

## GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ENTIDADES MUNICIPALES DE SANTA MARTA Y CIÉNAGA

### *Financial management in the Municipal Entities of Santa Marta and Ciénaga*

**Recibido:** 11-03-2026

**Aceptado:** 26-04-2026


**Publicado:** 25-05-2026

**DOI:** <https://doi.org/10.53485/rgn.v9i2.722>

Rosa Murgas

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso  
Chacín URBE


[rosamurgascanchano@gmail.com](mailto:rosamurgascanchano@gmail.com)

 <https://orcid.org/0009-0000-6429-6005>  
Colombia

Karina Villalobos

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso  
Chacín URBE


[karinavillalbos1310@gmail.com](mailto:karinavillalbos1310@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-9631-2128>  
Venezuela

Leonar Javier Briceño Ariza

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso  
Chacín URBE


[leonar\\_briceno@cun.edu.co](mailto:leonar_briceno@cun.edu.co)

 <https://orcid.org/0000-0002-0475-2870>  
Colombia

Marceliano Payares

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso  
Chacín URBE

[marceliano.payares@usa.edu.co](mailto:marceliano.payares@usa.edu.co)

 <https://orcid.org/0000-0001-5530-8641>  
Colombia

### RESUMEN

El objetivo general del artículo fue analizar el proceso de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga. El estudio estuvo sustentado por las teorías de Hidalgo et al. (2025), Ossa (2025), Mejías (2022), Valle (2020) y Fajardo y Soto (2018), enmarcado en la línea de procesos financieros, con un enfoque descriptivo, diseño de campo, no experimental y transaccional. La población estuvo compuesta por diez (10) directivos y trabajadores financieros del sector. El instrumento de recolección fue un cuestionario de cincuenta y cuatro (54) ítems en escala Likert tendencial, validado por cinco (5) expertos y con una confiabilidad de 0,93 según el coeficiente Alfa de Cronbach. A partir de los resultados obtenidos, se determinó una gestión deficiente en la ejecución de proyectos de inversión, planeación financiera y elaboración de presupuestos. Asimismo, se observó que el proceso de toma de decisiones carece de una visión integral, debido a que la información derivada de los estados financieros se emplea de forma marginal para implementar acciones correctivas o planificar operaciones de naturaleza financiera. Ante este escenario, se propone la constitución de un comité de planificación que, mediante un análisis FODA, permita diagnosticar la situación interna y externa de la gestión financiera. Complementariamente, se recomienda un programa de capacitación para directivos y personal operativo, bajo la asesoría técnica de auditores externos.

**Palabras Clave:** Gestión Financiera, entidades municipales, administración pública, fuentes de financiamiento

## ABSTRACT

This article analyzes the financial management process in municipal entities of Santa Marta and Ciénaga. Theoretically grounded in the contributions of Hidalgo et al. (2025), Ossa (2025), Mejías (2022), Valle (2020), and Fajardo and Soto (2018), the study adopted a descriptive approach with a non-experimental, transactional field design. The population consisted of ten (10) financial managers and workers from the aforementioned sector. Data were collected through a 54-item questionnaire based on a tendential Likert scale, validated by five (5) subject-matter experts and yielding a Cronbach's alpha reliability coefficient of 0.93. Findings revealed deficiencies in investment project execution, financial planning, and budget formulation. Furthermore, decision-making processes were found to lack an integrative perspective, as financial statement data are marginally used to inform corrective actions or operational planning. In response to these findings, the study proposes the establishment of a planning committee to conduct a SWOT analysis of the internal and external dimensions of financial management, complemented by a capacity-building program for both managerial and operational staff, under the technical guidance of external auditors.

**Keywords:** Financial Management, municipal entities, public administration, funding sources.

## INTRODUCCIÓN

Las finanzas durante mucho tiempo se desplegaron como parte de la economía, como ciencia surgió en el siglo XX teniendo su origen en el progreso de instituciones y procedimientos propios de los mercados de capitales, sumado a los avances tecnológicos y las innovaciones con el nacimiento de las nuevas industrias, surgió la necesidad de adquirir mayor cantidad tanto como administrar correctamente los fondos, impulsando de este modo, el estudio de las formas de liquidez como el financiamiento de las empresas, naciendo así las finanzas (Medina, 2023).

