

# NUEVO MUNICIPIO

Fundado en octubre de 1987



Escuela Superior de  
Administración Pública

BOGOTÁ, D.C. - COLOMBIA ◀ EDICIÓN DICIEMBRE DE 2011

ISSN 0122-7270

## Buen Gobierno y Transparencia: Claves para la Prosperidad Democrática



El Buen Gobierno es entendido como la capacidad del Estado de mejorar permanentemente su gestión, sus espacios de participación y su interlocución con los ciudadanos del sector privado. Alcaldía de Puente Nacional (Santander)

Cortesía Ricardo Nanciarés

### Contenido

|   |    |
|---|----|
| <b>Reflexión Presidencial</b>   |    |
| El progreso de cada municipio es el progreso de toda Colombia   |    |
| Juan Manuel Santos Calderón   | 2  |
| <b>Editorial</b>  |    |
| Los nuevos mandatarios locales  |    |
| Honorio Miguel Henríquez Pineda   | 3  |
| <b>Academia</b>   |    |
| La agenda pública: una estrategia para municipios colombianos que inciden en lo público                               |    |
| Ramiro Alberto Vélez Rivera   | 4  |
| <b>Opinión</b>  |    |
| Observados  |    |
| César Caballero   | 5  |
| <b>Actualidad</b>   |    |
| El proceso de empalme   |    |
| Facultad de Investigaciones ESAP  | 6  |
| <b>Análisis</b>   |    |
| El servidor público en el marco de la función pública   |    |
| Diego Vivas Tafur   | 7  |
| <b>Opinión</b>  |    |
| Decálogo para un buen alcalde   |    |
| Marcos Daniel Pineda García   | 8  |
| <b>Consulta</b>   |    |
| Sistema Nacional de Consultorías en Administración Pública - Siscap   |    |
| Marcos Daniel Pineda García   | 9  |
| <b>Innovación</b>   |    |
| ¿Qué hacer ahora que empezamos a gobernar?  |    |
| El Marketing Gubernamental al servicio de los gobiernos   |    |
| Patricia Muñoz Y.   | 10 |
| <b>Análisis</b>   |    |
| Red de Innovación Estatal para el Liderazgo Estratégico - Rieles  |    |
| Jaime Antonio Quiceno Guerrero  | 11 |
| <b>Ejemplo de gestión</b>   |    |
| Planeación estratégica como expresión de buenas prácticas de Administración Pública en la Gobernación de Cundinamarca |    |
| Andrés González Díaz  | 12 |
| <b>Municipio Destacado</b>  |    |
| Monterrey, Casanare, ejemplo en desempeño fiscal  |    |
| Nelson Barreto Vaca   | 14 |
| <b>Nación</b>   |    |
| Los buenos gobernantes locales hacen brillar al país  |    |
| Karem Labrador Araujo   | 16 |

### Pág. 2

#### Reflexión Presidencial

El progreso de cada municipio es el progreso de toda Colombia

Juan Manuel Santos Calderón

### Pág. 3

#### Editorial

Los nuevos mandatarios locales

Honorio Miguel Henríquez Pineda

### Págs. 8 y 9

#### Opinión

Decálogo para un buen alcalde

Marcos Daniel Pineda García

### Págs. 12 y 13

#### Ejemplo de gestión

Planeación estratégica como expresión de buenas prácticas de Administración Pública en la Gobernación de Cundinamarca

Andrés González Díaz

# El progreso de cada municipio es el progreso de toda Colombia

*En el Gobierno Nacional estamos listos para trabajar con alcaldes y gobernadores sobre los temas esenciales para cada municipio, para cada región y para acompañarlos en la definición y estructuración de los proyectos prioritarios.*



**Juan Manuel Santos Calderón**  
Presidente de la República

Qué bueno poder escribir otra vez para el periódico *Nuevo Municipio*, un medio que nos permite tener interlocución con las alcaldías, gobernaciones, universidades, entidades nacionales y territoriales.

En esta ocasión quisiera reflexionar acerca del trabajo que, en adelante, esperamos tener con los nuevos gobernadores y alcaldes que serán los voceros de cada una de sus comunidades y regiones.

La intención del Gobierno es trabajar armónicamente con los nuevos mandatarios locales para que consolidemos –entre todos– el buen rumbo que lleva el país.

En mi alocución del pasado 29 de octubre, con motivo de las elecciones regionales, dejé claro que en el Gobierno no teníamos candidatos favoritos en ninguna parte y nos encargamos de mantener una total imparcialidad.

Buscamos que triunfara la democracia y la libertad, y los colombianos eligieron a conciencia los candidatos que asu-

mirían las tareas de las administraciones respectivas el próximo año.

Después de los comicios, lo primero que hicimos fue invitar a los nuevos alcaldes y gobernadores, fueran del partido que fueran, a sentarnos a coordinar las políticas porque creemos que el progreso de cada municipio es el progreso de toda Colombia.

Porque siempre hemos sabido que con el trabajo mancomunado es como podemos atraer, para cada una de las regiones, más empleo, menos pobreza y más seguridad.

En esa medida estamos dispuestos, como gobierno, a trabajar de la mano de los nuevos mandatarios por el bien de sus comunidades.

Las comunidades son y deberán ser siempre nuestro objetivo, su bienestar y desarrollo es su derecho y es deber de los nuevos gobernantes buscar los mecanismos necesarios para que así suceda.

Los mandatarios locales cumplirán un papel importante porque serán como capitanes de barcos y deberán enfrentar con pericia las mareas para que sus comunidades puedan llegar a su destino, que no es otro que el de la prosperidad social, la prosperidad democrática.

Por nuestra parte, vamos a ser su mejor aliado en ese propósito y por eso, para empezar, decidimos realizar –con la coordinación del Departamento de Planeación Nacional y de la Escuela Superior de Administración Pública– el Seminario de Inducción a la Administración Pública para gobernadores y alcaldes.

El objetivo de este seminario es capacitarlos para que aprendan a manejar las herramientas necesarias que les permitan enfrentar los retos en sus administraciones.

Los nuevos mandatarios locales, en medio de todas las tareas con las que se comprometieron y que deberán asumir y cumplir, porque para ello fueron elegidos, tendrán una muy importante: administrar los recursos de la Reforma a las Regalías que, a partir del mes de enero, empezarán a llegar a cada una de las regiones.

Gracias a esta reforma, los mandatarios locales van a gestionar más recursos que nunca antes en la historia de sus regiones y su tarea será la de convertirlos en obras de desarrollo y de progreso para sus municipios y departamentos.

Para ello no estarán solos. En el Gobierno Nacional estamos listos para trabajar con alcaldes y gobernadores sobre los temas esenciales para cada municipio, para cada región, y para acompañarlos en la definición y estructuración de los proyectos prioritarios.

Hemos diseñado nuevas herramientas para apoyarlos: por un lado, un portal de internet para los alcaldes y gobernadores de Colombia en el que encontrarán información útil para su gestión, como los documentos de interés categorizados por temas, la oferta institucional dirigida a las entidades del orden territorial, y las fichas de información de cada municipio y de cada departamento.

“ Para empezar, decidimos realizar con la coordinación del Departamento de Planeación Nacional y de la Escuela Superior de Administración Pública– el Seminario de Inducción a la Administración Pública para gobernadores y alcaldes. ”

Adicionalmente, vamos a adelantar un programa de fortalecimiento de capacidades institucionales, inicialmente en 500 municipios –liderado por el Departamento Nacional de Planeación y la Alta Consejería Presidencial para el Buen Gobierno– para ayudarlos en la elaboración e implementación de sus planes locales de desarrollo.

Siempre he tenido una tesis: si no hay buen gobierno local, no puede haber buen gobierno nacional, y viceversa.

Por eso es que insisto en la importancia de que trabajemos unidos.

Porque regiones prósperas, sin tantas brechas entre unas y otras, atendiendo las necesidades de su población ¡es lo que queremos en el Gobierno de la Prosperidad para Todos!

# Los nuevos mandatarios locales

*La participación ciudadana deberá ser eje prioritario de la política municipal y departamental, de allí la importancia de promover el compromiso responsable y desinteresado de la comunidad con la mejora de su unidad territorial.*

**Honorio Miguel Henríquez Pinedo**  
Director Nacional ESAP

Es importante y fundamental que quienes resultaron elegidos en las Juntas Administradoras Locales, en los Concejos, en las Alcaldías, en las Asambleas y en las Gobernaciones de Colombia, se comprometan desde la disposición, la decisión y la voluntad política, con propuestas que recojan los mejores elementos tendientes a optimizar la calidad de vida de nuestras comunidades, así como a dinamizar, intensificar, fortalecer y apurar las distintas actividades municipales y departamentales con medidas que bien puedan agruparse en firmes pilares, reflejados en unos entes territoriales para la gente, las oportunidades y el buen gobierno.

