MIPG de manera general y particular para el municipio de Ibagué, Tolima.

### ***3.3.1. La participación ciudadana en la Nueva Gestión Pública (NGP)***

A continuación, se presenta sin agotar el tema los fundamentos de la participación de la ciudadanía en el modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP) desde la postura de diferentes autores entre ellos Barzelay (2003) quien centra a la gestión pública en conceptos de mercado y competitividad. De igual manera, Mayntz (2000) propone construir la Nueva Gestión Pública (NGP) desde la doctrina general y la doctrina de la gobernanza. Entre tanto, González (2017), propone que el gobierno debe permitir la participación de la ciudadanía en sus actividades. Cada uno de los autores referidos coinciden con el propósito de que exista transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos públicos.

Para ilustrar mejor, Barzelay (2003) cuestiona la forma en que debe ser concebida la nueva doctrina de la gestión pública. Para este autor, se necesita tiempo para dimensionar y discutir sobre las implicaciones de una gestión pública centrada en conceptos de mercado y competitividad, se requiere mayor complejidad de definición y análisis en torno a elementos como cliente- ciudadano, grupos de interés, calidad (instrumentos y sistemas de

medición), relacionamiento (pre y post ejecuciones, declaración de valor social y servicio agregado), rendición de cuentas (indicadores de bienestar, impacto social y posicionamiento reputacional). (pp.249-252)

Por otra parte, las responsabilidades de los gobiernos para tender lazos de interacción entre la administración y la “ciudadanía debe ser de una manera que se creen espacios de cooperación para lograr transparencia en la ejecución y por ende confianza en la institucionalidad y como resultado un orden social con equilibrio”. (Guendel, 2002, p.112, citado por Mayntz, 2000) constantemente, propone que se continúe construyendo la doctrina sobre la Nueva Gestión Pública, atendiendo a “dos corrientes de discusión: una sobre doctrina general (concepciones y significado de buen gobierno) y otra sobre gobernanza (liderazgo gubernativo, gestión gubernamental y gestión pública)”; esta última debe permitir, en la interpretación (Barzelay, 1998, citado por González, 2017). Así mismo, es imperativo tener en cuenta

La apertura del gobierno y la organización de la sociedad para lograr finalmente la gobernanza. En este sentido, el gobierno debe manejarse en una política de apertura, esto es, permitir que los ciudadanos participen en sus actividades, que conozcan los procesos para que unidos al gobierno decidan las metas y los objetivos a los que se quiere llegar. Por lo tanto, la administración pública debe de incluir a la ciudadanía en esta práctica (González 2017, p.11)

Por lo tanto, para Barzelay (2003) “esta apertura institucional hacia la ciudadanía es efectiva siempre que se establezca claridad sobre la forma en que se deben asumir las responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos del estado” (p.12). Por tanto, define que los rangos de alta jerarquía, vistos como la alta gerencia del estado, diseñan políticas y



definen estrategias enfocadas en indicadores de bienestar, pues son quienes dan la cara en la rendición de cuentas ciudadanas y requieren ser vistos como gerentes eficientes y así lograr el favor popular (reelección); siguen los cargos asesores o staff quienes interpretan y transmiten la información a las siguientes estructuras a través de planes operativos, mapas de indicadores y seguimiento; luego están los niveles operativos, quienes ejecutan procesos, recogen información para indicadores y cumplen tareas que requieren contacto directo con la ciudadanía (garantizan que el servicio público se preste, se reconozca al elegido como gestor de la idea y favorecedor del ciudadano y sostiene la cadena de información para continuar la relación estado-ciudadanía).

En este tránsito de relaciones (tanto comunicacionales como jerárquicas), la nueva gestión pública permite que el ciudadano (cliente) ejerza su derecho a relacionarse a través de mecanismos de peticiones, quejas y reclamos en cualquier nivel de la jerarquía (a pesar de existir reglamentados sistemas de recepción y gestión de PQR), ser atendido mediante protocolos de asistencia, recibir notificaciones de avance y obtener resultados de manera oficial. A esto, González (2017) lo interpreta como la posibilidad que se le da al ciudadano-cliente de estar más involucrado en los procesos y no sólo es un receptor que no tiene la posibilidad de solicitar calidad en el servicio. El gobierno, al ser considerado como una empresa, debe ser manejado por gerentes que maximicen los resultados y transforman instituciones ineficientes (p.5) Se espera entonces que una apuesta de gestión pública que parte de principios de nueva concepción del quehacer del estado como empresa de gestión privada, de cuenta de resultados exitosos y proporcione valor agregado para la organización del estado y la credibilidad ciudadana (que se da en la lógica de ser partícipe y cogestora); en este punto, se alinea la doctrina de la nueva gestión pública con gestión por resultados,

que enmarca la apuesta de Serra (2007) se adopta la idea de dirigir por objetivos para conseguir resultados (p.10), dejando como aspecto clave que la gestión por resultados no está ligada a las prácticas de control y control interno, si no a la concepción estratégica de manejo del estado, la cual para Serra (2007)

es una buena base para una mejor rendición de cuentas y una mayor transparencia, su función principal no es la de servir como instrumento de control de la actuación de los directivos públicos, sino más bien, la de proporcionarles a ellos un medio de monitoreo y regulación para garantizar que ejerzan sus responsabilidades. Cabría considerar aquí que sólo si dispone del “derecho a la GpR<sup>1</sup>”, la dirigencia estará en capacidad de rendir cuentas apropiadamente. (p.12)

### ***3.3.2. Participación ciudadana en la gestión pública***

La participación ciudadana en la gestión pública “implica un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es un derecho, una responsabilidad y un complemento de los mecanismos tradicionales de representación política (CEPAL, 2009). A pesar de la precisión del concepto en Latinoamérica la práctica se queda en buenas intenciones, la participación ciudadana en el ciclo de la gestión pública es invisible. Desde el punto de vista de la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas la participación ciudadana se tiene en cuenta para realizar mesas técnicas y cumplir con los requisitos que exigen los lineamientos nacionales, pero en realidad no se materializa las necesidades de la población. Por esta razón, se pierde credibilidad en el proceso de ejecución y seguimiento.

---

<sup>1</sup> GpR: Gerencia por Resultados

### ***3.3.3. Referente contextual del objeto de estudio***

Este estudio de consultoría de procesos participación ciudadana en la gestión pública objeto de estudio, toma como referente práctico el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG. Liderado por el departamento administrativo de la Función Pública para que las entidades de Estado realicen “la gestión contemplando todas las acciones que implican administrar, organizar, poner en funcionamiento una entidad” (Módulo Introdutorio MIPG, s.f.), uno de sus objetivos es facilitar y promover la efectiva participación ciudadana y para ello, tiene en la política novena el desarrollo de la Participación ciudadana en la gestión pública, brindando los lineamientos con los respectivos procedimientos y el propósito de promover la participación ciudadana efectiva, idónea, con calidad y de paso genere valor público.

Dentro de la contextualización general de Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG se enfatiza que está concebido como un referente de políticas y procesos que facilitan el entendimiento del compromiso de las entidades públicas para realizar su gestión con criterios de calidad, transparencia, mejora e impacto social. En la tendencia sobre la nueva gestión pública, el MIPG es el marco que da el horizonte de sentido en el actuar de corporaciones y funcionarios, así como la participación de la ciudadanía en el ejercicio de retroalimentar y exigir el cumplimiento de planes, programas y ejecutorias con altos niveles de satisfacción y cumplimiento de estándares de gestión administrativa, financiera y social, (Ver tabla 1.)

**Tabla 1.***Normograma del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*

	<b>N o.</b>	<b>Año</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Descripción</b>
<b>Constitución Política de Colombia</b>	2009	1991	<p><b>209.</b> La función administrativa está al servicio de los intereses generales</p> <p><b>269.</b> En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.</p>	Principios de la Función Administrativa y Mecanismos de Control
	1474	2011	<p>Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública</p>	Estatuto Anticorrupción
	872	2003	<p>Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios</p>	Sistema de Gestión de Calidad
	489	1998	<p>Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones</p>	Sistema de Desarrollo Administrativo
<b>Leyes Nacionales</b>	87	1993	<p>Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones</p>	Sistema de Control Interno
	1499	2017	<p>Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015</p>	Modelo Integrado de Planeación y Gestión, actualizado

Decretos	24	20	Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
	82	12		
	15	20	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano	Modelo Estándar de Control Interno
	99	05		

*Nota:* Elaboración del autor con el Gestor Normativo de la Función Pública.

### ***3.3.4. Características Generales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en Colombia***

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública, en su presentación general del modelo MIPG (2022), este modelo toma “como referencia conceptual la generación de valor público y los modelos de gestión para resultados, que se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos” (p.17); esta satisfacción busca ser medida en términos de impacto, que lo describen como “Cambios en las condiciones de vida de la población objetivo. Mayor valor público en términos de bienestar, prosperidad general y calidad de vida de la población” (p.18). Este modelo, según el Decreto. 1499 del año 2017 tiene como objetivos

1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad.
  2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades.
  3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información.
  4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
  5. Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño. (p.4)
- Cuenta adicionalmente con principios orientadores, que de acuerdo con el DAFP

(2022) son “1. Integridad, transparencia y confianza; 2. Orientación a resultados; 3. Articulación Interinstitucional; 4. Excelencia y Calidad; 5. Aprendizaje e innovación; 6. toma de decisiones basada en evidencia” (p.23).

A partir de estos principios se hace una implementación teniendo en cuenta tres componentes, a saber: la institucionalidad, la operación y la medición. El primer componente se relaciona con los grupos de interés que pueden realizar tareas de orientación, decisión, supervisión y visibilidad de estrategias de gestión, estos grupos son: Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño, Comités Territoriales de Gestión y Desempeño, Comité Institucional de Gestión y Desempeño, comités territoriales. El segundo componente, operación, se centra en mostrar cómo aplicar el modelo, cómo gestionar el sistema y como mostrar resultados.