Posteriormente con el transcurrir del tiempo y el avance de las economías, se profundizó en la evaluación de la gestión financiera como parte fundamental de las ciencias empresariales, siendo en los últimos años donde han surgido mayores investigaciones en las que se refleja la importancia que desempeñan en la sociedad actual. Históricamente, la gestión financiera en el ámbito mundial ha estado liderada por los países desarrollados, quienes tienen sistemas financieros robustos y establecen las pautas para la elaboración, producción y comercialización de bienes y servicios, por cuanto son los líderes en la producción de conocimiento, avance tecnológico, crecimiento de la producción, así como en el desarrollo social (Sarango et al., 2024).

En las dos últimas décadas el sistema financiero mundial, ha presentado significativos cambios en cuanto a la incorporación de países emergentes, esta incorporación vino acompañada de movimientos especulativos, lo cual generó grandes crisis en el sistema bancario y un alto grado

de volatilidad, debido a que los países desarrollados han tenido un reajuste en la economía mundial y sus centros de influencia (Martínez, 2025).

Esto gracias al proceso de globalización que ha impactado cada sector de la sociedad, como lo es el económico financiero, permitiendo que se incrementara la competitividad, las exigencias de los mercados que cada vez poseen necesidades y expectativas más específicas, lo que ha llevado a las organizaciones tanto privadas como públicas, a idear nuevos esquemas de financiamiento de sus proyectos operativos (Ramos et al., 2025).

Cabe destacar que según Hidalgo et al., (2025), la gestión financiera es el método que se encarga de establecer el valor de la empresa, así como de tomar decisiones, se ocupa de la adquisición, financiamiento y administración de activos con el propósito de obtener rendimientos crecientes. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones tanto como las acciones con respecto a los medios financieros necesarios para cumplir con las obligaciones de una organización, incluyendo su logro, utilización y control, siendo la gestión financiera que convierte la filosofía organizacional en operaciones monetarias (Chiwawa y Uwizeyimana, 2025).

La gestión financiera eficiente es un pilar fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de cualquier entidad, y su relevancia se magnifica en el ámbito de la administración pública local. Los gobiernos municipales, como gestores directos de recursos públicos y proveedores de servicios esenciales a la ciudadanía, enfrentan el desafío constante de optimizar la asignación y el uso de sus fondos para garantizar el bienestar colectivo y el cumplimiento de sus responsabilidades. Una gestión financiera deficiente puede derivar en ineficacia operativa, desequilibrios presupuestarios y, en última instancia, en la insatisfacción social y la obstaculización del progreso regional (Fajardo y Soto, 2018).

En tanto para el sector público, la gestión financiera recobra una especial importancia al tratarse de fondos del tesoro nacional, donde existe una mayor rigurosidad en el tratamiento de la información, cuya administración recae en la utilización transparente y ética de los recursos del estado, asignados mediante la acción de decretos, normativas y presupuestos de orden nacional, departamental y distrital (Rubio, 2022).

Por lo que es importante acotar de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2023), es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones que hacen posible la captación de recursos y su ampliación para la concreción de los objetivos y las metas del sector. Está conformada por los principios, normas, organismos, recursos, sistemas, y procedimientos que

intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de los recursos.

La gestión financiera en los municipios es clave para garantizar servicios públicos de calidad, sostenibilidad fiscal y desarrollo local. En contextos latinoamericanos descentralizados como Colombia, los gobiernos municipales enfrentan crecientes demandas ciudadanas con recursos limitados y marcos normativos complejos (Islam, 2025; Ardanaz et al., 2022). Esto vuelve crítica la forma en que planifican, ejecutan y controlan sus finanzas.

Para el caso de Colombia, la Constitución Política de 1991, fortaleció el proceso de descentralización, significando una creciente transferencia de recursos de la nación a las entidades territoriales, redistribución de funciones, participación ciudadana, autonomía territorial y la descentralización, pero de acuerdo con Leyton (2025), estos propósitos en la práctica no han sido desarrollados de manera Íntegra.