Nuestras sociedades necesitan superiores desarrollos sociales y humanos; mayor crecimiento económico; generar empleo digno y bien remunerado; mejorar el bienestar de sus pobladores; propender a socorrer a los más necesitados; optar por la inclusión previniendo situaciones de exclusión social; apoyar decididamente los núcleos familiares con medidas de consolidación educativa; establecer verdaderos planes municipales de salud para facilitar la atención de los colectivos con desigualdades; fomentar los hábitos de vida saludables; elaborar protocolos municipales de atención a mujeres, víctimas de violencia; adelantar planes sobre convivencia intercultural y la puesta en marcha de guías de recursos para la población.

**Les conviene a nuestros municipios dinamizar sus actividades económicas, para hacer de ellos entes locales atractivos para empresas y empresarios.**

Igualmente, instaurar planes municipales de juventud con medidas de fomento del acceso a la vivienda, la formación, la participación, el ocio, la información y el voluntariado. Acerca de problemas relacionados con drogodependencias, potenciando su prevención y su educación en la calle y en los centros escolares. Mayor coordinación para mejorar la seguridad ciudadana y combatir el vandalismo. Atender el deporte. Ocuparse del adulto

mayor. Potenciar los servicios de atención a las personas dependientes. Promocionar medidas que favorezcan la movilidad sostenible. Poner en marcha programas escolares para fomentar la educación cívica, empresarial y medioambiental. Promover la construcción o habilitación de locales de ensayo municipales para las actividades artísticas y culturales.

En cuanto a las oportunidades, les conviene a nuestros municipios dinamizar sus actividades económicas, para hacer de ellos entes locales atractivos para empresas y empresarios. Desarrollar nuevos espacios industriales con ventajas asequibles para facilitar la instalación de empresas, en camino a su potenciación. Fomentar la articulación del conocimiento, investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica. Apoyar a las incubadoras de empresas y facilitar a los emprendedores la puesta en marcha de nuevas ideas.

De la misma manera, trabajar de la mano con quienes tengan proyectos empresariales viables que sumen valores agregados a las economías territoriales. Buscarles financiación para su puesta en marcha. Desarrollar medidas específicas dirigidas a favorecer la formación y la inserción laboral de los colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión social. Apuntalar el comercio. Crear rutas turísticas. Promover y potenciar el comercio. Impulsar la excelencia comercial. Estructurar planes de promoción, comunicación y comercialización. En cultura y turismo, promover a los municipios y departamentos de conformidad con sus fortalezas, crearlos como marcas y robustecerlos como destinos turísticos de preferencia.

En relación al buen gobierno, lo primero es que sus mandatarios se den a la tarea de gobernar para todos, trabajar por el bien común, con denuedo, rigor y honestidad. Aupar por la calidad de los servicios públicos. Velar por obtener la confianza ciudadana. Desarrollar conjunta y participativamente acciones coordinadas de cara a mejorar la calidad de vida y la prestación de servicios a los ciudadanos. Acercar las administraciones a la ciudadanía para facilitar a todos la posibilidad de realizar los trámites administrativos municipales de mejor manera.

La participación ciudadana deberá ser eje prioritario de la política municipal y departamental, de allí la importancia de promover el compromiso responsable y desinteresado de la comunidad con la mejora de su unidad territorial, en lo que será necesario la promoción de campañas pedagógicas e implementación de redes de voluntariado, en la mira de fortalecerlas, al tiempo de propender a una permanente evaluación de la calidad de los servicios públicos.



## Agradecimientos

Ricardo Nancraes  
Gustavo Torres  
María Helena Pérez Fandiño  
Paulina Tabares

Lina Margarita Bravo  
Revista *Semana*  
Gobernación de Cundinamarca  
Alcaldía de Monterrey



**Honorio Miguel Henríquez Pinedo**  
Director Nacional

**Margarita María Ricardo Ávila**  
Subdirectora de Proyección Institucional

**María Magdalena Fareo Moreno**  
Subdirectora de Alto Gobierno

**Germán Insuasty Mora**  
Subdirector Administrativo y Financiero

**César Augusto López Meza**  
Subdirector Académico

**Luisa Fernanda Sierra Aldana**  
Secretaría General

Comité Editorial  
**Honorio Miguel Henríquez Pinedo**  
**Margarita María Ricardo Ávila**  
**Diana López Zuleta**  
**David Palomares Guzmán**  
**Martha Nubia Cardona Prieto**  
**José Manuel Herrera**  
**Daniel Meza Villamizar**

Coordinación  
**Diana López Zuleta**

Diseño y Diagramación  
**Imprenta Nacional de Colombia**

Consulte el Periódico *Nuevo Municipio* en versión digital en [www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)

Envíenos sus comentarios al correo [comunicaciones@esap.gov.co](mailto:comunicaciones@esap.gov.co)

Las opiniones expresadas por los autores y sus fuentes no comprometen los principios y políticas de la Escuela Superior de Administración Pública ni la línea editorial de *Nuevo Municipio*.

# La agenda pública: una estrategia para municipios colombianos que inciden en lo público

*La agenda pública es el punto de contacto de las decisiones gubernamentales con las de actores y organizaciones sociales que coinciden por efecto en temas y problemáticas públicas de interés común para el municipio.*

## Ramiro Alberto Vélez Rivera

Magíster en Ciencia Política  
Profesional Universitario Centro  
de Investigación ESAP Territorial Antioquia

La Administración Pública en Colombia se ha construido con los modelos administrativos originados en el derecho público convencional y con tendencias a la modernización de las técnicas burocráticas, realidad que ha fortalecido el Estado del nivel centralizado y ha desdibujado al municipio al punto de definirlo como la porción territorial objeto de participaciones fiscales intrascendentes.

En este contexto, los municipios colombianos se han localizado en el terreno de las formalidades administrativas y viven actualmente una realidad ineludible: amortiguan la deuda pública interna y no inciden efectivamente en el curso del Estado municipal en Colombia.

En el marco de esta realidad municipal y territorial, es pertinente explorar en la estrategia pública que permita al municipio colombiano adquirir la dimensión estatal y gubernamental que no ha concretado a lo largo de décadas, esto es, la estrategia que permita al municipio colombiano incidir auténticamente en los presupuestos públicos, en las políticas de la salud pública, en la captación de inversión de ciencia y tecnología, en fin la estrategia que le facilite al municipio colombiano avanzar de la denominación de entidad territorial hacia la afirmación de su realidad territorial que reconoce su composición social y territorial.

¿Cuál es la estrategia que facilitará la recomposición social, administrativa y pública del municipio colombiano y que permitirá incidir efectivamente en las decisiones públicas con impacto territorial?, la respuesta se encuentra en la agenda pública, esto es, en el recurso que reorienta el sentido y aplicabilidad

del gobierno, en el marco de la agenda pública se registran transformaciones de fondo, de contenido y de método de la acción administrativa y correlativamente de la acción pública.

En efecto, la agenda pública expresa las recientes metodologías de contacto de las organizaciones sociales con las organizaciones públicas lo que indica nueva comunicación pública de los municipios con el poder de las decisiones del gobierno; en este sentido, es apropiado explorar en los contenidos y en los resultados de la agenda pública y de su incorporación en la vida pública municipal en Colombia. La agenda pública es una estrategia de toma de decisiones puesta en las manos y en el entorno territorial de los actores gubernamentales y sociales del municipio, es el mecanismo de incidencia en el curso de la acción pública municipal o lo que es lo mismo la agenda pública es el método de consolidación del Estado municipal considerando poderes locales y territoriales que permiten construir la vida pública desde el municipio hacia el centro administrativo del Estado.

En igual sentido, la agenda pública es el punto de contacto de las decisiones gubernamentales con las decisiones de actores y organizaciones sociales que coinciden por efecto en los temas y problemáticas públicas de interés común en el municipio; en consecuencia, la agenda pública indica que los procesos de toma de decisiones que implican recursos públicos, gubernamentales y estatales están sujetos a reconocer nuevos ámbitos de representación de los temas y de los intereses públicos y municipales, para lograr la incorporación efectiva de la agenda pública en el municipio colombiano, es pertinente explicar su proceso de estructuración.