De acuerdo con el Manual Operativo MPIG (2021) este modelo “opera a través de un conjunto de 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional (Talento Humano, Direccionamiento estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y Control Interno)” (p.10).

La medición, como tercer componente, es concebida como un mecanismo apoyado en la estadística que recoge la información de los procesos y sus resultados, comparados frente a las metas institucionales y los impactos generados, realizada esta medición a través de ejercicios de carácter anual que se registran en el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión - FURAG- , que recopila información de las entidades tanto nacionales como territoriales; este formulario es implementado por el Decreto 2482 de 2012.

Uno de los elementos de mayor relevancia en la operación del MIPG se relaciona con la implementación de estrategias, procesos y generación de resultados para la ciudadanía, pues es la finalidad de la gestión pública, mejorar la calidad de vida a través de la participación activa de las personas, las comunidades y los grupos formalizados que desean acompañar al estado en su propósito de cumplir su misión ejecutora.

Adicionalmente, la relación gobierno-ciudadanía-MIPG debe estar mediada por factores de calidad que garanticen una prestación de servicios ajustada a normalizar la presencia de la ciudadanía, calidad entendida como posibilidad permanente de emitir información, recibir retroalimentación y responder por los procesos, las ejecutorias y los resultados; a decir del DAFP en la presentación del modelo (2022) “Un servicio de calidad evidenciado de manera permanente en los comportamientos y actitudes de las personas que desarrollan labores en los diferentes canales de atención: respetuoso, amable, confiable, empático, incluyente, oportuno, efectivo, innovador” (p.46).

Es así como el MIPG induce su apuesta por la participación de la ciudadanía en los procesos de control sobre las actividades que interesan al público en general. Se reconoce en el Manual Operativo el punto de Gestión con Valores - Relación Estado Ciudadano (p.72) donde promueve la forma en que se debe relacionar el estado con sus ciudadanos (política, sistema de información, canales de comunicación, planes de trabajo) a partir del reconocimiento de cuatro escenarios en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad:

I) cuando consulta información pública, II) cuando hace trámites o accede a la oferta institucional de la entidad, III) cuando hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas y IV) cuando participa haciendo propuestas a las

iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o colabora en la solución de problemas de lo público (p.73)

De igual manera, este manual incorpora los criterios de Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, para lograr que se dé una participación “efectiva de los ciudadanos y sus organizaciones en los procesos de planeación, ejecución, evaluación - incluyendo la rendición de cuentas- de su gestión, a través de diversos espacios, mecanismos, canales y prácticas de participación ciudadana” (p.76) que permita el “ejercicio del control social y la evaluación ciudadana, a través de procesos permanentes de rendición de cuentas que se deben garantizar durante todo el ciclo de la gestión pública” (ibidem)

### 3.5. Marco legal

#### 3.5.1. Internacional

**Tabla 2.**

*Marco Legal Internacional de Participación Ciudadana.*

	No.	Año	Enunciado	Descripción
<b>Pactos Internacionales</b>	2	19	Elemento esencial de la democracia, al proclamar que “la voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público”, y que garantiza a todas las personas los derechos esenciales para una participación política eficaz.	Declaración Universal de I
	1	48	confiere categoría jurídicamente vinculante al derecho de las personas a participar en la dirección de los asuntos públicos y refuerza aún más la protección concedida a los derechos y las libertades relativos a la participación	El Pa
	2	19		cto
	8	66		Internacional de Derechos Civiles y Políticos,



<b>Acuerdos Internacionales</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos.	Acuerdo regional sobre el acceso a la información, la participación pública y el acceso a la justicia en asuntos ambientales en américa latina y el caribe
		<b>18</b>		

*Nota:* Elaboración del autor con información Naciones Unidas

### 3.5.2. Nacional

**Tabla 3.**

*Marco Legal de la Participación Ciudadana Nacional*

	<b>No.</b>	<b>Año</b>	<b>Enunciado</b>	<b>Descripción</b>
<b>Constitución Política</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	Facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.	Principios fundamentales
		<b>91</b>		
<b>Le yes</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la	Ley Estatutaria de la participación
	<b>7</b>	<b>15</b>		
	<b>5</b>			
	<b>7</b>			

			participación democrática	ciudadana
	72 0	20 01	Reconoció el accionar de la ciudadanía y de las organizaciones de voluntariados como una expresión de la sociedad	la p principios de c de la ciudadanía
	13 4	19 94	Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana	Mecanismos de p ciudadana
Decretos	15 35	20 22	Por el cual se adiciona el Capítulo 4 del Título 2 de la Parte 3 del Libro 2 del Decreto 1066 de 2015 Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior, para adoptar la Política Pública de Participación Ciudadana, y se dictan otras disposiciones	Política pública de participación ciudadana.
Política		20 22	Documento base de la política pública de participación ciudadana	Política pública de participación ciudadana
CONPES		19 95	Tenía cinco objetivos, los cuales se basaron en buscar la construcción de una nueva cultura ciudadana	Promoción de la Participación de la Sociedad Civil: del derecho a participar a la p efectiva

*Nota:* Elaboración del autor con información del Marco Normativo. Función Pública.

### 3.5.3. Local

**Tabla 4.**

*Marco Legal de la Participación Ciudadana Departamental y Municipal*

	No.	Año	Enunciado	Descripción
Planes departamentales	0	20	Plan de desarrollo departamental “El Tolima nos Une”2020-2023	Plan de desarrollo departamental 2020-2023
	0	20		
	6			

	2	2020	En cabeza de la Dirección para la Democracia, La Participación Ciudadana y la Acción Comunal perteneciente a la Secretaría de Interior y la Secretaría de Planeación y TIC, en articulación con la Dirección de Atención al Ciudadano de la Gobernación del Tolima.	Plan de participación ciudadana
Plan Municipal	0 0 7	2020	Se adopta el Plan de Desarrollo del Municipio de Ibagué “Ibagué Vibra” 2020-2023	Plan de desarrollo municipal 2020-2023
Política		2022	Política del Sistema Integrado de la Gestión de la Alcaldía Municipal de Ibagué	Política Integral SIGAMI

*Nota:* Elaboración del autor con información de la Gobernación del Tolima y Alcaldía de Ibagué.

## Capítulo IV. Metodología

En este apartado muestra la metodología con el propósito de analizar, interpretar y sintetizar los resultados de la participación los actores sociales. El tipo de investigación es mixto y crítico social. Se realizaron entrevistas a fondo apoyadas con un diario de campo y matrices estructurales para la indagación documental.

### 4.1 Enfoque de la investigación - consultoría

El enfoque metodológico de este estudio es cualitativo, cuantitativo y crítico social, con énfasis en consultoría de procesos

### 4.2 Indicadores y variables

**Tabla 5.***Indicadores y variables*

<b>Indicadores</b>	<b>Categorías de análisis</b>	<b>Subcategorías</b>
Gobernabilidad	local	municipal
Participación ciudadana	Institucional	Obras de infraestructura
Gestión institucional en proyectos de infraestructura urbana	Supervisión Interventorías externas	Rendición de cuentas Informes de organismos de control

*Nota:* Elaboración del autor

### 4.3 Muestra

El tamaño de la muestra de la población objetivo a quienes se realizará utilizando la fórmula del muestreo aleatorio simple, que se observa en el siguiente gráfico:

#### Gráfico 1.

*Fórmula de Muestreo Aleatorio Simple*

$$n = \frac{n_0 N}{n_0 + (N - 1)} = \frac{n_r N}{n_r + (N - 1)} = \frac{n_r}{\frac{n_r}{N} + \frac{N - 1}{N}} < n_r$$

*Nota:* Imagen de Netquet.

El marco muestral es de 81 clubes perjudicados por el proyecto de las 8 ligas (lucha libre, natación, gimnasia artística, levantamiento de pesas, karate do, baloncesto, ajedrez y taekwondo) que existen actualmente en el municipio de Ibagué.

El resultado al realizar la muestra es el siguiente:

Población total: 81 clubes Muestra: 16 clubes

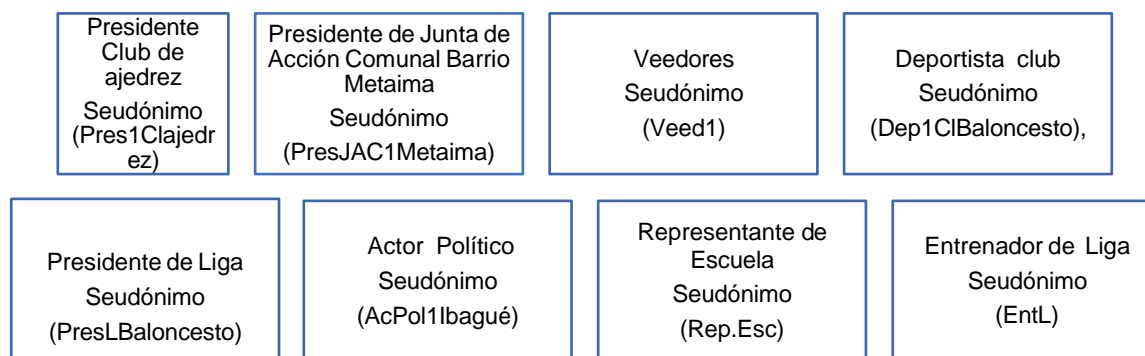
Nivel de confianza: 95% Margen de error: 5%

### 4.3.1 Seudónimos utilizados para los actores sociales de los testimonios

Los seudónimos utilizados para los actores sociales del sector deportivo, líderes sociales y comunidad en general, se muestran en el siguiente gráfico No. 2:

#### Gráfico 2.

##### *Seudónimos de los Actores Sociales*



*Nota:* Elaboración del autor.