La descentralización fiscal busca que municipios administren ingresos, gastos y deuda con criterios de eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Ello exige capacidades en presupuesto, contabilidad pública, tesorería e interno control (Fernández, de Oliveira y Moreau, 2022). Sin embargo, en muchos territorios persisten debilidades en recaudación, planeación financiera y saneamiento fiscal, lo que afecta la provisión de servicios y amplía desigualdades sociales (Ossa, 2025).

En los municipios latinoamericanos y colombianos específicamente, estos muestran baja capacidad de autofinanciamiento y alta variabilidad asociada a regalías o recursos extractivos, comprometiendo la sostenibilidad (Richard, 2020; Ossa, 2025); asimismo, aunque se ejecutan fases presupuestales y subsistemas financieros, ello no siempre se traduce en mejor desempeño ni reducción de necesidades básicas insatisfechas. En Colombia, la implementación de estándares y reformas (como IPSAS y regímenes de saneamiento) avanza con obstáculos, sin lograr aún el impacto esperado en decisiones locales (Masoud, 2025).

Los estudios revisados analizan municipios de Colombia (Antioquia, Cesar, Medellín, Maicao, Riohacha, otros) pero profundizan escasamente en Santa Marta y Ciénaga, a pesar de compartir el marco de descentralización, transferencias nacionales y retos de sostenibilidad fiscal. Existe, por tanto, un vacío empírico sobre: Cómo se ejecuta la planificación de la gestión financiera. En qué medida se ejerce el control de la gestión financiera en las entidades municipales que garantice estabilidad fiscal y mejora efectiva de servicios y condiciones sociales. Qué brechas

presentan las fuentes de financiamiento de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga

En este contexto, las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, ubicadas en la región Caribe colombiana, no son ajenas a la complejidad que implica una adecuada administración de sus recursos. A pesar de los esfuerzos por modernizar los sistemas administrativos y financieros, persisten desafíos relacionados con la eficiencia en la captación de ingresos, la ejecución presupuestaria, el manejo de la deuda y la transparencia en el uso de los fondos públicos. Estas deficiencias pueden impactar negativamente la capacidad de estas municipalidades para invertir en infraestructura, programas sociales y servicios que mejoren la calidad de vida de sus habitantes, evidenciando una brecha en la aplicación efectiva de principios de gestión financiera sólida. La situación actual demanda un análisis profundo que permita identificar las debilidades y fortalezas en sus modelos de operación financiera.

El problema central se sitúa en la posible brecha entre el marco normativo y las prácticas reales de gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga. A partir de experiencias latinoamericanas y colombianas, se justifica analizar si sus esquemas de ingresos, gasto, control y transparencia son suficientes para asegurar sostenibilidad fiscal, calidad del gasto y mejora del bienestar ciudadano, y qué factores explican las debilidades existentes.

La gestión financiera para los gobiernos municipales descritos, representan una integración con los temas fiscales, la planificación y el presupuesto para la ejecución de obras, además, le permite a los entes, la administración eficiente y transparente de los recursos públicos, a través del desempeño efectivo de los métodos, estrategias, utilización adecuada de los canales comunicacionales para el flujo de información, para la disponibilidad y acceso público a la misma.

Basado en lo anteriormente planteado, el presente artículo se propuso analizar la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga. Planteando los siguientes objetivos específicos: Describir la planificación de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga. Identificar la dirección de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga. Caracterizar el control de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga. Determinar las fuentes de financiamiento de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga y Formular lineamientos para la ejecución de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El artículo se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. Se calificó como descriptiva, puesto que su propósito fundamental fue caracterizar la situación actual de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, a través de la descripción de las variables de estudio (fuentes de financiamiento, proceso de presupuestación y políticas de inversión) tal como se manifestaron en el momento de la recolección de datos, sin manipular deliberadamente ninguna variable. El diseño transeccional implicó la recolección de datos en un único momento, mientras que la naturaleza de campo supuso la obtención de la información directamente de la realidad objeto de estudio.