El proceso de estructuración de la agenda pública con implementación en el municipio colombiano se compone de cinco temas que se articulan y se complementan entre sí, de no aplicarse uno de ellos, no se obtiene una agenda pública. La primera agenda es la gubernamental, representada en el plan de desarrollo (Ley 152 de 1994), en esta se ubican los objetivos del gobernante municipal; la segunda es la sectorial, en

esta se localizan las problemáticas territoriales municipales, barriales y vecinales que indican el conocimiento interno del territorio municipal; la tercera integra la pública, es la agenda ciudadana, en esta se localizan las iniciativas de grupos de personas que requieren resolver situaciones concretas del municipio (agua potable, seguridad, calidad de la educación, nutrición, movilidad, control social). La cuarta, estructura la agenda pública, se refiere a la de los recursos, en esta se localizan recursos culturales, historiográficos, políticos, fiscales, lingüísticos, artísticos, que sustentan las decisiones públicas tomadas en el contexto territorial del municipio. La quinta es la de las decisiones, en esta se ubican las metodologías de seguimiento y garantía de implementación de los contenidos y compromisos registrados en la agenda pública, las decisiones públicas tomadas resultan de combinar todos los componentes indicados recordando que para la materialización de la agenda pública deberán conjugarse las cinco agendas, esto es, la gubernamental, la sectorial, la ciudadana, la de los recursos y la de seguimiento a las decisiones.

¿Qué resultados se observan en el municipio luego de aplicar la agenda pública?, estos se sintetizan en:

- Las decisiones públicas, que contienen recursos administrativos, ciudadanos y públicos, son tomadas en consensos municipales de actores gubernamentales y locales.
- Equilibra la inversión y el reconocimiento estatal entre corregimientos, municipios, municipios capitales, distritos y fronteras, luego la agenda es principio y acción de distribución equitativa de los bienes públicos en toda la estructura territorial del Estado administrativo colombiano.
- Pone en comunicación a la ciudadanía con el Estado colombiano en el nivel básico del territorio, esto es, barrio, vereda, parque, cuadra, junta de acción comunal, bocatomas de agua comunal, porque los actores y personas que se localizan en estos entornos adquieren capacidad de poner en agenda temas de todos los niveles.
- Concreta la cultura de políticas públicas, por cuanto la política pública dota a los grupos ciudadanos para participar en lo público y para incidir efectivamente en las decisiones públicas con efecto en el Estado municipal en Colombia.
- Permite renovar los temas de interés público, esto es, incorpora nuevos



Funcionarios debatiendo el presupuesto municipal en Puerto Asís (Putumayo)

Cortesía Ricardo Nanciarres



Parque de la Libertad en Rionegro, Antioquia.

Cortesía Gustavo Torres

temas municipales relacionados con protección del agua y del agua potable, reconocimiento de diversas culturas territoriales, aplicación de consensos municipales en el presupuesto público, en todos estos ca-

sos, pone en agenda temas novedosos que superan los convencionales de la ciudadanía.

- Es el resultado de una cultura de intervención y participación ciudadana, facilita establecer relaciones de cooperación y relacionamiento internacional con otras agendas públicas municipales que permiten intercambios de cosmovisiones y de recursos para generar municipios con sentido de frontera.
- Facilita la materialización efectiva de la descentralización en Colombia, considerando que en la agenda el municipio se localiza en primer plano

y revierte la tradición de la inversión pública basada en la planeación que no consulta el territorio municipal en las regiones del Caribe, Andina, del sur y del oriente colombianos; por lo tanto, en el marco de la agenda pública: el Estado colombiano realmente empieza en el municipio.

- Entrega gobierno a la ciudadanía en el territorio, esto es, mediante ella, los grupos de ciudadanos adquieren capacidad de gobierno público por cuanto las decisiones públicas y con impacto en el municipio trascienden el gobierno tradicional basado en formas administrativas sin más y en-

tre tanto el gobierno público resulta de agendas públicas construidas en el municipio contando con la diversa población y la diversidad de intereses que lo integran.

“ La agenda pública pone en comunicación a la ciudadanía con el Estado colombiano en el nivel básico del territorio ”

## Observados



César Caballero

Gerente de Cifras y Conceptos S. A.

Los nuevos alcaldes y gobernadores pronto descubrirán la gran cantidad de organizaciones que los observan.

El Gobierno Nacional, los organismos de control, algunas agencias internacionales y organizaciones no gubernamentales los comenzarán a bombardear con solicitudes de reportes sobre su gestión y la situación del municipio o departamento.

Algunos de ellos tienen origen legal, como los reportes al DNP y al Ministerio de Hacienda sobre la ejecución de los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP). Otros corresponden a prioridades de gestión de los Ministerios, por ejemplo, el de Cultura tiene un programa de gestores que visitan los municipios levantando información (de los alcaldes y sus funcionarios) sobre los recursos, el estado de los espacios e iniciativas culturales.

Los respectivos Ministerios de Salud, Educación y Vivienda, además de monitorear el uso de los recursos del SGP, les solicitarán reportes sobre acciones para mejorar su respectivo desempeño sectorial. El Ministro de Trabajo les recordará las normas de la OIT y sentencias de la

Corte Constitucional sobre las nóminas paralelas, y les solicitará un reporte sobre dicha situación y los planes de su municipio o departamento para disminuirlas.

Con el transcurso de los meses verán cómo la Procuraduría y Unicef les pedirán información sobre las políticas de primera infancia, y organizaciones como el PNUD los “invitarán” a incluir el tema de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en sus planes de desarrollo y políticas públicas. Esta invitación ya fue incluida como obligatoria en el Plan Nacional de Desarrollo, pues en 2015, quien sea Presidente de la República deberá ir a la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas para reportar los avances del país en este tema y, por supuesto, la información de las entidades territoriales será vital en dicho ejercicio.

Por el lado de las multilaterales, el Banco Mundial también realiza su ejercicio de monitoreo. Se llama “Doing Business” y corresponde a una metodología mundial para calificar a las ciudades y departamentos que más promueven la creación de empresas. En ese mismo sentido, pero con un enfoque distinto, la CEPAL publica un *ranking* de competitividad de los departamentos.

En el segundo semestre del año 2012, probablemente en medio de otra ola invernal, el DNP les solicitará la remisión del Plan de Desarrollo con todos sus soportes, incluido el programa de gobierno y las actas de convocatoria y discusión con el Consejo Territorial de Planeación. Con ello serán evaluados y se “premiarán” los mejores planes de desarrollo.

Desde la sociedad civil, Transparencia por Colombia los invitará a participar en su *ranking* de entidades territoriales (tiene categorías distintas para departamentos y municipios) y, con ello, generarán un índice que publicarán por lo menos en dos ocasiones durante su administración.



Funcionarios reunidos para evaluar el plan de desarrollo local

Cortesía Ricardo Nandares

Si hacen parte de un gran capital, la red Ciudades Cómo Vamos los invitará a un evento donde les presentarán, para discutir, una evaluación realizada desde la sociedad civil sobre casi todos los aspectos de su gestión. Para ello miran los datos producidos por su entidad, así como una encuesta de percepción ciudadana. Si es gobernador o alcalde de la capital de uno de los quince departamentos evaluados por el Panel de Opinión, los líderes de su región calificarán su gestión y el grado de confianza que les inspira. Allí se obtendrá otro *ranking* anual.

Colombia Líder también los contactará, pues organiza con el DNP la evaluación de los planes de desarrollo y, a mitad del período, premiará a las entidades territoriales que mejor lideran la Red Unidos. Hacia el final de su mandato realizarán el concurso estrella para alcaldes y gobernadores: el premio al mejor gobernador y a los mejores alcaldes, en cinco categorías. Hay un capítulo especial para el gobernador y alcalde incluyente.

Como ven, no estarán solos en su mandato.

Una gran cantidad de gente les estará preguntando e indagando sobre cuanto tema sea de su responsabilidad o, de alguna forma, alguien crea que usted tiene algo que decir. El alud de reportes a ser llenados es inmenso y la verdad, al final, son inevitables. Por ello, un consejo simple y probablemente obvio, pero necesario:

Organice internamente, ojalá en la Secretaría de Planeación, un buen sistema de gestión de reportes, no solo para las otras entidades, sino esencialmente como su propio sistema de monitoreo interno. Si lo hace, verá cómo aumentará la gobernabilidad sobre su gestión y, además, con el transcurso de los meses verá que llenar todos estos reportes no es tan difícil. En esencia se requiere una buena organización, la disciplina para hacerlo regularmente y entender que la información que usted maneja es pública en su totalidad y, por ello, lo mejor es organizarla siempre de la mejor manera para que alguien, quien quiera que sea, acceda a ella. De todas formas, quíralo o no, justed estará siendo observado!

# El proceso de empalme

Facultad de Investigaciones  
Escuela Superior de Administra-  
ción Pública (ESAP)

El empalme, y ello debe ser claro, es menester adelantarlo en correspondencia directa con el marco normativo, al tiempo de reconocerlo como una primera etapa y principal en la gestión pública territorial, el cual debe ser seguido por parte del Gobierno que inicia su Administración, además es la ocasión propicia para que el mandatario que deja el cargo muestre los resultados de su gestión y deje la casa en orden.