#### Tabla 6.

##### *Matriz compilación de Ligas y Escuelas deportivas de Ibagué*

DEPORTES DESARROLLADOS EN LA UNIDAD DEPORTIVA DE LA 42			
ITEM	LIGAS DEPORTIVAS	ITEM	CLUBES DEPORTIVOS
1	LUCHA LIBRE	1	Club Deportivo grappling
		2	Club Deportivo Roberto Nel Sarmiento
		3	Club Deportivo Dragones Tolima
		4	Club Deportivo Gladiadores
		5	Club Deportivo Fénix
		6	Club Deportivo Águilas renovadas
		7	Club Deportivo Fedor de sambo
		8	Club Deportivo Dinamo
		9	Club Deportivo Sammbox
		10	Afro lucha
		1	Club Deportivo fundación viva Colombia

<b>2</b>	<b>NATACIÓN</b>	<b>2</b>	Tiburones
		<b>3</b>	Delfines
		<b>4</b>	Club deportivo popular de natación de Ibagué
		<b>5</b>	Club deportivo estrellas del Tolima
		<b>6</b>	mundo acuático
		<b>7</b>	acuarios
		<b>8</b>	las gaviotas
		<b>9</b>	club titanes
		<b>10</b>	aqua gym de Colombia
		<b>11</b>	flipper n.c
		<b>12</b>	club deportivo golden fish
		<b>13</b>	club deportivo de natación nativos acuáticos
		<b>14</b>	club deportivo la 42 de natación
		<b>15</b>	club deportivo de para natación visión corazón
		<b>16</b>	club deportivo de natación Erika Levy de discapacidad cognitiva
		<b>17</b>	club deportivo de para natación sin límites
		<b>3</b>	<b>GIMNASIA ARTISTICA</b>
<b>2</b>	club deportivo sport live		
<b>3</b>	club deportivo gym extreme		
<b>4</b>	club deportivo gimnastica world		
<b>5</b>	club deportivo gimnasia artística		
<b>6</b>	club deportivo acroesport de gimnasia		
<b>7</b>	club revolution all-stars de gimnasia		
<b>8</b>	cpb de gimnasia rítmica		
<b>9</b>	club deportivo de gimnasia cenen		
<b>10</b>	centro gimnástico del Tolima cegimitol		
<b>11</b>	gimsport de gimnasia		
<b>12</b>	club deportivo Atenas de gimnasia		
<b>13</b>	gaviotas club's		
<b>14</b>	club deportivo parkour para la vida		
<b>4</b>	<b>LEVANTAMIENTO DE PESAS</b>	<b>1</b>	axioma de levantamiento de pesas
		<b>1</b>	club deportivo bushido dojo karate do
		<b>2</b>	hikawa de karate do
		<b>3</b>	hizayachiru karate
		<b>4</b>	satori de karate

5	KARATE DO	5	dojo taiji kase
		6	Tolima grande
		7	topacio de baloncesto
		8	pijaos basquet
		9	club deportivo avalon
6	BALONCESTO	1	club deportivo basketball t & p
		2	club deportivo lions basquetet ball club
		3	mi Tolima de baloncesto
		4	halcones del Tolima
		5	club deportivo tolibasket
		6	raptors basketball club (portales stars basketball )
		7	baloncesto mi Tolima
		8	leobasket
		9	club deportivo m&r basket club
		10	club deportivo golden lions caciques de Ibagué de baloncesto
		11	bulls de baloncesto
7	AJEDREZ	1	academia tolimense de ajedrez
		2	las torres
		3	formando talentos de ajedrez
		4	club deportivo club ajedrez Ibagué
		5	club deportivo saber ajedrez
		6	derrocando al rey
		7	la dama y el rey
		8	club deportivo alfiles de cay
8	TAEKWONDO	1	club deportivo panteras de taekwondo
		2	águilas de acero
		3	jordan gym
		4	templo del deporte
		5	tigres Olímpicos
		6	m.a.a.c de taekwondo maac
		7	moo duk hae
		8	espíritu guerrero
		9	camino olímpico
		10	club deportivo cordhi ramón torres Álvarez
		11	club promotor corazón guerrero

Nota: Elaboración propia del autor

#### **4.4. Método y técnica de investigación**

##### **4.4.1. Método 1. Diseño documental**

El método de investigación fue implementado a través de la revisión documental de estudios y archivos físicos y en línea que permitan dilucidar los resultados del Proyecto Complejo Deportivo Calle 42 Ibagué, Tolima, Periodo 2013-2019. Algunos de los documentos de estudio son: contratos de obra: informes antes de control; seguimiento de la ejecución: informes del supervisor; interventorías externas; seguimiento de la ejecución: ciudadanos, antes veeduría.

**Técnica 1:** Matriz de análisis estructural- relación de contratos que dio origen a las obras de la unidad deportiva de la 42, la matriz de la gestión de los contratos de obra, seguimiento de la ejecución y entrega de obras de infraestructura y la Matriz de análisis de las dimensiones de MIPG de la participación ciudadana en la gestión pública y obras de infraestructura ejecutadas por la administración municipal de Ibagué. (Ver tabla 7)

##### **4.4.2. Método 2. Entrevistas a fondo**

La entrevista a fondo permitió determinar la perspectiva de los ciudadanos y sociedad en general, deportistas, instructores, gestores administrativos locales y actores gubernamentales como fue y lo sucedido con la participación Ciudadana de la Gestión Pública en los Proyectos de Infraestructura Urbana: Caso Proyecto Complejo Deportivo Calle 42 Ibagué, Tolima, Periodo 2013-2019. (ver anexo tabla 7 preguntas diario de campo y relatos etnográficos)

**Técnica 2.** Diario de campo (Ver anexo 1)



## Capítulo V. Resultados de la revisión documental y la consulta a los ciudadanos

Para dar respuesta al primer objetivo: análisis de las decisiones públicas del proyecto de infraestructura urbana de la alcaldía municipal de Ibagué y la gestión del contrato público - privado que dio origen a las obras de la Unidad Deportiva Calle 42, periodo (2013-2019) se determinó que la corrupción inició según Caracol Radio (2017):

Cuando el Gobierno Nacional, a través de Coldeportes, Gobernación del Tolima y Alcaldía de Ibagué, realizaron una bolsa común para la construcción y remodelación de los escenarios deportivos de Ibagué para las justas deportivas del año 2015. La meta era que la capital del Tolima albergara 31 disciplinas deportivas. Los escenarios a intervenir eran tres: Unidad Deportiva calle 42, Parque Deportivo y estadio Manuel Murillo Toro. Las obras de los dos primeros escenarios se iniciaron y no se terminaron (p.1).

Las entidades encargadas de contratar eran: IMDRI "Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué" encargada de realizar estudios y diseños para la construcción, adecuación y/o remodelación de los escenarios del parque deportivo y de las instalaciones de la unidad deportiva de la calle 42 y COLDEPORTES "Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre" para ejecutar el proyecto denominado "remodelación y adecuación coliseo menor municipio de Ibagué.

en la **Tabla 7**. Se realiza un análisis de la relación de los contratos que dieron origen a las obras de infraestructura, de acuerdo al tipo de proceso, tipo contractual, contratante y contratista.

### 5.1 Análisis lógico cuantitativo

**Tabla 7.** Matriz de análisis estructural- relación de contratos que dio origen a las obras de la unidad deportiva de la 42

RELACIÓN DE CONTRATOS QUE DIÓ ORIGEN A LAS OBRAS DE LA UNIDAD DEPORTIVA DE LA 42							
IT E M	TIPO PROCE SO	TIPO DE CONTRAT O	FECHA	OBJETO CONTRACTUAL	VALOR DEL CONTRATO	ENTIDAD CONTRATANTE	NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL CONTRATISTA
1	Concurso de méritos Abierto	consultoría #231	25/11/2013	Realizar estudios y diseños para la construcción, adecuación y/o remodelación de los escenarios del parque deportivo y de las instalaciones de la unidad deportiva de la calle 42 con carrera 5 en la ciudad de Ibagué para los XX Juegos Deportivos Nacionales y IV Para nacionales 2015.	\$ 11.499.520.800,00	IMDRI "Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué"	TYPSA "Técnica y Proyectos S.A."
2	Contratación Directa	Interadministrativo #613	5/12/2014	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre COLDEPORTES, el Departamento del Tolima, El Municipio de Ibagué y el Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué IMDRI, para ejecutar el proyecto denominado "REMODELACIÓN Y ADECUACIÓN COLISEO MENOR MUNICIPIO DE IBAGUÉ, TOLIMA, CENTRO ORIENTE"	\$ 5.572.379.672,00	COLDEPORTES "Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre"	Departamento del Tolima, Municipio de Ibagué y el IMDRI "Instituto Municipal para el deporte y la Recreación de Ibagué"

3	Contratación Directa	Interadministrativo #620	5/12/2014	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre COLDEPORTES, el Departamento del Tolima, El Municipio de Ibagué y el Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué IMDRI, para ejecutar el proyecto denominado "REMODELACIÓN PISCINAS UNIDAD DEPORTIVA"	\$ 0 3.037.595.322,0	COLDEPORTES "Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre"	Departamento del Tolima, Municipio de Ibagué y el IMDRI "Instituto Municipal para el deporte y la Recreación de Ibagué"
4	Licitación Pública	Obra Pública #074	11/03/2015	Construcción, adecuación y/o remodelación de los escenarios de las instalaciones de la Unidad Deportiva de la Calle 42 con Carrera 5.	\$ 37.299.884.006,68	IMDRI "Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué"	Consortio Escenarios Unidad Deportiva 2015. (Rep. Legal Jorge Alexander Pérez Torrez)
5	Concurso de méritos Abierto	Interventoría #86	16/03/2015	Realizar la interventoría de la Construcción, adecuación y/o remodelación de los escenarios de las instalaciones de la unidad deportiva de la calle 42 con carrera 5 en la ciudad de Ibagué para los XX Juegos Deportivos Nacionales y IV Para nacionales 2015 y Obras Complementarias.	\$ 0 1.805.029.600,0	IMDRI "Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué"	Consortio Interjuegos 2015. (Rep. Legal Javier Rozas Elizalde)

Nota: Elaboración del autor.