La población estuvo conformada por dos (2) directivos y/o coordinadores de las áreas financieras y administrativas de las dos entidades municipales objeto de estudio, y ocho (8) trabajadores, específicamente aquellos con conocimiento y responsabilidad directa en la gestión financiera. Dada la naturaleza y el tamaño manejable de la población, se trabajó con un censo poblacional, es decir, la totalidad de los directivos mencionados, por lo que no fue necesario seleccionar una muestra.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento un cuestionario estructurado. Este cuestionario fue diseñado con 54 ítems cerrados, formulados con una escala de tipo Likert con cinco opciones de respuesta (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca), lo que permitió medir las percepciones de los encuestados sobre las dimensiones e indicadores de la gestión financiera. La validez del instrumento fue determinada a través del juicio de expertos (especialistas en el área de finanzas, metodología y gerencia), quienes evaluaron la pertinencia, claridad y congruencia de cada ítem con los objetivos de la investigación. La confiabilidad del instrumento fue establecida mediante la aplicación de una prueba piloto a un grupo similar de individuos ajenos a la población de estudio y el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor que garantizó la consistencia interna y estabilidad del instrumento, equivalente a 0,93.

El procedimiento de la investigación consistió en la solicitud de permisos a las autoridades municipales pertinentes. Una vez obtenidos, se procedió a la aplicación de los cuestionarios directamente a los directivos seleccionados, previa explicación de los objetivos del estudio y asegurando la confidencialidad de sus respuestas.

Para el análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva. La información recolectada fue procesada y tabulada, calculándose frecuencias absolutas y relativas (porcentajes), así como promedios para cada uno de los ítems y dimensiones de las variables. Esto permitió describir las características de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, facilitando la identificación de tendencias y el cumplimiento de los objetivos planteados.

## RESULTADOS

Los resultados correspondientes a la dimensión "Planificación de la Gestión Financiera" revelaron que las entidades municipales poseen marcos de planificación, aunque la profundidad y el alcance de estos planes varían. El resultado sugiere una aplicación consistente, pero con espacio para la mejora en la integralidad. Así mismo, se observó que la "elaboración de planes financieros anuales" es una práctica extendida, donde el 90% de los directivos indicaron que se realiza "Siempre" o "Casi Siempre". Sin embargo, la "formulación de planes financieros a mediano y largo plazo" obtuvo un 55% de los encuestados respondiendo "Algunas Veces" o "Casi Nunca", lo que indica una visión más cortoplacista.

En cuanto a la participación en la planificación, los datos mostraron que la "inclusión de los objetivos financieros en los planes estratégicos municipales" tiene un 80% de respuestas en "Siempre" o "Casi Siempre". No obstante, la "participación de todas las unidades administrativas relevantes en la formulación del presupuesto y otros planes financieros" mostró un promedio de 3.2, sugiriendo una colaboración interdepartamental moderada.

Con relación a la "Dirección de la Gestión Financiera", los resultados indicaron que existe una estructura de dirección definida, aunque se identifican oportunidades en la delegación de autoridad y la comunicación interna. El promedio global de esta dimensión fue de 3.5, denotando una dirección funcional, pero con potencial para mayor dinamismo.

Ahora bien, los hallazgos sobre el liderazgo y la toma de decisiones revelaron que la "definición clara de responsabilidades en la toma de decisiones financieras" obtuvo un 85% de directivos indicando que es "Siempre" o "Casi Siempre". Sin embargo, la "delegación de autoridad a niveles inferiores para decisiones operativas financieras" mostró un 60% de respuestas en "Algunas Veces" o "Casi Nunca", lo que sugiere una centralización de las decisiones. En cuanto a la comunicación interna, los encuestados reportaron que la "difusión de información financiera relevante entre los departamentos" se realiza "Algunas Veces" o "Casi

Nunca" para el 50% de los casos, lo cual contrasta con la "existencia de políticas claras para la comunicación de resultados financieros a las autoridades superiores", que obtuvo un promedio de 4.0.

Los resultados sobre el "Control de la Gestión Financiera" sugieren que las municipalidades aplican mecanismos de control, pero persisten deficiencias en la evaluación del desempeño y la implementación de acciones correctivas. El promedio general de esta dimensión fue de 3.6, indicando un nivel de control formal existente.