**El empalme es una primera etapa de entendimiento entre el mandatario saliente y entrante.**

Hay que tener en cuenta que el empalme es garantía para una evolución armoniosa entre una Administración y otra, por lo que debe ser un proceso organizado, transparente e integral, donde se encuentre en el orden del día un espacio abierto para el diálogo y el directo intercambio de información entre

los diversos actores de la administración territorial, a fin de dialogar sobre temas estratégicos, iniciativas de desarrollo, y sobre los esfuerzos y recursos invertidos durante los últimos años.

Es una de las formas de retroalimentar los procesos de gestión pública y de prevenir fracturas que debiliten o interrumpan tales avances. Facilitar el espacio para el diálogo y la reflexión; brindar al mandatario que entrega la oportunidad de dejar debidamente organizada información documentada de su gestión; contar con un insumo para que el mandatario saliente presente su informe de rendición de cuentas a la ciudadanía; identificar los proyectos, acciones y estrategias que sean convenientes para la entidad territorial y sean merecedoras de continuarse; disponer de los elementos e información necesarios para definir una línea de base de los procesos de organización y planificación; ajustar las áreas que requieran una redefinición de objetivos y una más eficiente asignación de recursos; contar con información actualizada que robustezca el diagnóstico para la elaboración del nuevo plan de desarrollo, y servir como punto de inicio para los nuevos procesos de planificación y gestión.

El empalme, ya lo expresamos, es una primera etapa de entendimiento entre el mandatario saliente y entrante. Es la primera información respecto del catálogo existente de realizaciones y asuntos pen-



Ejercicio de presupuesto participativo en Bogotá

Cortesía Ricardo Nanclares

dientes, desde el cual soportar en el futuro el período para el cual fueron elegidos en sus respectivas unidades territoriales, lo que servirá para definir las actividades pertinentes respecto de la situación actual de tales unidades, facilitando la puesta en marcha de su gestión y evitando malos entendidos que pudiesen surgir en la ciudadanía y la comunidad, siendo recomendable hacer claridad particularmente en todo cuanto hace relación al estado en que se reciben municipios y departamentos, sin que ello implique la ruptura de las gestiones y procesos en marcha y antes, por el contrario, sea posible culminarlos para encontrarse adecuadamente fundamentados y en concepción del buen gobierno y bienestar general.

Los procesos tienden en esencia a conocer el umbral de disponibilidad in-

formativa sobre la actualidad de los municipios y departamentos, con el fin de que los nuevos gobernantes tengan a su haber un conocimiento sobre las unidades territoriales a administrar, lo que les facilitará sus gestiones y el establecimiento de los aspectos estratégicos e iniciativas de desarrollo y crecimiento, a la par de definir con cohesión la forma en que van a conducir sus mandatos dentro del período para el que fueron elegidos.

Este necesario y fundamental proceso de empalme es valioso, es insumo vital del que se derivará un importante conocimiento del ente a conducir y desde donde se fortalecerá el diagnóstico para impulsar nuevos planes de desarrollo social y crecimiento económico en todas sus etapas, en vía a garantizar una buena marcha por senderos de prosperidad en municipios y departamentos.

Estos también son aspectos de relevancia del mismo, la interacción entre quien entrega y recibe, en el cual el primero entrega su administración al segundo. Para ello, además de las diferentes reuniones que deben hacer sus equipos de gobierno, la Administración saliente debe hacer un traspaso detallado, oportuno, claro y transparente de todos los aspectos relacionados con la gestión de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y administrativos, así como de sus resultados en términos de los bienes y servicios prestados a la comunidad.

El proceso debe iniciarse en el momento en que es elegido el nuevo mandatario y este define, de común acuerdo con la Administración saliente, la estrategia para llevar a cabo el empalme y finaliza con la realización del acto formal en donde las partes firman el Acta de Informe de Gestión. No obstante, el mandatario saliente debe atender las citaciones que los organismos de control demanden con posterioridad a tal fecha.



Concejales en Orito (Putumayo)

Cortesía Ricardo Nanclares

# El servidor público en el marco de la función pública

*Uno de los anhelos de los electores y del resto de ciudadanos consiste en crear una cultura en la Administración Pública más humana, sólida y coherente.*

**Diego Vivas Tafur**

Magister en Administración Pública

El próximo 1º de enero de 2012, llegan al ejercicio de la función pública las autoridades electas: alcaldes y gobernadores, miembros de los cuerpos colegiados, diputados, concejales distritales y municipales, miembros de las Juntas Administradoras locales y, desde luego, también hacen su ingreso los integrantes de los equipos de gobierno; todo ello conduce a generar la mayor expectativa en los administrados en los 32 Departamentos, 1.003 Municipios e Inspecciones de Policía y Corregimientos.

Por esto, consideramos necesario y oportuno recordarles a quienes se encuentran preparándose para cumplir con el segundo requisito que exige el ejercicio de la función pública, como es el *acto de posesión*, previo al desempeño de las funciones inherentes a la naturaleza del cargo y/o función, advirtiéndoles que este ritual conlleva a todos a invocar la protección del Dios de sus creencias, sostener y defender la Constitución Política, las leyes de la República y el reglamento y comprometiéndose a desempeñar fielmente los deberes del cargo; estas expresiones consagradas dentro del ordenamiento jurídico constituyen los pilares del principio de *legalidad* entendido en términos del Consejo de Estado de la manera siguiente:

"...el principio de la legalidad es la base de la actividad de la administración y de él influye la presunción, garantía o prerrogativa según la cual, las autoridades proceden conforme a la ley, o más exactamente obedeciendo al orden jurídico aplicativo en cuanto atañe a la esencia del acto administrativo como expresión unilateral de voluntad de la administración...".

En palabras más sencillas, puede decirse que la legalidad corresponde a "... la calidad de todo aquello ajustado a la Constitución Política, las leyes de la República y desde luego a los reglamentos...".

Para quienes olvidan las solemnidades del reglamento, los invito a ojear la Carta Política de Colombia, en sus artículos 121, 122, 123, 124 y 209, los cuales expresan lo siguiente:



Seminario de Inducción a la Administración Pública para Alcaldes y Gobernadores en 2007

*"(...) Artículo 121. Ninguna autoridad del Estado podrá ejercer funciones distintas de las que le atribuyen la Constitución y la ley (...)"*.

*"(...) Artículo 122. No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.*

*Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben. Antes de tomar posesión del cargo, al retirarse del mismo o cuando autoridad competente se lo solicite deberá declarar, bajo juramento, el monto de sus bienes y rentas.*

*Dicha declaración solo podrá ser utilizada para los fines y propósitos de la aplicación de las normas del servidor público (...)"*.

*"(...) Artículo 123. Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.*

Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.

La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio (...)".

*"(...) Artículo 124. La ley determinará la responsabilidad de los servidores públicos y la manera de hacerla efectiva"*.

*"(...) Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.*

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control inter-

no que se ejercerá en los términos que señale la ley (...)".

Del contenido de estos textos, se infiere el marco de responsabilidad funcional en que deben actuar los servidores públicos y, por ello, respetuosamente les sugiero no quedarse en la simple lectura, sino, por el contrario, estos contenidos tienen que ser materia de comprensión, interpretación y de aplicación inmediata por quienes prestan servicios en la Administración Pública. Dichos mandatos constitucionales garantizan la calidad del ejercicio de la función pública, la cual redundará en la búsqueda de la excelencia de la gestión pública reflejada en resultados que se traducen en impactos de beneficio común para los habitantes del territorio nacional.

No hay que perder de vista que uno de los anhelos de los electores y del resto de ciudadanos consiste en crear una cultura en la Administración Pública más humana, sólida y coherente, respetuosa de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política.

De igual manera, persiste entre los gobernados la necesidad de exigir reglas y estrategias claras y precisas construidas a través de procesos participativos, de tal forma que favorezcan el fortalecimiento y crecimiento de los espacios y escenarios de participación, transformándolos cada día en procesos inclusivos que, de paso, favorezcan las normas de convivencia de la sociedad, permitan recuperar la confianza y la legitimidad de las instituciones, desde luego, de las personas que estamos frente al ejercicio de la función pública. Recuerden que "... cuando gana el Estado, ganamos todos..." y para ello, necesitamos crear conciencia del poder que tenemos como actores esenciales durante el ejercicio de la función pública.