## 5.2 Análisis lógico cualitativo

En este apartado se desarrolla el segundo objetivo: Examinar a partir de una matriz de análisis estructural la gestión de los contratos de obra, el seguimiento de la ejecución y entrega de las obras de infraestructura urbana del complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, periodo (2013-2019).

La gestión de los contratos de obra la realizaron los contratistas TYPSA que les adjudicaron el contrato para los diseños de la construcción y remodelación de los escenarios del parque deportivo y la 42 con aportes económicos de COLDEPORTES y la Gobernación del Tolima.

El seguimiento lo realizó la administración encargada del periodo 2012-2015 en cabeza del alcalde Luis H. en cuanto a la entrega de diseños, estudios de la 42 y los escenarios del parque deportivo y el convenio interadministrativo con los aportes económicos de COLDEPORTES y la Gobernación que se cumplió al 100%.

No obstante, el seguimiento que realizó el Alcalde Guillermo Alfonso Jaramillo, encontró una ejecución presupuestal del contrato del 30.35% en la ejecución de obra que equivale a 11.300 millones quedando pendiente por ejecutar 25.981 millones que debían estar en caja presupuestal, pero se encontró 18.306 millones. Se evidenció un detrimento de 7.675 millones en los siguientes incumplimientos:

1. Incumplimiento por retraso en la ejecución de obras.
2. Incumplimiento por calidad de obra.
3. Incumplimiento técnico por curados de concretos estructurales
4. Incumplimiento por no actualización del cronograma de obra.
5. A través de la Resolución No. 121 del 10 de junio de 2016 se impuso la sanción de

multa por la suma de \$1.198.689.910, al Consorcio escenarios Unidad Deportiva 2015.

6. La aseguradora Liberty pago la sanción impuesta al contratista

**Tabla 7. Gestión, ejecución, seguimiento y hallazgos de la contraloría de los contratos de obra**

ITEM	DATOS DE LOS CONTRATOS				EJECUCIÓN Y GESTIÓN DE LOS CONTRATOS			SEGUIMIENTO			HALLAZGOS CONTRALORÍA				
	TIPO DE PROCESO	TIPO DE CONTRATO	FECHA	OBJETO CONTRACTUAL	VALOR DEL CONTRATO	ENTIDAD CONTRACTANTE	ENTREGA DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	GESTIÓN DE CONTRATOS	PROYECTADO	EJECUTADO	RESULTADOS	HALLAZGOS	CANTIDAD INICIAL PRESUNTO DETRIMENTO	DECISION	ESTADO ACTUAL
1	Concurso de Méritos Abierto	Consuloría #237	25/11/2013	Realizar estudios y diseños para la construcción, adecuación y/o remodelación de los escenarios del parque deportivo y de las instalaciones de la unidad deportiva de la calle 42 con carrera 5 en la ciudad de Ibagué para los XX Juegos Deportivos Nacionales e IV Paranales 2015.	\$ 11.499.520.800,00	IMDRI "Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué"	TYPESA "Técnica y Proyectos S.A."	Adjudicación al contrato TYPESA "Técnica y Proyectos S.A."	Diseños de la construcción y remodelación de los escenarios del parque deportivo y la 42	Se entregaron los diseños, estudios de la 42 y los escenarios del parque deportivo	Entrega de diseños, estudios de la 42 y los escenarios del parque deportivo	INDRI Hallazgo N° 45114 - Contrato liquidado donde se determinó un daño fiscal en cuantía de \$16366843 debido a la falta de seguimiento y control por parte de la administración municipal de Ibagué	376.708.440	Se revoca el fallo con reposición fallando sin responsabilidad fiscal	Confirmado en segunda instancia con auto URF-2-00180 de junio 23 de 2020 - proceso archivado por fallo sin responsabilidad
												Hallazgo N° 45112 HECHO 1 El daño se evidencia en la inversión de recursos públicos para los estudios y diseños para la construcción adecuación y remodelación de los escenarios del parque deportivo y de las	1517094400	Se revoca el fallo con reposición fallando sin responsabilidad fiscal	Segunda instancia modifica en cuantía y en responsabilidades y confirma en todo demás el fallo con auto urf.2-1185 de 05/11/2021 título ejecutivo remitido a Bogotá.
2	Contratación Directa	Interadministrativo #613	5/12/2014	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre COLDEPORTES, el Departamento del Tolima, El Municipio de Ibagué y el Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué IMDRI, para ejecutar el proyecto denominado "REMODELACIÓN Y ADECUACIÓN COLISEO MENOR MUNICIPIO DE IBAGÜE, TOLIMA, CENTRO ORIENTE"	\$ 5.572.379.672,00	COLDEPORTES "Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre"	Departamento del Tolima, Municipio de Ibagué y el IMDRI "Instituto Municipal para el deporte y la Recreación de Ibagué"	Remodelación y adecuación de Coliseo Menor de la 42. Se articulan aportes de: COLDEPORTES: 457.903.738 Gubernación: 1.114.475.934	Remodelación y adecuación del Coliseo Menor	Se cumplió al 100% el convenio interadministrativo con los aportes económicos de COLDEPORTES y la Gubernación	Se entregaron los recursos económicos a la Alcaldía municipal para realizar la obra	COLDEPORTES (Calle 42) Hallazgo N° 46251 Se determina un daño fiscal en cuantía de \$943997194 por irregularidades en ejecución de obra	1919961088	Trasladado a la CD de investigación es por competencia prevalente-auto 00504 de 26/10/2018	Trasladado con oficio No. 2018ie0083935 de 30/10/2018 a la cd de investigaciones, juicios y coactiva

3	Contratación Directa	Interadministrativo #620	5 / 12 / 2014	Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre COLDEPORTES, el Departamento del Tolima, El Municipio de Ibagué y el Instituto IMDRÍ, para ejecutar el proyecto denominado "REMODELACIÓN PISCINAS UNIDAD DEPORTIVA"	\$ 3.037.595.322,00	COLDEPORTES "Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre"	Departamento del Tolima, Municipio de Ibagué y el IMDRÍ "Instituto Municipal para el deporte y la Recreación de Ibagué"	Remodelación de las piscinas olímpicas de la 42 Se artículo aportes de COLDEPORTES:2.430.076.258 Gubernación: 607.519.064	Remodelación y adecuación de las piscinas olímpicas de la unidad deportiva de la 42	Se cumplió al 100% el convenio interadministrativo con los aportes económicos de COLDEPORTES y la Gubernación	Se entregaron los recursos económicos a la Alcaldía municipal para realizar la obra	COLDEPORTES (Interventoría Calle 42) Hallazgo N° 46451 Detectándose deficiencias en el seguimiento y control del contrato por parte de las partes generando un detrimento por 2989003	331 148 98	Fallo con responsabilidad fiscal	Confirma do en segunda instancia con auto 000823 de julio 10 de 2019 título ejecutivo trasladado a coactiva en julio de 2019
4	Licitación Pública	Obra Publica #074	1 / 03 / 2015	Construcción, adecuación y/o remodelación de los escenarios de las instalaciones de la Unidad Deportiva de la Calle 42 con Carrera 5.	\$ 37.209.884.006,68	IMDRÍ "Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué"	Consorcio Escenarios Unidad Deportiva 2015. (Rep. Legal Jorge Alexander Perez Torrez)	Adjudicación del contratista de obra de adecuación y remodelación de los escenarios de la 42	Construcción , adecuación y/o remodelación de: coliseo menor, zona de artes marciales, piscinas olímpicas, urbanismo de la unidad deportiva 42	El seguimiento lo realizó el Alcalde Guillermo Alfonso Jaramillo, encontró una ejecución presupuestal del contrato del 30,35% en la ejecución de obra que equivale a 11.300 millones quedando pendiente por ejecutar 25.981 millones que debían estar en caja presupuestal pero se encontró 18.306 millones. Se evidenció un detrimento de 7.675 millones	retraso en la ejecución de obras. 2. Incumplimiento por calidad de obra. 3. Incumplimiento técnico por curados de concretos estructurales 4. Incumplimiento por no actualización del cronograma de obra. 5. A través de la Resolución No. 121 del 10 de junio de 2016 se impuso la sanción de multa por la suma de \$1.198.689.910 , al Consorcio escenarios Unidad Deportiva 2015. 6. La aseguradora Liberty pago la sanción impuesta al contratista 7. El IMDRÍ a través Resolución No. 183 Del 3 de octubre de 2017 "Por medio de la cual se liquida unilateralment e el contrato de obra No. 074 de 2015."Se determinó que el contratista Consorcio Escenarios Unidad Deportiva 2015, la	11474661 743	Trasladado a la CD de investigación es por competencia prevalente-auto 00504 de 26/10/2018	Traslada do con oficio No.2018 se00852 30 de 02/11/ 2018	

Nota: Revisión documentos de la Contraloría General de la Nación y la Procuraduría General de la República. Elaboración del autor.