En cuanto a los mecanismos de control, los datos mostraron que la "existencia de manuales de procedimientos contables y financieros" es una práctica extendida, con un promedio de 4.6, siendo "Siempre" la respuesta predominante (75%). La "realización de auditorías internas periódicas" obtuvo un promedio de 3.3, con un 40% de respuestas en "Algunas Veces". Por otra parte, la "evaluación del desempeño financiero con base en indicadores preestablecidos" fue calificada con un promedio de 2.7, donde el 60% de los directivos respondieron "Algunas Veces" o "Casi Nunca". De manera similar, la "implementación oportuna de acciones correctivas ante desviaciones presupuestarias o financieras" obtuvo un promedio de 2.9, lo que sugiere una reacción limitada a los desajustes.

Finalmente, los resultados correspondientes a la dimensión "Fuentes de Financiamiento de la Gestión Financiera" revelaron una dependencia marcada de las transferencias gubernamentales y un desafío en la diversificación y maximización de ingresos propios. El promedio general para esta dimensión fue de 3.3, indicando la necesidad de fortalecer y diversificar las vías de obtención de recursos.

Respecto a los indicadores asociados con los ingresos propios, se observó que la "eficiencia en la recaudación de impuestos directos (predial, industria y comercio)" tuvo un promedio de 2.5, con un 65% de los directivos indicando que se realiza "Casi Nunca" o "Algunas Veces". La "gestión efectiva de tasas y derechos por servicios municipales" mostró un promedio de 3.1, reflejando un potencial no explotado por completo. En cuanto a los recursos externos, los datos muestran que las "transferencias del gobierno nacional y departamental" constituyen la fuente de ingreso más confiable y de mayor volumen, con un promedio de 4.8, donde el 95% de los encuestados respondió "Siempre" o "Casi Siempre". Sin embargo, la "búsqueda y obtención de financiamiento a través de proyectos de inversión con organismos multilaterales o

cooperación internacional" obtuvo un promedio de 1.9, siendo "Casi Nunca" o "Nunca" la respuesta predominante (70%).

Por último, se diseñaron Lineamientos para la ejecución de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, cuyo propósito fue proponer unas líneas de acción que permitan el desarrollo efectivo de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga. Es importante resaltar que dichos lineamientos podrán ser aplicados de manera independientemente o conjunta por los organismos público. De igual modo, pueden ser utilizados en diferentes organizaciones, aunque los mismos sean diseñados para entidades municipales, sin que esto sea una limitante para ser empleados en algún sector que no posea afinidad con el estudiado en esta investigación, ya que será necesario hacer un análisis previo del nivel de aplicabilidad de éstas en las organizaciones que así lo ameriten.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos ofrecen una visión integral de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, revelando tanto prácticas consolidadas como áreas significativas de mejora. Al interpretar estos resultados a la luz de la literatura especializada, emergen importantes implicaciones para la administración pública local.

En cuanto a la planificación de la gestión financiera, los resultados indican una fuerte adherencia a los planes anuales y la integración de objetivos financieros en los planes estratégicos municipales. Esta práctica concuerda con las recomendaciones de Sánchez (2023), quien enfatiza la necesidad de que la planificación financiera esté alineada con la estrategia global de la organización. Sin embargo, la limitada extensión de la planificación a horizontes de mediano y largo plazo, así como la moderada participación de todas las unidades administrativas, sugieren una debilidad en la visión estratégica y una posible fragmentación en la construcción del presupuesto y otros planes financieros. Esta situación podría obstaculizar una asignación de recursos más eficiente y proactiva, y contrasta con modelos de gestión financiera moderna que abogan por una planificación participativa y a largo plazo para asegurar la sostenibilidad fiscal.

Respecto a la dirección de la gestión financiera, si bien existe una clara definición de responsabilidades en la toma de decisiones, la tendencia a centralizar la autoridad en decisiones operativas financieras es notable. Esta centralización, aunque puede garantizar el control, podría ralentizar la capacidad de respuesta ante situaciones cambiantes y limitar el empoderamiento del

personal calificado en niveles inferiores, un aspecto que la teoría gerencial moderna (como la defendida por Venado y Pulgarin, 2024, al hablar de estructuras y liderazgo) busca superar para promover la agilidad. La deficiente difusión de información financiera entre los departamentos también representa una barrera para una dirección cohesionada y basada en datos, lo que podría afectar la coordinación y la eficiencia interdepartamental en la ejecución de las políticas financieras.