**¡Bienvenidos!**

4 Ibid. Artículo 123.

5 Ibid. Artículo 124.

6 Ibid. Artículo 209.



Seminario de Inducción a la Administración Pública para Alcaldes y Gobernadores en 2007

1 Sentencia de la Sección Segunda, Radicado No. 4939 de fecha 4 de agosto de 1994 C. P. Álvaro Compe Luna.

2 Francisco Gómez Sierra (Compilador). *Constitución Política*. Editorial Leyer, Artículo 121.

3 Ibid. Artículo 122.

# Decálogo para un buen alcalde

*El gobierno tiene que propiciar escenarios de participación en todos los niveles, de manera que la comunidad sienta que es escuchada y que sus opiniones hacen parte de los procesos de decisión pública*



**Marcos Daniel Pineda García**  
Alcalde de Montería

Durante mi gestión como Alcalde de Montería apliqué diez principios prácticos que se tradujeron en un gobierno cercano, participativo, eficiente y transparente. Ninguno de estos puntos es más relevante que el otro, todos son importantes para asumir con éxito la responsabilidad de gobernar una ciudad colombiana.

## 1. Permanente contacto con la gente

Nadie sabe mejor lo que necesita que la misma gente, por eso, es importante no perder la capacidad de estar en permanente contacto con ella. A la gente le gusta sentir que el mandatario usa el transporte público, recorre las calles, va con sus hijos a los parques públicos, que el Alcalde es ante todo un ciudadano.

## 2. La Biblia de un buen gobierno es la participación ciudadana

El gobierno tiene que propiciar escenarios de participación en todos los niveles, de manera que la comunidad sienta que es escuchada y que sus opiniones hacen parte de los procesos de decisión pública. La filosofía de estas dinámicas no solo es que entre más cerca se esté del problema, más cerca se estará de la solución, sino que está comprobado que la comunidad se vuelve difusora y defensora de las políticas públicas en cuya discusión participó, generando una gran base de legitimidad. Es importante en estos escenarios hablarle a la gente con sinceridad, decirles lo que se puede y lo que no se puede hacer, dentro del marco legal, financiero y administrativo del Municipio. La sinceridad hace parte de la legitimidad que se aspira a construir. Recuerden que la confianza parte de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

## 3. El mejor equipo posible

El Alcalde no puede hacer todo por sí solo, de ahí la importancia de rodearse de un excelente equipo de trabajo, conformado por secretarios de despacho, jefes de oficinas y líderes de programas con alta calidad personal, profesional, sensibilidad social y compromiso con su trabajo.

Esto le permitirá al mandatario delegar con confianza desde la tarea más simple,

hasta la meta más grande y le permitirá a su vez concentrarse en los principales objetivos de su plan de gobierno. Ese equipo debe tratar de mantener la iniciativa en la agenda pública, poniendo los temas y marcando las prioridades, sin olvidar que siempre habrá situaciones que no fueron previstas, pero que el equipo está en capacidad de afrontar y solucionar con prontitud. Es importante que el gobernante genere estímulos en el equipo con el fin de incentivar la creatividad y las discusiones horizontales donde el temor reverencial no exista y se propicie un diálogo franco y abierto en beneficio de la administración y la ciudad.

## 4. Rutina vs. grandes metas

Hay que luchar diariamente para que los problemas del día a día no nos impidan ver la agenda estratégica de corto, mediano y largo plazo. Los problemas del día a día impedirán que la ciudad tenga un norte claro y que el gobernante marque rumbos sino que se dedique a "apagar el incendio del momento". Si bien, labores como pagar cumplidamente la nómina municipal o los gastos de funcionamiento, asistir a una ceremonia oficial o responder a las tutelas, son tareas necesarias dentro de una administración, la historia le dará valor solo a los grandes logros, aquellos destinados a convertirse en referente de un mandatario; ejemplo de ello, una gran avenida, megacolegios, parques y todo tipo de obras que le cambien radicalmente la cara a la ciudad, al igual que el repunte en los indicadores sociales, como el aumento de cobertura y calidad de los servicios públicos, la calidad educativa y el aumento en la cobertura de la salud.

Al final seremos evaluados por las huellas imborrables que hayamos dejado en la ciudad y no por el número de tutelas que respondamos a tiempo o los huecos que se hayan reparado.

## 5. Pensar en grande, atreverse a cambiar

Desde el inicio de cualquier mandato, un alcalde se encuentra ante dos caminos, uno fácil, que implica sobrellevar la ciudad y cumplir con el deber constitucional de su cargo. El segundo camino, el más difícil, aquel que nos lleva a pensar en grande, a no tenerle miedo al cambio

y a la transformación que podemos lograr en la ciudad, si nos lo proponemos.

Lo que comencemos a gestionar, proyectar y construir desde el primer día, por grande que sea, más temprano que tarde, dará resultados. Nunca dejen de soñar.

## 6. Los errores no se pueden evadir

Toda administración está conformada por seres humanos, por ende, ningún gobierno está exento de cometer errores. Sin embargo, los errores no pueden ser evadidos, por el contrario, hay que reconocerlos, asumirlos con responsabilidad, bien sea en cabeza del implicado o del mismo alcalde, dependiendo de la magnitud del hecho. En últimas, lo más importante es saber solventar el error. La comunidad siempre recordará los errores y castigará a los evadidos por un gobierno. Es más fácil que comprendan y perdonen al mandatario o a su gobierno cuando ha asumido con gallardía las equivocaciones.

Ahora bien, el alcalde no puede ser la primera línea de defensa o de reacción en todos los frentes. Por ejemplo, ante el brote de una epidemia en la ciudad, quien debe reaccionar y dar la cara ante la opinión pública es el Secretario de Salud. Ante una alteración del orden público, el Secretario de Gobierno; ante una obra civil que presente complejidades, el Secretario de Infraestructura. Los mandatarios locales deben saber cuándo hablar, cuándo callar y cuándo delegar la vocería, para no desgastarse innecesariamente.

## 7. La aceptación pública como herramienta de gobernabilidad

Una de las principales preocupaciones de un alcalde es mantener un elevado nivel de aceptación, ya que lejos de la vanidad que para muchos podría significar esto, la buena imagen pública se convierte en una importante herramienta para gobernar. Una buena imagen representa confianza hacia el gobierno, lo que ayuda o influye de manera positiva a la hora de adoptar una medida administrativa o tributaria que asuma la Alcaldía.

En el caso de las medidas tributarias, especialmente aquellas que afecten el bolsillo de la ciudadanía, tales como el aumento de impuestos o la implementación de concesiones, es recomendable tomarlas durante los primeros 18 meses de mandato, lapso durante el cual es de suponer que la popularidad del mandatario se encuentra en su nivel más alto.

## 8. Muchas acciones pequeñas pueden lograr un impacto grande

Si bien, tapar los huecos de las vías, adecuar o remodelar los colegios y brindar



Catedral de Montería (Córdoba)

Cortesía Revista Semana



apoyo alimenticio a los niños de las instituciones educativas, son acciones positivas que hacen parte del deber de un alcalde, si logramos agruparlas y asignarles una gerencia, podremos convertirlas en toda una política pública institucional que les dé mayor alcance y genere indicadores que serán mucho más valorados por la comunidad.

### La comunicación es fundamental para el reconocimiento de una buena gestión

Para dar un ejemplo, durante el año 2009 detectamos que muchas calles de Montería, en diferentes sectores de la ciudad presentaban huecos localizados en puntos neurálgicos para el tráfico vehicular. Decidimos entonces que en lugar de atender cada caso individualmente, lo mejor era asignar un presupuesto para la recuperación del pavimento, fue así como nació un programa que denominamos "Operación Tapa Hueco", que además de resultar muy efectiva, contó con gran aceptación por parte de la ciudadanía y hoy es recordada como una huella imborrable de nuestro gobierno.

#### 9. Más allá de un limitado presupuesto

Pocos son los municipios cuyo presupuesto es suficiente para generar un desarrollo significativo, por ello me atrevo a señalar que el alcalde que se limita a ejecutar su presupuesto pasará desapercibido. En este sentido, la capacidad para formular y estructurar proyectos que llamen la atención del Gobierno Nacional, departamental o la comunidad internacional, es muy importante para un gobernante local. La gestión de recursos más que un deber es una virtud del buen gobernante local.

#### 10. La comunicación es fundamental para el reconocimiento de una buena gestión

Lo público que se hace y no se cuenta es como si no se hubiera hecho. Por más obras que se realicen, acciones y decisiones positivas que sean implementadas y objetivos que se cumplan de manera exitosa, si no existe un flujo de información constante hacia la ciudadanía es como si nada se hubiera hecho. Por esto es fundamental socializar con la comunidad, desde cosas tan simples como un paso de cebra, hasta la construcción de una gran obra que genere impacto positivo en toda la ciudad.



Catedral de San Jerónimo en Montería.