**Tabla 8.** Matriz de análisis de las dimensiones de MIPG de la participación ciudadana en la gestión pública y obras de infraestructura ejecutadas por la administración municipal de Ibagué

No.	DIMENSIÓN MIPG II	POLÍTICA NUEVA	REQUERIMIENTO	ACCIÓN GRUPO MIPG	PROPUESTA DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FUNCIÓN QUE CUMPLE FRENTE AL OBJETO DE ESTUDIO
1	CONTROL INTERNO	GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Asegurar un ambiente de control	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Apoyo desde el MIPG al Proceso de Evaluación y Control - Autocontrol y Autoevaluación, Autorregulación	Planeación, MIPG y Oficina de Control Interno	Infraestructura participación de la gestión pública
2	CONTROL INTERNO	CONTROL INTERNO	Asegurar un ambiente de control	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar apoyo a la Segunda línea de Defensa y seguimiento al actuar de las demás líneas de defensa del MIPG - MECI	Oficina de Control Interno y MIPG	Participación de la gestión pública
3	CONTROL INTERNO	CONTROL INTERNO	Asegurar un ambiente de control	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar acompañamiento para seguimiento a los Planes de Mejora de auditorías Internas y Externas al Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Oficina de Control Interno y MIPG	Participación de la gestión pública
4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Seguimiento de Plan Estratégico Institucional	De apoyo (Acompañamiento)	Realizar apoyo de Seguimiento al Plan Estratégico Institucional de la Vigencia	Lidera: Oficina Asesora Planeación Apoyo: Todas las áreas	Infraestructura, participación de la gestión pública



5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Actualización de las Caracterizaciones de Procesos - articulado al MIPG	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar actualización de las caracterizaciones de Proceso - Articulado al MIPG	Lidera: Oficina de Planeación Apoyo: Todas las áreas	Infraestructura, participación de la gestión pública
6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Estructura y Pirámide Documental	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Incorporar al Manual de Procesos y Procedimiento las Estructura y Pirámide Documental, y el control de registro para la codificación de Documentos	Lidera: Oficina de Planeación Apoyo: MIPG	Infraestructura participación de la gestión pública
7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Elaboración de Matriz de Indicadores de Gestión	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Formulación y elaboración de Matriz de Indicadores	Lidera: Oficina de Planeación Apoyo: Todas las áreas	Infraestructura, participación de la gestión pública
8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Seguimiento Cuatrimestral e los Planes Institucionales	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Seguimiento a metas Cuatrimestral Planes de Institucional Decreto 612 de 2018	Líder: Oficina Asesora Planeación	Infraestructura y planeación
9	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	Formulación del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Formulación en la Matriz del Función Pública - DNP del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano	Lidera: MIPG - Oficina de Planeación	Infraestructura y planeación
10	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	Elaboración de Autodiagnóstico de la Implementación del MIPG y Plan de Acción MIPG	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Aplicar la herramienta autodiagnóstico de avance en las dimensiones del MIPG	Oficina Planeación Lidera: Equipo MIPG	Infraestructura, participación de la gestión pública

11	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	DEFENSA JURÍDICA	Gestión de la Defensa Jurídica	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Defensa Jurídica en competencias de actuación en los procesos Jurídicos, administrativos y contractuales en los cambios normativos	Secretaría General	Gestión pública
12	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	DEFENSA JURÍDICA	Elaboración y aprobación del Manual Defensa y año Antijurídico	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Manual de Defensa y Daño Antijurídico	Secretaría General	Gestión pública
13	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Gestión Ambiental- Buen Uso de los Recursos Públicos	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	<b>Capacitación y Sensibilización Compras Públicas Sostenibles:</b> 1. Definir el programa de socialización y sensibilización identificando grupos de interés, de acuerdo con el alcance de la estrategia definido como es a los contratos celebrados, para la Gestión Ambiental, Política de Cero Papel y Compras sostenibles y Verdes	Dirección Administrativa - Sistema de Gestión Ambiental	Gestión pública y participación ciudadana
14	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Incorporación de Actividades, Metas, Procedimientos e Indicadores al Proceso Gestión Administrativa - Subcomponente de Gestión Ambiental	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Presentación de Metodológica de Incorporación y articulación del Sistema de Gestión Ambiental al MIPG	Dirección Administrativa - Sistema de Gestión Ambiental	Gestión pública

15	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Plan de Mejoramiento Contraloría Municipal - Gestión Ambiental	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar y aprobar por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño el Plan de Mejoramiento Contraloría Municipal - Gestión Ambiental	Dirección Administrativa - Sistema de Gestión Ambiental	Gestión pública
16	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Actualización y Ajustes a los Procedimientos de los Procesos del Instituto o	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar actualización y ajustes a los procedimientos de los procesos del Instituto, con el acompañamiento del Equipo MIPG	Dirección Administrativa - MIPG	Gestión pública
17	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Elaboración y Aprobación del Normograma Institucional por procesos (7) del Instituto	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Normograma Elaborado y Aprobado, con el acompañamiento del Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Equipo MIPG - Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Gestión pública
18	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Elaboración y Aprobación de Políticas Institucionales (18) del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Faltantes	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Elaboración, aprobación y socialización de las Políticas de Institucionales (18) del MIPG	Equipo MIPG - Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Gestión pública
19	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Elaboración del Manual de Comunicaciones e Imagen Corporativa	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Elaboración del Manual de Comunicaciones e Imagen Corporativa, para fortalecer los procesos documentales e Institucionales de la entidad, aprobados por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Equipo MIPG - Oficina de Prensa	Gestión pública

20	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Aprobación Formato del Listado Maestro Documentos y Registros	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Aprobación del listado Maestro de Documentos y Registros	Equipo MIPG - Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Gestión pública
21	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Alistamiento y presentación de Formatos, para la Incorporación del Listado Maestro de Documentos y Registros, vigentes	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Apoyo desde el MIPG para la revisión, incorporación y codificación de los formatos de cada proceso, en el Listado Maestro de Documentos y Registro	Equipo MIPG	Gestión pública
22	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	GESTIÓN PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO	Cierre 2021 informe trimes y presentación y aprobación de los planes Institucionales 2021	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Informe de Cierre 2021 cuatrimestral de los Planes Instituciones y aprobación para la vigencia 2022	Equipo MIPG - Todas las Dependencias	Gestión pública
23	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA	Estrategia de Rendición de Cuentas por Redes Sociales ONLINE Vigencia 2021	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Estrategia de Rendición Cuentas - Informe Vigencia 2021	Equipo MIPG - oficina de Prensa - Planeación - Oficina de Sistemas	Infraestructura, participación de la gestión pública
24	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA	Evaluación y Retroalimentación de la Estrategia de Rendición de Cuentas 2021	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Autoevaluar el cumplimiento de lo planteado en la Estrategia de Rendición de Cuentas	Oficina de Planeación - Equipo MIPG - Oficina de Sistemas	Infraestructura, participación de la gestión pública

25	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	POLITICA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS	Gestionar recursos físicos y servicios internos	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Gestionar recursos físicos y servicios internos	Equipo MIPG - oficina de Prensa - Planeación - Oficina de Sistemas	Gestión pública
26	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	SERVICIO AL CIUDADANO	Construcción de Estrategia de Mecanismo para Mejorar el Servicio al Ciudadano	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Manual de Atención al Ciudadano y Manual de PQRS elaborado y aprobados	Equipo MIPG (Gabriel García - Jimmy Huepa)	Gestión pública y participación ciudadana
27	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	SERVICIO AL CIUDADANO	Programa Nacional del Servicio al Ciudadano	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Adopción y Socialización de los Formatos PNSC para el servicio al ciudadano	Equipo MIPG - Oficina de Ventanilla de Correspondencia	Gestión pública y participación ciudadana
28	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	Generación y producción del conocimiento	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Elaborar la Metodología de Gestión de Conocimiento	Oficina de Sistemas	Gestión pública
29	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DOCUMENTAL	Programa de Gestión Documental - PGD	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Actualización Programa de Gestión Documental - PGD	Grupo de Gestión Documental (Gabriel García - Yimmy Huepa - Angela)	Gestión pública
30	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DOCUMENTAL	Sistema Integrado de Conservación	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Elaboración del Sistema Integrado de Conservación	Grupo de Gestión Documental (Gabriel García - Yimmy Huepa - Angela)	Gestión pública

31	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DOCUMENTAL	Elaborar el Programa de Documento Electrónico, Plan de Preservación Digital a Largo, Política, Lineamientos digitales	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Documentos Elaborados y Presentados al Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Oficina de Sistemas	Gestión pública
32	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DOCUMENTAL	Actualización y Ajustes de las Tablas de Retención Documental TRD del Instituto	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Presentación de la propuesta Metodológica y formato de las Tablas de Retención Documental	Todas las dependencias	Gestión pública
33	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	Lineamientos de Transparencia Activa y Pasiva: disponibilidad de información a través de medios físicos y electrónicos	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Actualizar la Matriz ITA Para reporte anual, con el acompañamiento del EQUIPO MIPG	Líder: Oficina de Sistemas Acompañamiento: Equipo MIPG Participantes: Todas las dependencias	Gestión pública
34	TALENTO HUMANO	GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Desarrollo - Implementación y revisión del Plan de Acción del GETH (Formato Plan de Acción)	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Seguimiento a la gestión del GETH	Grupo de Talento Humano	Gestión pública
35	TALENTO HUMANO	INTEGRIDAD	Integridad	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar ejercicios de participación y apropiación para la implementación del Código de Integridad de acuerdo a los lineamientos impartidos por el DAFP	Talento Humano	Gestión pública

36	TALENTO HUMANO	GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	Desarrollo - Gestión del Desempeño	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Socialización y Divulgación Planes de Mejoramiento Internos y Externos derivados de las evaluaciones o seguimiento de gestión y desempeño, que sean susceptibles a ser incluidos en el Plan de Capacitación	Grupo de Talento Humano	Gestión pública
37	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	GESTIÓN DOCUMENTAL	Tecnológico - Tablas de Restricción de Acceso	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar las Tablas de Control de Acceso, 1. Esquema de Publicación, 2. Activos de Información, 3. Índice de Información Reservada y Clasificadas, 4. Datos	Oficina de Sistemas	Gestión pública
38	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	SERVICIO AL CIUDADANO	Atención incluyente y accesibilidad	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar estrategias de Envío de comunicados para las capacitaciones en lenguaje de señas y Braille al Instituto con entidades de orden nacional, Departamental y Municipal, con el objeto de fortalecer y para garantizar discapacidad auditiva y Visual	Grupo de TALENTO Humano	Gestión pública
39	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	Transparencia activa	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Realizar ejercicios de divulgación del Protocolo de Servicio al Ciudadano y la Carta al Trato Digno al Ciudadano	Ventanilla de Correspondencia y Grupo MIPG	Gestión pública