En cuanto al control de la gestión financiera, la existencia de manuales de procedimientos y la realización de auditorías internas periódicas son indicadores positivos de una estructura de control formal, en línea con los principios de transparencia y rendición de cuentas. No obstante, los resultados revelaron una debilidad crítica en la evaluación del desempeño financiero con base en indicadores preestablecidos y la implementación oportuna de acciones correctivas. En este sentido, si bien se monitorean los procesos, la capacidad de las municipalidades para aprender de sus desviaciones y ajustar su rumbo de manera proactiva es limitada. Un control efectivo, como lo plantean diversos autores en el ámbito de la auditoría y el control interno, no solo implica la detección de errores, sino también la acción correctiva y la mejora continua, aspecto en el que estas entidades muestran rezago, coincidiendo con Catagua, Pinargote y Mendoza (2023).

Finalmente, la determinación de las fuentes de financiamiento confirma una alta dependencia de las transferencias del gobierno central y departamental. Si bien estas transferencias son vitales para el funcionamiento municipal, una dependencia excesiva puede limitar la autonomía financiera y la capacidad de las entidades para responder a sus necesidades específicas. La baja eficiencia percibida en la recaudación de impuestos directos y la limitada exploración de otras fuentes de ingresos propios y externos (como la cooperación internacional o el uso estratégico de ganancias retenidas, como mencionan Arguello y Carrera (2026), en un contexto empresarial pero adaptable a la reinversión pública) representan un desafío crítico. De esta manera, esta situación coincide con problemas observados en otras municipalidades de economías emergentes, donde la debilidad en la base tributaria local y la falta de diversificación de ingresos comprometen la estabilidad financiera a largo plazo y la capacidad de inversión autónoma.

En consecuencia, los resultados sugieren que, si bien las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga cuentan con estructuras y procesos básicos de gestión financiera, la efectividad plena se ve comprometida por la falta de una planificación a largo plazo, una dirección centralizada, deficiencias en el control evaluativo y una vulnerabilidad en la diversificación de sus

fuentes de ingresos. Estos hallazgos que son coincidentes con Cortez (2025), subrayan la necesidad de implementar estrategias que promuevan una gestión financiera más autónoma, eficiente y con mayor capacidad de respuesta a las dinámicas socioeconómicas locales.

## CONCLUSIONES

Luego de codificado, analizado y discutido los datos obtenidos a partir del instrumento aplicado en las entidades gubernamentales objeto de estudio para establecer los resultados para cada dimensión respecto finalmente de la variable, por ende, en consideración de los objetivos propuestos, se emiten las siguientes conclusiones derivadas de los hallazgos estadísticos.

Para el objetivo de describir la planificación de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, se constató a través de las respuestas obtenidas que en dichos organismos se cumple de forma ineficaz con el proceso de pronóstico, así como con el emprendimiento de proyectos de inversión, ni realizan adecuadamente los planes financieros, por lo cual, la elaboración del presupuesto es poco efectiva, ocasionando problemas posteriores en el cumplimiento de las actividades.

Con respecto al objetivo identificar la dirección de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, se concluye que en los organismos evaluados el proceso de toma de decisión está ejecutándose sin la consideración de todos los elementos informativos necesarios para analizar el contexto de ejecución de la gestión, por lo cual, algunas veces no es acertado, de igual modo en cuánto al liderazgo desarrollado con poca frecuencia se direcciona de forma adecuada para la articulación efectiva de los desempeños de los departamentos financieros.

En cuanto al objetivo caracterizar el control de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, se infiere a través de las opiniones emitidas, que en el sector objeto de estudio en pocas ocasiones utilizan la información derivada de los indicadores financieros para realizar acciones correctivas, así mismo el diagnóstico realizado es inadecuado al no contemplar la información de todas las dependencias de los entes, de igual modo los procesos de auditoría presentan debilidades en relación a manejo de las cifras y documentos contables, además de la no utilización de agentes externos bajo la figura de contraloría.