Cortesía Revista Semana

Toda acción, bien sea tangible o intangible, debe convertirse en un hecho de opinión pública. Para esto existen varios caminos, cada uno igual de importante: el primero, es el contacto directo con la comunidad, en los barrios, con los gremios y con los diferentes actores de la sociedad, dependiendo de lo que se quiera informar. Lo segundo, es alimentar de información a los medios de comunicación: radio, prensa y televisión; lograr que cada acción de gobierno sea noticia de interés público. Por último,

la Alcaldía debe contar con herramientas propias de comunicación institucional: Periódico, página web, redes sociales (Facebook, Twitter, blogs, etc.), programas de televisión y de radio y otros medios circunstanciales como volantes, afiches y vallas.

El alcalde es el primer empleado público del municipio; por lo tanto, se debe a la ciudadanía y está obligado a rendirle cuentas constantemente, sin limitarse simplemente a la imposición legal de brindar informes semestrales de gestión.

Un último consejo: Hay que gobernar con amor por la ciudad y sus habitantes, quienes pusieron toda la confianza en sus manos, con la esperanza de mejorar su calidad de vida y tener un futuro brillante. Por ello es esencial proyectar grandes metas, incluso más allá de los 4 años que dura su período constitucional como gobernantes, para que todo lo que hagan ahora pueda ser cosechado por las futuras generaciones.

## Sistema Nacional de Consultorías en Administración Pública - Siscap

### Nos consultan si ¿puede el alcalde municipal modificar el presupuesto que le presenta el personero?

El Personero Municipal puede presentar proyectos de acuerdo referidos al presupuesto, a través de la Secretaría de Hacienda o de quien haga sus veces.

Por ello, el Alcalde podrá introducirle las modificaciones referidas en cumplimiento de los límites de gasto

establecido por la Ley 617 de 2000, y a la programación de la totalidad de los gastos recurrentes, como son sueldo del personal de nómina, prestaciones sociales, junto con la parafiscalidad y servicios públicos, entre otros.

También es importante resaltar que la Personería Municipal, por ser una entidad de vigilancia y a pesar de contar con autonomía administrativa y por ejercer funcio-

nes de control, no debe tener dentro de su presupuesto rubros de inversión, ya que estos están dirigidos al gasto público social.

Fundamento legal: artículos 60 y 107 Decreto 111 de 1996.

Los invitamos a seguir enviando sus consultas sobre Administración Pública al correo electrónico [siscap@esap.edu.co](mailto:siscap@esap.edu.co), o al teléfono 5101831 en Bogotá o acercarse a las 15 territoriales de la ESAP.

# ¿Qué hacer ahora que empezamos a gobernar?

## El *Marketing* Gubernamental al servicio de los gobiernos

*En esencia el marketing gubernamental provee herramientas a los mandatarios para gobernar con y para los ciudadanos en el propósito de lograr crecimiento local y regional.*



**Patricia Muñoz Yi**

Docente asociada a la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales  
Directora Especialización en Opinión Pública y Mercadeo Político Pontificia Universidad Javeriana

Una vez finalizadas las campañas electorales los gobernantes electos suelen preguntarse: ¿Cómo lograr un gobierno exitoso? ¿Qué papel juega la comunicación política en el proceso de Gobierno? ¿Debo utilizar estrategias de *marketing* gubernamental?

Nos apresuramos a responder: Sí, la comunicación y el diseño de estrategias de *marketing* político se convierten en un activo fundamental del proceso de gobierno, de manera que un gobierno exitoso resulta de consultar en forma permanente las necesidades ciudadanas, comunicar en forma adecuada las decisiones que se toman y anticiparse a las situaciones de crisis para implementar las medidas correspondientes. En otras palabras, los gobiernos necesitan determinar puntos de interés y descubrir códigos de comunicación que permitan presentar planes, figuras y acciones en busca del respaldo ciudadano. Este garantiza credibilidad en los gobiernos y posibilita construir legitimidad y gobernabilidad.

Para definir con mayor claridad el efecto de los procesos de *marketing* de gobierno es preciso comprender que la mayoría de las sociedades democráticas de nuestro tiempo tienen una dinámica propia, determinada por percepciones, intereses y valores. En la medida que los

procesos de gobierno logran identificar los puntos fuertes de referencia empleados por esa dinámica, es viable hacer coincidir sus mensajes con los intereses determinantes para los ciudadanos con lo cual se consigue construir capacidad de comunicación en doble vía entre gobernantes y gobernados.

Para acceder a niveles de comunicación e incidencia que permitan ser protagonistas de las transformaciones sociales, políticos y gobernantes deben acceder al complejo campo de la imagen y las comunicaciones masivas, piedra angular de los procesos de *marketing* gubernamental.

Adicionalmente, el gobernante debe comprender que el ejercicio de la democracia formal es producto de la voluntad de las mayorías, pero no priva de los derechos de los grupos minoritarios que no logran acceso al poder. Por lo tanto, el ejercicio del poder conferido por mecanismos democráticos –en todas sus expresiones y ámbitos– debe tomar en cuenta tanto a quienes votan en favor de un planteamiento como a quienes lo atacan. Ignorar esta realidad suele resultar sumamente caro para el proceso de consolidación democrática como para los líderes políticos de nuestras sociedades.

En la construcción de una estrategia de *marketing* departamental y municipal es importante tomar en cuenta que no existen fórmulas únicas ni recetas infalibles. Cada contexto determina un proceso basado en procedimientos coyunturales que, de manera específica, permiten descubrir puntos novedosos que hacen factible un proceso más que otro en cuanto a comunicación y formación de imagen.

Sin embargo, un protocolo elemental de estos procesos de mercadeo incluye: Investigaciones cualitativas y cuantitativas en todos los segmentos sociales, auditorías de imagen y riesgo, definición de ejes estratégicos y tácticos, definición del mensaje central del producto político, del gobierno o de la política pública específica, estructura de equipos estratégi-

cos y tácticos cercanos al producto político o de gobierno, diseño de plataformas creativas para comunicación publicitaria y no publicitaria, manejo de crisis, diseño estratégico de relaciones con los medios masivos de comunicación.

Apoyados en este protocolo básico se pueden hacer importantes aproximaciones a procesos acertados de *marketing* de gobierno, al tiempo que consideraciones de orden histórico, político, sociológico, económico y geopolítico aportan valiosos elementos de juicio, en particular, al momento de hacer previsiones sobre escenarios que se pueden generar tras la acción del gobierno.

Como un paso inicial, el Alcalde o Gobernador electo debe organizar una estructura que le posibilite la realización de un *marketing* de gobierno que tiene como objetivo último posibilitar al mandatario una buena gestión que se traduzca en altos índices de favorabilidad para él y su equipo de gobierno, reconocimiento y posicionamiento de las políticas públicas, crecimiento de la ciudad a través de un *marketing* de ciudad y generación de insumos para un adecuado y permanente proceso de rendición de cuentas a los ciudadanos.

Para el logro del objetivo anterior se diseña un Plan que conjuga un conjunto de variables: Tiempo durante el cual se adelantará la gestión, equilibrio de fuerzas políticas, situación del municipio basada en indicadores económicos y estudios de opinión pública, posicionamiento, reconocimiento y posibilidades de crecimiento local, naturaleza y oportunidad de las políticas públicas, reconocimiento y favorabilidad del equipo de gobierno.

Con base en lo anterior, la ejecución del *marketing* de gobierno debe abarcar: Ajuste del programa de gobierno según las expectativas ciudadanas y los resultados electorales alcanzados, índices de favorabilidad del gobernante y de su equipo de gobierno, estudio sobre necesidades, reconocimiento e impacto de las políticas públicas implementadas

por el gobierno, manejo de situaciones de crisis, *marketing* de ciudad, informe de gestión en el marco de un proceso de rendición de cuentas.

El punto clave en el ejercicio de gobierno lo constituye la implementación de un *marketing* de ciudad, para lo cual el gobernante y su equipo deberán formularse un conjunto de interrogantes previos; ¿Cuáles son las fuerzas internas y externas que ocasionan problemas a la ciudad? ¿Cuáles son las fuerzas internas y externas que amenazan a la ciudad? ¿Qué debe hacer la ciudad para resolver estos problemas o neutralizar estas amenazas? ¿Cómo comercializar la ciudad atendiendo a sus residentes y trabajadores, visitantes negocios, industrias y mercados de exportación? ¿Cómo realizar la mercadotecnia e imagen de sus atractivos e infraestructura? ¿Quiénes son los principales oferentes del sector público y del sector privado en la ciudad? ¿Cómo atraer el turismo y los mercados de negocio? ¿Cómo atraer, retener y expandir negocios? ¿Cómo organizarse para enfrentar los riesgos resultantes de los cambios económicos, políticos y tecnológicos? ¿Cómo organizarse para enfrentar los riesgos resultantes de un número creciente de competidores en sus esfuerzos por atraer recursos escasos? ¿Cómo organizarse para enfrentar los riesgos resultantes de una dependencia cada vez mayor de sus propios recursos para enfrentar la competencia creciente? Es importante no perder de vista que el mercadeo de la región no se limita a diseñar y vender una imagen del municipio, se trata especialmente de reconocer las ventajas y crear nuevas ventajas competitivas.