40	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	Portafolio de oferta institucional (Portafolio de Servicios) identificado y difundido	De apoyo (Acompañamiento, Asesoría, orientación)	Elaboración o actualización del Portafolio de Servicios	Planeación, MIPG y todos los Procesos	Gestión pública
41	GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS	RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES	Estrategia de racionalización de trámites formulada e implementada	De apoyo (Acompañamiento Asesoría, orientación)	Revisar y actualizar la estrategia de racionalización de trámites en el SUIT, cumpliendo con los parámetros establecidos por la política de racionalización de trámites	Oficina de Planeación, MIPG y equipo de Racionalización de Trámites Conformados	Gestión pública

*Nota:* Revisión documentos resultados del Modelo Integral de Planeación y de Gestión Municipio de Ibagué. Elaboración del autor





Nota. La corrupción arrasó con los escenarios deportivos de Ibagué. Cuatro condenas se han emitido por este hecho. Fuente: [Caracol Radio](https://caracol.com.co/emisora/2017/11/11/ibague/1510417858_486911.html) 11/11/2017 - 11:35 h COT.  
[https://caracol.com.co/emisora/2017/11/11/ibague/1510417858\\_486911.html](https://caracol.com.co/emisora/2017/11/11/ibague/1510417858_486911.html)



**fecha publicación:** 29 oct / 2015

**fuelle:** Instituto Municipal para el Deporte y la Recreación de Ibagué - IMDRI

### 5.3. Análisis lógico cualitativo a través de relatos etnográficos

El análisis lógico cualitativo para explicar el tercer objetivo: la participación de los ciudadanos (as) en la gestión pública municipal y el seguimiento de las obras de infraestructura urbana a partir de testimonios de los grupos de interés, del complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, periodo (2013-2019) se realiza mediante una matriz de las acciones de los ciudadanos (as), las acciones de las entidades y los relatos etnográficos.

#### 5.3.1. Acciones de los ciudadanos y de las instituciones

Acciones de los ciudadanos	Acciones de las entidades
<p>Los deportistas tenían la expectativa de mostrar la competitividad a nivel nacional e internacional.</p> <p>Los comerciantes y el sector turismo estaban a la expectativa de mejorar su economía con la visita de las ligas nacionales e internacionales</p> <p>Al inicio de los comentarios del posible desfalco de los recursos de los escenarios deportivos los ciudadanos mostraban total indiferencia.</p> <p>Las veedurías ciudadanas realizaron denuncias a los entes de control para que pararan las obras porque no se alcanzaba a entregar las obras en las fechas establecidas.</p> <p>Los veedores realizaron protestas y plantones, pero no lograron llamar la atención de los entes gubernamentales y entes de control.</p> <p>Los actores políticos señalaron la mala gestión del alcalde de turno por los problemas y las anomalías en la contratación sin justificación que dejaron con una mala imagen a nivel nacional e internacional.</p> <p>los representantes políticos se sintieron impotentes ante la situación porque el mismo gremio no mostraban interés en el tema y lo ignoraban</p> <p>Los representantes de las ligas frente al incumplimiento de los escenarios deportivos del proyecto de la calle 42, decidieron entrenar en los coliseos de los barrios y alquilar bodegas para no dejar de entrenar a los deportistas de alto rendimiento. Lograron participar en eventos</p>	<p>Las expectativas de los organismos gubernamentales y COLDEPORTES eran altas y positivas para que los clubes, ligas y escuelas deportivas estuvieran dotadas con la infraestructura y herramientas necesarias para desarrollar los diferentes deportes en sus disciplinas.</p> <p>Los entes de control no se interesaron en el seguimiento y control de la ejecución del proyecto de los escenarios deportivos a pesar de los retrasos e inconsistencias que anticiparon los peritos.</p> <p>La gran responsabilidad de COLDEPORTES ya que podían suspender el proceso y evitar que se girara o adelantaran dinero a las contratistas por incumplimiento en los tiempos de entrega y no lo hicieron</p> <p>La Contraloría y la Fiscalía esperaron el escándalo nacional para realizar investigaciones profundas para determinar las personas implicadas y responsables de la mala ejecución de los recursos y el desfalco de los dineros públicos que debían invertirse en el arreglo, adecuación y construcción de los escenarios deportivos y llevar a cabo privaciones de la libertad.</p> <p>La Contraloría General de la Nación estableció hallazgos fiscales por 66.000 millones de pesos por estas graves irregularidades.</p> <p>La Administración Municipal que inicio en el 2016-2019 realizó un diagnóstico de los escenarios deportivos que recibieron</p>

<p>deportivos nacionales e internacionales y traer medallas al municipio y departamento</p> <p>Los entrenadores de las ligas, los clubes, los veedores y lo políticos muestran a los entes gubernamentales como verdaderos culpables del desfalco que se presentó y de la estigmatización que presenta la ciudad de Ibagué.</p> <p>La decepción para los ciudadanos fue tan abismal que aún lo recuerdan con indignación, era la oportunidad de mostrar la ciudad a nivel nacional</p>	
--	--

### 5.3.2. La gobernabilidad y el accionar de los actores sociales en el ámbito deportivo



*Es una responsabilidad compartida, creo que, si bien el primer responsable de ese desfalco fue el alcalde de ese entonces, también creo que hay un abandono por parte de COLDEPORTES, siento que se lavaron las manos y al final los perjudicados fuimos los*

*ibaguereños.  
(Ent2ClubKarate)*

Los actores sociales de los clubes, ligas y escuelas deportivas de la ciudad de Ibagué son entidades de derecho privado constituidos por afiliados, en su mayoría deportistas, para fomentar y patrocinar la práctica de un deporte o modalidad, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el municipio. También, impulsan programas de interés público y social con torneos y competencias en cada modalidad del deporte. Así las cosas, los entes gubernamentales que tenían la competencia de dirigir, coordinar ejecutar y realizar seguimiento al contrato de los escenarios deportivos tenían una gran

responsabilidad de llevar cabo todos los procesos necesarios para asegurar los recursos, por ello los actores deportivos expresan: *“el retraso o falta como más interés de los mismos gobernantes por el deporte”* (Pres1Clajedrez) y *“el alcalde como de parte de los organismos de control, no fue la mejor, porque fueron muy paquidérmicos en hacer una verdadera investigación”*, (PresJAC1Metaima), definiendo que estas entidades gubernamentales *“son aquellas que proveen un servicio público a la ciudadanía”* (Constitución 1991) .

Así, mismo las veedurías ciudadanas hicieron control social donde expresaron a los organismos de control que se debía parar con la construcción de los escenarios deportivos porque no alcanzaba el tiempo para tenerlos listos en las fechas de entrega *“se hacen las denuncias los organismos de control, pero no hacen lo necesario para garantizar que los recursos realmente se lleguen a quien deben de llegar”* (Veed1), teniendo en cuenta que los veedores ciudadanos son según la Ley 850 de 2003. Artículo 4, las personas que:

ejercen vigilancia preventiva y posterior del proceso de gestión haciendo recomendaciones escritas y oportunas ante las entidades que ejecutan el programa, proyecto o contrato y ante los organismos de control del Estado para mejorar la eficiencia institucional y la actuación de los funcionarios públicos. (p.2).

No obstante, los actores políticos señalaron la mala gestión del alcalde de turno por los problemas y las anomalías en la contratación sin justificación que dejaron con una mala imagen a nivel nacional e internacional, *“las múltiples irregularidades y problemas en la contratación llevaron a que se presentará uno de los más grandes actos de corrupción”*, (AcPolít1Ibague). Se suma la precaria selección de los contratistas *“en la selección de los contratistas muchos no tenían, ni las capacidades, ni el conocimiento, ni la experiencia, para*

*poder ejecutar escenarios para la competitividad nacional e internacional como era que se habían planteado en esa oportunidad”, (AcPolít1Ibagué).*

Analizando, los testimonios de los actores sociales en el ámbito deportivo como los entrenadores de las ligas, los clubes, los veedores y lo políticos muestran a los entes gubernamentales como verdaderos culpables del desfalco que se presentó y de la estigmatización que presenta la ciudad de Ibagué. Esto generó una total desconfianza de la clase política del municipio, donde personas se autoproclaman como apolíticos, ya que ven un actuar poco transparente en la contratación. Lo anterior va en contravía de Guendel (2002) como se citó en Mayntz (2000) resalta “que los gobiernos deben tender lazos de interacción entre la administración y la ciudadanía para que se creen espacios de cooperación y lograr transparencia en la ejecución y confianza en la institucionalidad” (p.112)

No obstante, las expectativas generadas por los organismos gubernamentales eran altas y positivas para que los clubes, ligas y escuelas deportivas estuvieran dotadas con la infraestructura y herramientas necesarias para desarrollar los diferentes deportes en sus disciplinas, *“En ese momento generaron expectativas de que íbamos a tener unos escenarios muy bien dotados con todas las especificaciones tanto para nivel nacional e internacional y en últimas nos dejaron viendo un chispero”* (Pres1LBaloncesto). Además, se tenía la expectativa de mostrar la ciudad como sede nacional de eventos deportivos como fue los juegos nacionales de 1970 *“teníamos el optimismo y por supuesto la esperanza en que esta se iba a convertir en una oportunidad para el crecimiento deportivo”* (AcPolt2Ibagué).

Estas expectativas se desaparecieron cuando se presentó el escándalo nacional de los escenarios deportivos para toda la comunidad ibaguereña, donde se evidenció que las

entidades gubernamentales no realizaron los controles necesarios para prever y anticiparse a la situación, “*el actuar de la alcaldía municipal, fue una gestión no solo deficiente, sino corrupta*” (AcPol2Ibagué). La decepción fue tan abismal que aún lo recuerdan con indignación “*fue nefasto lo que ocurrió con Luis H, el peor alcalde*” (Dep1CIBaloncesto), sumado a la destrucción de los escenarios que existían “*destrucción total de los escenarios que provoco que las sedes se fueran hacia otros lados y la deserción deportiva*” (Dep1CILucha).