En relación al objetivo determinar las fuentes de financiamiento de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, se concluye que las mismas responden a

la utilidad tanto de mecanismos de corto como largo plazo, sin embargo, se precisó que se produce de forma inadecuada a no existir una planificación y un proyección que les permita dirigir de acuerdo a los proyectos o propósitos operaciones el tipo de financiamiento que más se ajusta a las necesidades de las entidades quedando sub o sobre utilizado el instrumento de financiamiento seleccionado.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, las conclusiones generadas permiten establecer una serie de recomendaciones a seguir por parte de las entidades municipales objeto de investigación, a través de las cuales se espera contribuir en la mejora de la gestión financiera, por ende, se sugiere la aplicación de las mismas, éstas son abordadas desde los objetivos específicos:

Para el objetivo de describir la planificación de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, se sugiere la conformación de un comité de planificación, con las principales autoridades de las entidades para el desarrollo de las proyecciones económicas necesarias, en virtud de los proyectos de inversión, así como de los planes financieros que pueden ser desarrollados.

Con respecto al objetivo identificar la dirección de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, se recomienda realizar un análisis interno y externo de todas las operaciones financieras desarrolladas en la actualidad, a fin de precisar la información necesaria para emprender un proceso de toma de decisiones asertivas, de igual modo se propone la capacitación de los directivos en materia de liderazgo financiero para contribuir con el mejoramiento de esta herramienta de gestión.

En cuanto al objetivo caracterizar el control de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, se sugiere una análisis FODA, para identificar los puntos positivos como negativos de las finanzas, siendo sobre esta base que se edifique el diagnóstico proporcionando información relevante sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrentan, así mismo permitirá conocer los procesos para elaborar indicadores que sean de mayor utilidad, además se recomienda la contratación de auditores externos que apoyen en los procesos de control financiero.

En relación al objetivo determinar las fuentes de financiamiento de la gestión financiera en las entidades municipales de Santa Marta y Ciénaga, se propone, realizar una manual de procedimientos para la selección de fuentes de financiamiento donde se establezca el paso a paso

para identificar de acuerdo con la operación o actividad la fuente que genere mayor rentabilidad para su ejecución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ardanaz, M., Bonet, JA, Garson, S., Huanqui Valcárcel, S., Muñoz Miranda, A., Pérez, GJ, y Slack, E. (2022). *Salud Fiscal Municipal en América Latina*. <https://doi.org/10.18235/0004251>
- Arguello, C. L. G., y Carrera, K. M. Á. (2026). *Gestión Financiera y Estrategias de Crecimiento: Revisión de Literatura*. Imperium Académico Multidisciplinary Journal, 3(1), 1-13.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2023). Banco Interamericano de Desarrollo: Informe de sostenibilidad 2022. <https://www.iadb.org/es>
- Castillo Tavera, F. (2022). *Caracterización de la gestión financiera para las empresas del sector de construcción del municipio de San Gil, Santander, Colombia*. Revista Activos, 20(1), 109-133. <https://doi.org/10.15332/25005278.7869Córdoba>, M. (2012). *Gestión Financiera*. Ecoe Ediciones. España
- Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vines, M. E. (2023). *Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial*. Podium, (44), 151-166.
- Celis, D. H., Vallejos, J. P. H. C., Vallejos, L. K. H., y Vallejos, A. D. R. H. (2022). *Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas*. TecnoHumanismo, 2(3), 121-143.
- Chiwawa, N., y Uwizeyimana, D. E. (2025). Mejorando la gobernanza financiera y el cumplimiento para la prestación sostenible de servicios en los gobiernos locales: un caso del municipio metropolitano de eThekweni. Enhancing Financial Governance and Compliance for Sustainable Service Delivery in Local Government: A Case of eThekweni Metropolitan Municipality. International Journal of Applied Research in Business and Management, 6(1).
- Cortez, P. R. (2025). *Importancia de la Gestión Financiera en las empresas: Revisión sistemática*. Revista Multidisciplinar Innova Scientia, 1(3), 1-7.
- Cova, G. G. (2023). *Planificación financiera como metodología para el logro de los objetivos financieros*. Revista Ethos, 14, 82-98.
- Fajardo Ortíz., M. y Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Primera edición. Ediciones UTMACH. Universidad Técnica De Machala. Ecuador.
- Fernández-Marín, J. C., de Oliveira, N. S. M. N., y Mourao, P. (2022). *El papel de las políticas en la transformación de las estructuras fiscales regionales: un análisis exploratorio de datos espaciales a partir de una política de descentralización fiscal en América Latina*. The role of policies in transforming regional fiscal structures: an exploratory analysis of spatial data from a policy of fiscal decentralization in Latin America. Journal of Economic Structures, 11(1), 9.