En esencia el *marketing* gubernamental provee herramientas a los mandatarios para gobernar con y para los ciudadanos en el propósito de lograr crecimiento local y regional.



Concejo Municipal de Ortega (Tolima)

Cortesía Ricardo Nanclores.

# Red de Innovación Estatal para el Liderazgo Estratégico - Rieles

*El proyecto Rieles viene programando novedosas alternativas de formación y capacitación a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas a la educación, tales como el sistema de comunicación satelital, la plataforma de aprendizaje virtual y del sistema web TV.*



**Jaime Antonio Quiceno Guerrero**  
Asesor de Dirección Nacional - ESAP

Contar con personal capacitado y actualizado para asumir competentemente las responsabilidades, cada vez más especializadas, asignadas a las alcaldías y a las gobernaciones, se considera uno de los principales desafíos que tienen las entidades territoriales en desarrollo del proceso de descentralización. La aplicación de nuevos desarrollos normativos, la efectiva implementación de políticas públicas y la periódica rendición de cuentas en torno a los alcances de los planes de desarrollo exigen que los mandatarios locales y sus equipos de gobierno cuenten con el conocimiento especializado para lograr una gestión pública territorial orientada a resultados que asegure su eficiencia, su eficacia y su efectividad.

En tal propósito, el Gobierno Nacional ha considerado la necesidad de adoptar nuevas alternativas de comunicación que faciliten el acceso directo a la información pertinente, actualizada y requerida para que las administraciones locales cuenten con acceso permanente, y en tiempo real, a las diferentes instancias gubernamentales y a los organismos de control en procura de recibir la asistencia técnica, la asesoría y la capacitación especializada en cada una de las áreas estratégicas de la gestión pública territorial a través del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas a la gestión gubernamental.

En este esquema, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), con el apoyo de la Federación Colombiana de Municipios (FCM) y de la Consejería Presidencial para las Regiones y la Participación Ciudadana, ha venido transmitiendo, vía satélite y con enlace on line desde el portal [www.esap.tv](http://www.esap.tv), eventos tales como los acuerdos para la prosperidad y el lanzamiento de *Casa del Alcalde y del Gobernador*, como preámbulo de una activa agenda académica para los nuevos gobiernos en procura de articular el sistema integral de capacitación mediante el uso intensivo de las TIC, de manera simultánea en el país.

Durante 2011, el Sistema de Comunicación Satelital de la ESAP ha transmitido los principales eventos interinstitucionales de interés nacional, tales como diez seminarios regionales sobre el Nuevo Código Contencioso y de Procedimiento Administrativo, en asocio con el Consejo de Estado; seis foros por una Colombia Bien Gobernada, con la Registraduría Nacional del Estado Civil y la Revista *Semana*; y una serie de cursos, eventos y seminarios que han contado con la activa participación de directivos y delegados de la Presidencia de la República, la Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación, la Fiscalía General de la Nación, de los ministerios y del Departamento Nacional de Planeación, de organizaciones no gubernamentales y de organismos de cooperación internacional como USAID, OEI, NDI, OEA y ONU. Hasta diciembre de 2011, gracias al uso intensivo del sistema de comunicación satelital, se han capacitado más de 57.000 usuarios on line.

Considerando la alta demanda territorial a través de los medios virtuales, la ESAP ha concebido para el beneficio de las administraciones territoriales el proyecto denominado: Rieles (Red de Innovación Estatal para el Liderazgo Estratégico). El proyecto Rieles viene programando novedosas alternativas de formación y capacitación a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones aplicadas a la educación, tales como el sistema

de comunicación satelital, la plataforma de aprendizaje virtual y el sistema web TV.

Teniendo en cuenta que el Plan Nacional de Desarrollo se fundamenta en la puesta en marcha de las cinco locomotoras de la Prosperidad Democrática, el proyecto Rieles desarrollará un efectivo sistema integral de capacitación y comunicación masiva que llegará a casi un millón de servidores públicos distribuidos a lo largo y ancho de la patria, por donde transitarán las locomotoras de la prosperidad democrática a nivel territorial.

Para el desarrollo de este proyecto la ESAP pone al servicio un innovador Sistema de Comunicación Satelital y de educación on line que permitirá seguir de manera remota, en vivo y en directo, mediante sistema de videoconferencia, cada una de las actividades de capacitación, asistencia técnica o actualización normativa, en asocio con los organismos y entidades comprometidas con la efectiva e inmediata implantación de las políticas sectoriales, programas de inversión nacional y difusión de experiencias exitosas que aseguren la puesta en vigencia de los principios del Buen Gobierno y el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo.

Inicialmente, la red cuenta con conexión en 240 puntos satelitales distribuidos a lo largo de la geografía nacional, ubicadas estratégicamente en las principales ciudades y cabeceras de provincia para asegurar la masiva participación de los servidores públicos y de la ciudadanía, en general; no obstante, mediante este proyecto se cubrirá a la totalidad de las entidades territoriales enlazando el sistema con alternativas de acceso on line o *streaming*. Cada punto satelital está provisto de un auditorio administrado por cada entidad territorial desde el cual se puede habilitar comunicación bidireccional mediante audio, video y chat. El sistema mantendrá intercomunicados los auditorios en simultánea nacional y puede atender las preguntas a los expositores en cada uno de los eventos de la Red de Innovación Estatal para el Liderazgo Estratégico (Rieles).



**Camilo Carrillo y Zandor Buítrago,**  
Técnicos de ESAP Virtual

Así, entonces, con esta alianza interinstitucional se tiene como propósito fundamental fomentar el cambio organizacional del sector público mediante la difusión de conocimientos, experiencias innovadoras y casos exitosos; y que, mediante su desarrollo, se esperen alcanzar los siguientes objetivos para el beneficio de las nuevas administraciones territoriales colombianas:

1. Conformación de la red interinstitucional para la convergencia y desarrollo regional mediante la divulgación de las políticas, estrategias y programas para estimular el fortalecimiento de la gestión pública innovadora fundamentada en los principios del buen gobierno.
2. Programar y desarrollar la agenda académica de capacitación, acompañamiento, asesoría y asistencia técnica para entidades territoriales, en procura de la oportuna y efectiva implementación de los programas sectoriales del Plan de Desarrollo Nacional *"Prosperidad para Todos: Más empleo, menos pobreza y más seguridad"*.
3. Asegurar la inmediata transmisión de los conocimientos técnicos y la actualización normativa requeridas para promover de manera efectiva la transparencia y la rendición de cuentas, la gestión pública efectiva, vocación por el servicio público, participación y servicio al ciudadano y lucha contra la corrupción con impacto en todo el territorio.
4. Dinamizar la Red de Innovación Estatal para el Liderazgo Estratégico (Rieles), mediante la articulación de un selecto equipo interinstitucional de expertos que promoverán el desarrollo de experiencias y casos exitosos generados en áreas propias del saber administrativo público y el Estado.

# Planeación estratégica como expresión de buenas prácticas de Administración Pública en la Gobernación de Cundinamarca

*El actual Gobierno concretó sus cometidos gestionando aspectos claves en el proceso de toma de decisiones, que son determinantes para el logro de mayores impactos en la función pública que le corresponde a la Administración departamental.*



**Andrés González Díaz**  
Gobernador de Cundinamarca

El Plan de Desarrollo "Cundinamarca, corazón de Colombia", en su línea Programática "Modernización Institucional", evidenció la necesidad de fortalecer los esquemas de gestión de la Administración Pública, a través de prácticas innovadoras que, con perspectiva incluyente y de aplicación de principios de eficiencia, eficacia y efectividad, logran materializar impactos en la competitividad y el bienestar de los habitantes de Cundinamarca.

Uno de los resultados importantes fue que mediante el módulo de Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) se formuló de manera automática el proyecto de presupuesto de inversión del año 2011.

En este sentido se propuso modernizar los sistemas gerencial, de toma de decisiones, de gestión, de planificación, administrativo, de contratación, de información sectorial y de la planificación, financiero y fiscal, entre otros.

En desarrollo de lo anterior, el actual Gobierno concretó sus cometidos ges-

tionando aspectos claves en el proceso de toma de decisiones, que son determinantes para el logro de mayores impactos en la función pública que le corresponde a la Administración departamental.