### 5.3.3. Participación ciudadana



*La participación ciudadana fue un silencio cómplice (Veed2)*

Los representantes de las ligas frente al incumplimiento de los escenarios deportivos del proyecto de la calle 42, decidieron entrenar en los coliseos de los barrios y en el caso de las ligas de gimnasia alquilar bodegas para no dejar de entrenar a los deportistas de alto rendimiento “*nos sacaran del escenario y no nos dejaran entrar*” (EntLig1Gimnasia). A pesar de las adversidades las ligas lograron participar en eventos deportivos nacionales e internacionales y traer medallas al municipio y departamento “*las niñas se nos lesionaron por sobrecarga, los aparatos eran muy viejos y desgastados, pero logramos conseguir medallas a nivel nacional e internacional*” (EntLig2Gimnasia).

Otros representantes deportivos se culpan porque fueron muy pasivos para exigir la



construcción de los escenarios deportivos “*actuamos de una manera muy conformista, nosotros no le exigimos a los entes gubernamentales*” (Pres1LigaBaloncesto). Por otro lado, los representantes políticos se sintieron impotentes ante la situación porque el mismo gremio no mostraban interés en el tema y lo ignoraban “tristeza, recuerdo indignación e impotencia que sentíamos en el Concejo Municipal de ver como representantes, senadores, diputados y hasta mismos compañeros concejales se hacían de oídos necios” (AcPolítico2Ibague).

Los veedores realizaron protestas y plantones, pero no lograron llamar la atención de los entes gubernamentales y entes de control, por esta razón algunos representantes de las ligas, escuelas y clubes perciben que las veedurías no han realizado de manera idónea su función porque desde el 2012 y aún no están construidos los escenarios deportivos en su totalidad “*los veedores ciudadanos la verdad, no realizaron la veeduría que deberían hacer*” (Rep1EscTaekwondo)

Por otro lado, los representantes deportivos y los veedores se sintieron solos porque la participación ciudadana tolimense estaba totalmente apática, desinformada, poco comprometida, resignada, decepcionada con la situación “*Desvinculada totalmente*” (EntLig2Gimnasia). No obstante, los deportistas ante la falta de escenarios y no tener las condiciones idóneas para realizar sus disciplinas sintieron vulnerados, engañados y otros decidieron irse del departamento “*siento la fracturación del deporte en el municipio y decidí irme para otra parte*” (Depor1ClubLucha), sumado al escándalo nacional se sentían en las competencias y torneos señalados por la sociedad donde se escuchaba comentarios como: “*pobrecitos no tienen donde entrenar*” (Ent3Gimnasia), generando incomodidad y descentración.

### 5.3.4. Gestión institucional en proyectos de infraestructura urbana



*Los organismos de control, los gremios económicos y la ciudadanía guardaron pasividad total en la falta de construcción y adecuación de los escenarios deportivos (PresJACIMetaima)*

Los gremios económicos son “constituidos para definir, expresar, promover y representar los intereses y las preferencias de conjuntos de individuos que comparten una posición socioeconómica similar” (Titado, 2015, p.3); en el caso del turismo que se fomentaría por los juegos nacionales en el municipio de Ibagué: los hoteles, restaurantes, centros comerciales, entre otros que ofertan bienes y servicios no realizaron la presión necesaria para la construcción de los escenarios deportivos teniendo en cuenta que eran beneficiarios directos del turismo que generaba el evento de los juegos nacionales, por la llegada de delegaciones de deportistas de todo el país a el territorio ibaguereño *“los gremios económicos, la verdad me parece que no hicieron la presión adecuada”* (Rep1EscTaekwondo) y *“los gremios económicos hubieran estado también metiéndole el hombro y presionando porque los primeros beneficiados son ellos”* (EntLig1Gimnasia).

La Contraloría <sup>2</sup>y la Fiscalía <sup>3</sup>esperaron el escándalo nacional para realizar investigaciones profundas para determinar las personas implicadas y responsables de la mala



ejecución de los recursos y el desfaldo de los dineros públicos que debían invertirse en el arreglo, adecuación y construcción de los escenarios deportivos y llevar a cabo privaciones de la libertad. A pesar de que *“todo el tiempo se habló y se anticipó que esos escenarios no iban a estar listos para el tiempo que se tenía”* (Ent2ClubKarate). Realmente los entes de control no se interesaron en el seguimiento y control de la ejecución del proyecto de los escenarios deportivos a pesar de los retrasos e inconsistencias que anticiparon los peritos. También existe una gran responsabilidad de COLDEPORTES <sup>4</sup>ya que podían suspender el proceso y evitar que se girara o adelantaran dinero a las contratistas por incumplimiento en los tiempos de entrega y no lo hicieron, *“COLDEPORTES, debió haber suspendido totalmente el proceso”* (Dep1ClubLucha).

Las veedurías ciudadanas tienen el compromiso de realizar control social efectivo, es decir, vigilar procesos de planeación, la asignación de presupuestos, procesos de contratación, fiscalizar la ejecución de obras e inversiones, entre otras, pero en el caso del control social que se hizo al proyecto de los escenarios deportivos fue muy incipiente, algunas informaron las novedades del proyecto, pero otras hicieron caso omiso y realizaron su trabajo de manera irresponsable. Por estas razones la percepción es que *“las veedurías no sirvieron absolutamente para nada”* (Pres1Clubajedrez).

---

<sup>2</sup> La Contraloría General de la República es el máximo órgano de control fiscal del Estado.

<sup>3</sup> La Fiscalía General de la Nación es una entidad de la rama judicial del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal, cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia.

<sup>4</sup> COLDEPORTES fue la entidad gubernamental que reguló el deporte en Colombia. A partir de 2020, la entidad se disolvió para darle paso al nuevo Ministerio del Deporte de la República de Colombia.

## Conclusiones

El proyecto “Complejo Deportivo Calle 42 Ibagué, Tolima, Periodo 2013-2019” concebido contractualmente, en la construcción, adecuación y mejoramiento de los escenarios deportivos para los juegos fue un claro ejemplo del detrimento de los recursos públicos que generó frustración, decepción para el pueblo ibaguereño, especialmente para los deportistas. Lo anterior, se debe a la escasa participación ciudadana en la gestión pública y en especial en este proyecto.

La participación ciudadana durante el desarrollo de las obras, fue inexistente y se mostró pasiva, conformista e ingenua ante los retrasos de los tiempos de entrega de los escenarios deportivos, pero cuando el escándalo se mostró en los medios de comunicación hicieron protestas y plantones.

Las veedurías ciudadanas realizaron el control social respectivo de manera responsable e idónea, pero sin el apoyo de las entidades gubernamentales (Coldeportes, Gobernación del Tolima, Alcaldía de Ibagué, IMDRI y Entes de Control), realizaron las denuncias y manifestaciones como marchas durante y después de cumplirse el tiempo de entrega de los escenarios deportivos.

La gobernabilidad municipal inicialmente mostró el proyecto con expectativas de mejoramiento económico para los gremios como: restaurantes, hoteles, centros comerciales, entre otros, que se beneficiaban con la llegada de las diferentes delegaciones deportivas al municipio. No obstante, las expectativas se perdían con el tiempo y no realizaron el seguimiento y control idóneo cuando se presentaron las irregularidades y problemas de contratación de acuerdo con su responsabilidad y competencias lo cual generó desconfianza en la comunidad ibaguereña y los señalaron como cómplices en la irregularidad del

proyecto.

La gestión institucional de los entes de control (Contraloría General de la Nación) y de los gremios económicos fue de total ausencia durante la construcción de los escenarios deportivos para los juegos nacionales. Así mismo, la Fiscalía realizó procesos muy lentos para judicializar los responsables de detrimento patrimonial.

Respecto a la incorporación del mecanismo de participación ciudadana en la gestión pública al MIPG de la Alcaldía de Ibagué se puede dilucidar que este aún no se ha avanzado y compare desde un nivel bajo los valores establecidos por la Carta Iberoamericana y el DAFP como son el compromiso de comunicar a la ciudadanía para la toma de decisiones y la ejecución de proyectos y los diferentes programas de la gestión pública con transparencia, compromiso, responsabilidad y equidad a fin de que se produzcan cambios en las condiciones de vida de la población residente en el municipio principalmente en los sectores rurales.

En resumen, se logró comprobar durante el proceso de indagación, que el mecanismo la participación ciudadana en la gestión pública municipal para la toma de decisiones y seguimiento del proyecto de infraestructura urbana, complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, Tolima durante el periodo 2013-2019, no se encontraba regularizado por la secretaria a cargo de la gestión de la calidad municipal y la utilización en los diversos canales de la vida pública para los ciudadanos de la alcaldía se encuentra ambiguos y desactualizados.

Primero, porque no están apropiados para los diferentes niveles culturales ni de entendimiento de los ciudadanos que residen en el municipio y segundo porque el manejo de las tecnologías de la información aún tiene atrasos en la conectividad y adquisición para

toda la población. Siendo como único recurso de información la desinformación de los medios de comunicación de prensa y radio, por último, existe un alto grado de prevención en el 80% de la población ante las acciones ejecutadas por el gobierno municipal, llegando al extremo de no querer conversar sobre estos temas y tolerar la falta de transparencia y corrupción institucional, como se muestra en los hechos acaecidos con el complejo deportivo calle 42 Ibagué, Tolima desde el año 2015 y resuelto en parte hasta el año 2022.