- Hidalgo, N. R. R., Moreno, M. G. B., Rocha, M. J. P., Casquete, T. C. T., y Montalvo, T. D. J. V. (2025). *Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(2), 932-945.
- Islam, S. (2025). *Revisión sistemática de las estrategias de presupuesto público en economías en desarrollo: Herramientas para una gobernanza fiscal transparente*. A systematic review of public budgeting strategies in developing economies: Tools for transparent fiscal governance. American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions, 1(01), 602-635.
- Leyton, R. D. O. (2025). *El impacto de la descentralización en la reconfiguración del sistema político colombiano*. Advocatus, 89-100. DOI: <https://doi.org/10.18041/0124-0102/a.44.13253>.
- Lopes, G. C. D. (2024). *Gestión financiera estratégica: Desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales*. Contribuciones a la Economía, 22(2), e561-e561.
- Luna Olivares, L. E., Flores Cayro, M. L., Naveda Bautista, J. C., y Lovera Anyosa, M. A. (2025). *Desafíos en planificación y gestión financiera de inversiones públicas en unidades ejecutoras policiales: Revisión sistemática*. Revista Impulso, 5(11), 129-145.
- Martínez Boschetti, S. A. (2025). *Europa en la crisis de la globalización neoliberal: un análisis de sistema-mundo*. Tesis. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México.
- Masoud, N. (2025). *Perspectivas globales sobre las reformas contables del sector público: un estudio exhaustivo sobre la adopción, implementación e impacto de las NIIF y las IPSAS*. Accounting Research Journal, 38 (1), 80-105.
- Medina Hernández, U. (2023). *La economía, las finanzas y la desigualdad. Economía financiera y contabilidad*. Editorial Universidad De La Laguna, 2023. Disponible en: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/34584/TEXT0%20PDF-Leccion%20Inaugural%202023-2024.pdf?sequence=1>
- Mejías Carrasquero, N.J. (2022). *Gerencia financiera empresarial*. Fondo Editorial UBA. Venezuela.
- Ossa González, G. A. (2025). *Análisis de las disparidades financieras en municipios del departamento de César, Colombia: un estudio longitudinal*. Analysis of financial disparities in municipalities of the department of Cesar, Colombia: a longitudinal study (2019-2023). Tendencias, 26(2), 241-271.
- Quezada, J. S. (2023). *Estrategias para una Planificación Financiera Sostenible hacia el Futuro*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 9874-9885.
- Ramos, E. P. G., Freire, F. X. J., Reasco, M. D. L. Á. B., Cuenca, S. M. C., y Cruz, G. K. Y. (2025). *La Globalización en el Derecho Financiero y su implicación dentro de las Diferentes Entidades que forman parte del Sector Público*. Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano, 6(1), 767-786.
- Richard, J. (2020). *Ajustes fiscales a nivel local: Evidencia de Colombia*. Int Tax Public Finance 27, 1148–1173 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10797-020-09598-2>

- Rubio, J. K. A. (2022). *La administración y la gestión financiera en el sector público: Posibles estrategias en el manejo de los recursos*. Revista Reflexiones y Saberes, (16), 82-89.
- Sánchez, L. M. J. (2023). *Estrategias de ahorro y gestión financiera para las pequeñas y medianas empresas*. Transdigital, 4(7), 1-14.
- Sarango, A. F. H., Villamarin, J. S. V., Riera, J. V. P., Tenorio, L. E. D., Aldás, V. A. I., Cajape, N. D. J. G., y Carranza, E. A. G. (2024). *Avances y aportes a las ciencias económicas, financieras y empresariales*. Know Press.
- Valle Núñez, A. P. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. Universidad y Sociedad, 12(3), 160-166.
- Venado, E. M., y Pulgarín, G. I. (2024). *Autonomía financiera como mecanismo de gestión pública eficiente: ventajas, limitaciones y su impacto en la Administración Pública*. Contraloría Fiscaliza, 1(1), 79-93.
- Vivanco Florido, J. (2023). *La planeación financiera como base de permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Trascender, contabilidad y gestión, 8(23), 105-115. Epub 08 de diciembre de 2023. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.214>