De acuerdo con los resultados se insta a los gobiernos municipales a cumplir con los mandatos constitucionales y las obligaciones adquiridas por los gobiernos nacionales para que la democracia sea efectiva en todo el territorio nacional y se establezca en el municipio confianza para la inversión y en este caso la promoción del deporte competitivo y de alto rendimiento, en coordinación con las federaciones deportivas y otras autoridades competentes, velando porque se desarrolle de acuerdo con los principios del movimiento olímpico. (Ley 181, 1993, art. 3, Inciso 6). Así mismo, según la Ley 181, 1993, art 1, la implantación y fomento de la educación física para contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

## Bibliografía

Barzelay, M. (2003). La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita.

*Gestión y Política Pública*. Obtenido de

<https://marcalyc.redalyc.org/articulo.oa?id=13312202>

Caracol Radio. (11 de 11 de 2017). La corrupción arrasó con los escenarios deportivos de Ibagué. págs. 1-2. Obtenido de Este episodio de corrupción se originó cuando el Gobierno Nacional, a través de Coldeportes, Gobernación del Tolima y Alcaldía de Ibagué, realizaron una bolsa común para la construcción y remodelación de los escenarios deportivos de Ibagué para los justas

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>

Contraloría General de la República. (2016). Convenio Interadministrativo No. 118 entre la CGR y la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Contraloría General de la República. (2016). Respuesta Derecho de Petición Denuncia 2015- 89043-80734-D.

Contratación en línea.co. (19 de 10 de 2016). Hallazgos fiscales por más de \$66 mil millones determinó la Contraloría, por irregularidades en Juegos Nacionales en Tolima. Bogotá. Obtenido de <https://contratacionenlinea.co/index.php?action=view&id=2632&module=newsmodule&s>

Cortéz, D., & Garza, J. (2011). El uso del método de análisis MICMAC y MACTOR prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través

del Lean Manufacturing (Uso del método MICMAC y MACTOR prospectivo análisis en un área operativa para la búsqueda de resultad. *Revista Innovaciones de Negocio*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/315614150\\_El\\_uso\\_del\\_metodo\\_MICMAC\\_y\\_MACTOR\\_analisis\\_prospectivo\\_en\\_un\\_area\\_operativa\\_para\\_la\\_busqueda\\_de\\_la\\_excelencia\\_operativa\\_a\\_traves\\_del\\_Lean\\_Manufacturing](https://www.researchgate.net/publication/315614150_El_uso_del_metodo_MICMAC_y_MACTOR_analisis_prospectivo_en_un_area_operativa_para_la_busqueda_de_la_excelencia_operativa_a_traves_del_Lean_Manufacturing)

Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP. (2022). Función Pública- Manual del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16\\_Presentacion\\_general\\_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16_Presentacion_general_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957)

Díaz, P., & Fernández, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Obtenido de <https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-la-laguna/fundamentos-de-metodologia-ii/fernandez-p-y-pertegas-diaz-s-2002-investigacion-cuantitativa-y-cualitativa/13824701>

EALDE. (2021). *EALDE Business School*. Obtenido de <https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-reputacional/>

Función Pública. (2023). *Manuel Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03-21\\_Manual\\_operativo\\_mipg\\_5V.pdf/dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-075184e029c6?t=1679509602732](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03-21_Manual_operativo_mipg_5V.pdf/dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-075184e029c6?t=1679509602732)

Función Pública. (s.f.). *Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública*. Obtenido de

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703621/Decreto\\_1083\\_de\\_2015.pdf/b0a30401-2cbc-3bc3-e48d-bdcbb1dbc3f3?t=1627419947440](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703621/Decreto_1083_de_2015.pdf/b0a30401-2cbc-3bc3-e48d-bdcbb1dbc3f3?t=1627419947440)

Función Pública. (s.f.). *Decreto 1499 de 2017*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

González , C., & Ramírez, A. (2020). Análisis de las veedurías ciudadanas e indicadores de gestión como mecanismo de control social efectivos en la lucha contra la corrupción en la ciudad de Ibagué. *Red de Repositorios Latinoamericanos*. Obtenido de

<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3622243>

González, N. (2017). Barzelay y la burocracia: orientación al cliente y participación ciudadana.

*Encrucijada, Revista Electrónica Del Centro De Estudios En Administración Pública,*

11. Obtenido de <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2010.5.58517>

Guendel, L. (2002). Políticas públicas y Derechos Humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, III(97), 112. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15309709.pdf>

Hurtado, A., Cabral , D., Martell, J., Maldonado, G., Santos , M., & Lamas, G. (2018).

*Protesta Social: Representaciones sociales de adultos jóvenes mexicanos*. Obtenido de <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/rip.11110>

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. (2009). Participación ciudadana en la gestión pública. Obtenido de

<https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/participacion-ciudadana-en-la-gestion-publica>

Ministerio de Educación. (2018). Guía de Implementación de la política de participación ciudadana en la gestión pública. Bogotá. Obtenido de

[https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-398739\\_recurso\\_21.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-398739_recurso_21.pdf)

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2020). Plan de Participación Ciudadana. Obtenido de

[https://www.minjusticia.gov.co/servicio-ciudadano/Imagenesparticipa/Documentos/Plan%20y%20estrategias%20de%20Participacion%20Ciudadana\\_MJD\\_2020.pdf](https://www.minjusticia.gov.co/servicio-ciudadano/Imagenesparticipa/Documentos/Plan%20y%20estrategias%20de%20Participacion%20Ciudadana_MJD_2020.pdf)

Ministerio del Deporte. (2015). Director de Coldeportes inspeccionará obras en Ibagué.

Obtenido de <https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=74005>

Montesinos , E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: una

revisión sobre el estado actual. *Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356004/29059356004.pdf>

Observatorio Regional de Mercado de Trabajo. (2019). *Análisis Coyuntural del Desempleo*

*en Ibagué*. Ibagué. Obtenido de <https://ibaguecomovamos.org/wp-content/uploads/2019/01/Bolet%C3%ADn-final-ICV-ORMET.pdf>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio.

*International Journal of Morphology*, 3(1), 227-232. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Perez, R., & Vargas, H. (2016). El uso del método MICMAC, para la definición de procesos

de intervención en las organizaciones. *DIALNET*, 11(1), 92-105. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5776208>

Pinto, L. (2018). Impacto generado al Municipio de Ibagué con el desfallo de los Juegos

Nacionales del año 2015. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20046/MalaverPintoLizeth2018.pdf?sequence=1>



- Revista AAVV, Siempre y el Fondo de Cultura Económica. (1999). *Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados: Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales*. ¿Obtenido de [https://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n\\_Integral\\_de\\_Programas\\_Sociales.html?id=3UYdAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n_Integral_de_Programas_Sociales.html?id=3UYdAAAACAAJ&redir_esc=y)
- Rositas, j. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones e Negocio*, 235-268. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12605/>
- Schein, E. (1998). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Obtenido de <https://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2019/08/Capitulo-1-Schein-de-Consultor%C3%ADa-de-Procesos.pdf>
- Social Progress Imperative. (2018). *Nuestro Trabajo en América Latina*. Obtenido de <https://www.socialprogress.org/latin-america-0/>
- Suárez, S. (2018). *Análisis Estructural para la toma de Decisiones*. Obtenido de <https://mprende.es/2014/09/17/metodo-micmac-ii-analisis-estructural-para-la-toma-de-decisiones/>
- Titado, R. (2015). Teorías y conceptos para analizar las organizaciones gremiales de empresarios. *Revista Mexicana de Sociología*, 77(3), 3. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032015000300005&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032015000300005&script=sci_arttext)

## Anexos

## Anexo 1. Diario de campo

Entrevista etnografica No: _____		
<b>Nombre del Proyecto</b>	PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LOS PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA URBANA: Caso proyecto complejo deportivo calle 42 Ibagué, Tolima, periodo 2015-2019	
<b>Objetivo del Proyecto:</b>	Identificar la participación ciudadana en la gestión pública del proyecto de infraestructura urbana para el complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, Tolima, durante el periodo 2015-2019.	
<b>Lugar de la Visita:</b> _____	<b>Fecha:</b> _____	<b>Hora:</b> _____
<b>Nombre del Club</b> _____	<b>Liga:</b> _____	
<b>Objetivo de la Entrevista:</b>	Identificar el seguimiento de las obras de infraestructura urbana complejo deportivo de la calle 42 Ibagué, a partir de testimonios de integrantes de grupos de interés relacionados con el objeto de estudio para identificar el ejercicio las decisiones públicas ejercidas por el gobierno municipal	
Componentes y preguntas		
Indicador	Categoría de Analisis	Subcategoría
Gobernabilidad	Local	Municipal
<b>Preguntas Orientadoras:</b>		
<b>Gobernabilidad Municipal</b>		
¿Cómo considera que fue el actuar de la alcaldía municipal durante las obras del complejo deportivo?		
¿Cuáles fueron las expectativas generadas por los organismos gubernamentales?		
¿Cómo debió actuar las entidades gubernamentales ante esta situación?		
Indicador	Categoría de Analisis	Subcategoría
Participacion Ciudadana	Institucional	Obras de infraestructura
<b>Preguntas Orientadoras:</b>		
<b>Participacion ciudadana</b>		
¿Cómo actuaron los líderes frente al incumplimiento del proyecto de la calle 42?		
¿Cómo actuaron las veedurías en este proceso?		
¿Cómo se vio la participación ciudadana durante este proyecto de la calle 42?		
¿Qué acciones tomaron las ligas deportivas frente a esta situación?		
¿Cómo fue la respuesta de los deportistas a la falta de estos escenarios?		
Indicador	Categoría de Analisis	Subcategoría
Gestion institucional	Supervision e intervencion	Rendicion de cuentas e informes de organismos de control
<b>Preguntas Orientadoras:</b>		
<b>Gestion institucional</b>		
¿Cómo reaccionaron los gremios económicos frente a este suceso?		
¿Cómo creen que fue la actuación de los organismos de control frente a esta situación?		
¿Cómo cree que hubiera sido efectiva la gestión de las veedurías?		