## 1. Modelos de desarrollo territorial

La actual coyuntura permitió observar debilidades en el ordenamiento y la competitividad territorial, razón por la cual se formularon instrumentos de planificación prospectivos que trascendieran el corto plazo. Uno es el **Modelo de Desarrollo Socioeconómico de Cundinamarca**, cuya visión 2028 planteó ser la "economía regional más competitiva de Colombia, cuyo desarrollo se basa en referentes de equidad y movilidad social, una infraestructura moderna y competitiva, sostenibilidad ambiental y fiscal, instituciones sólidas y equilibrio entre sus regiones".

Por otra parte, dado el desorden en el uso, ocupación y transformación del territorio, y la necesidad de armonización de los POT municipales, se formuló la primera fase del **Modelo de Ocupación Territorial**, que abarcó la zona central del departamento, plantea un esquema de red de ciudades compactas que ordena al territorio facilitando las condiciones para consolidar una región competitiva.

## 2. Formulación de instrumentos de política pública

A través de un ejercicio interinstitucional se logró la consolidación de políticas y planes entre las que figuran la Política Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación, que busca que la gestión del conocimiento se convierta en locomotora del desarrollo departamental; Política Integral de Atención a la Población en Condición de Desplazamiento; Plan Departamental de Contingencia en Incendios Forestales para el Departamento de Cundinamarca - 2011, como política estratégica para reducir las emergencias por incendios forestales; Política Social del Departamento; así como el diseño de la estrategia de guerra contra la pobreza y la exclusión, con

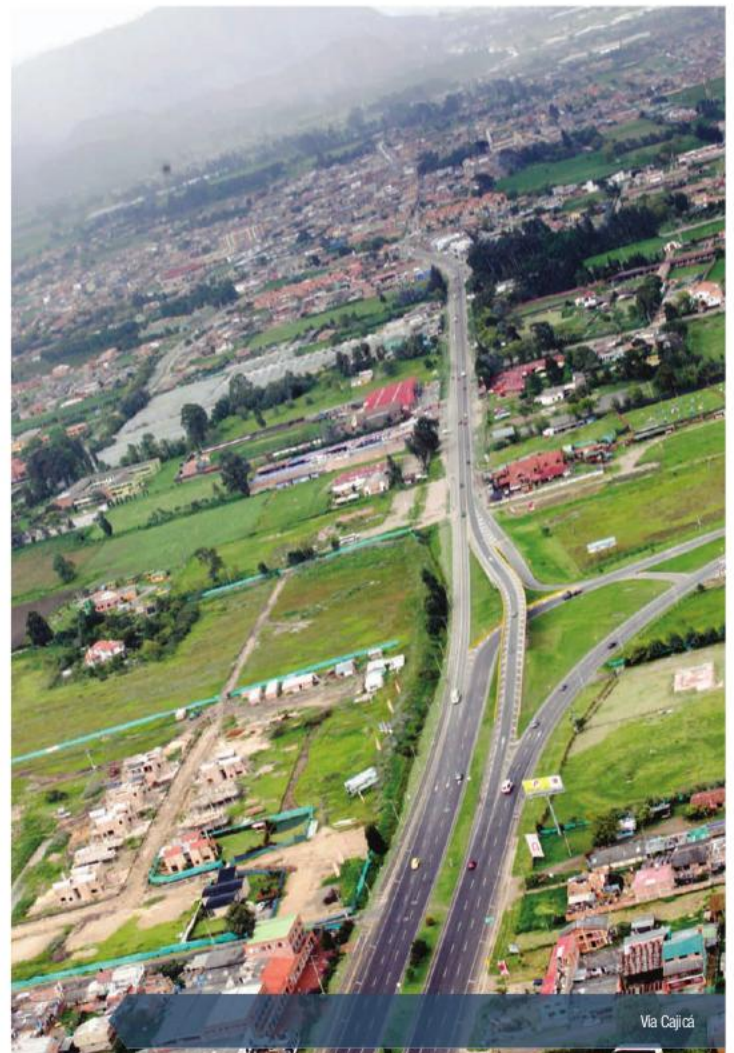
énfasis en los denominados "25 Municipios del Milenio"; Política de seguridad alimentaria y nutricional en la perspectiva de la Región Capital y Política forestal de Cundinamarca como parte de la estrategia de aprovechamiento sostenible de los bienes y servicios ambientales.

## 3. Gestión de la información

La Administración Departamental, consciente de la importancia de la ges-

tion de la información como base del conocimiento y como soporte en el proceso de toma de decisiones, avanzó en el diseño de observatorios de Competitividad, Empleo, Desarrollo Social y Desarrollo Regional, con el concurso de la academia, sector privado, organismos del orden nacional e internacional, entre otros.

Como parte de la estrategia de fortalecimiento del Sistema de Información Geográfico Regional, la cartografía se ha venido mejorando y actualizando de manera permanente, se cuenta con el Atlas de Cundinamarca y en el Portal de Mapas se encuentra la división político-administrativa de provincias, municipios y ve-



Cortesía Gobernación de Cundinamarca



Panorámica de Bogotá

Cortesía Gobernación de Cundinamarca

redas, información base del IGAC, construcciones, ecosistemas, infraestructura de transporte, clasificación del suelo, casos urbanos, mapas básicos rurales, riesgos y amenazas geológicas, cobertura vegetal, catastro rural, ortofotos del 50% del territorio cundinamarqués, imágenes satelitales, actualización cartográfica.

También se logró la consolidación del Sistema de Seguimiento y Evaluación a la Gestión y los Resultados (SEGER), modelo soportado en los sistemas de información y procesos que permite realizar un mejor seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos de la institución.

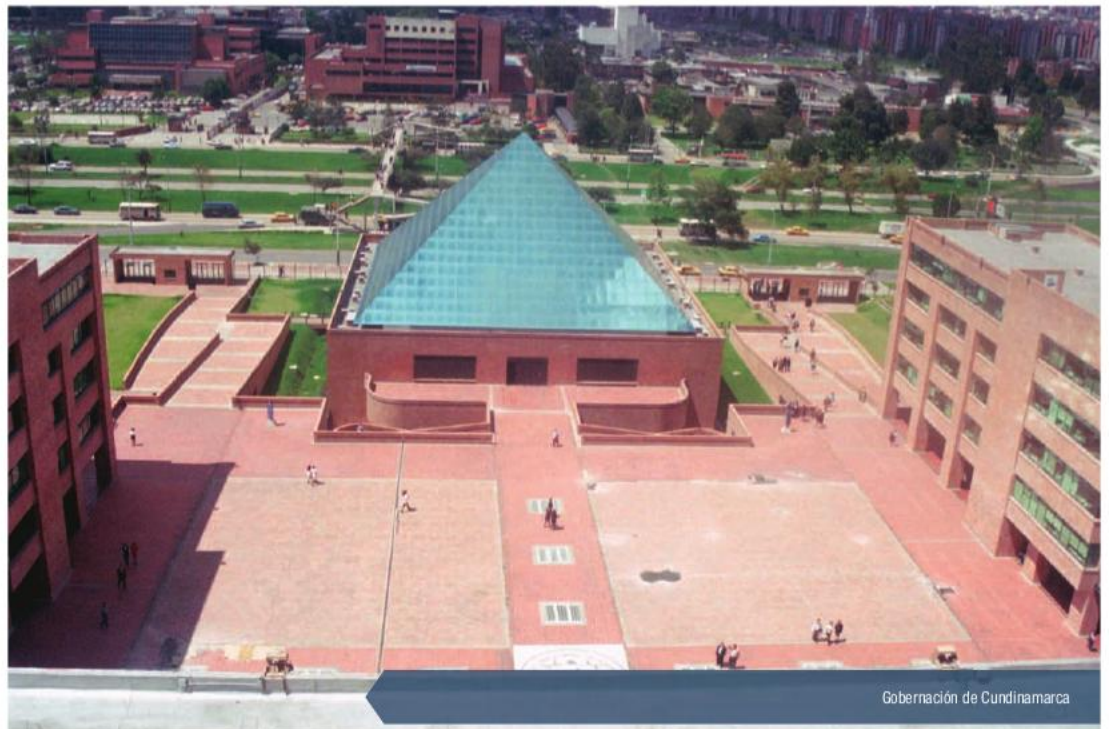
Uno de los resultados importantes es el módulo del Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI) que formuló de manera automática el proyecto de presupuesto de inversión del año 2011. Este módulo se sirvió de los datos cargados al sistema desde el módulo del banco de proyectos el cual discrimina cada proyecto por sus componentes de inversión.

Igualmente, se llevó a cabo la elaboración del informe de avance de las metas de Infancia, Adolescencia y Juventud, trabajo que introdujo como aspecto innovador la elaboración de la metodología para determinar el Gasto Público Social por grupo de edad y área de atención. Esta metodología fue exaltada por la Procuradora Delegada, y elegida como metodología modelo en el ámbito nacional. En esta misma línea, se diseñó la metodología para la unificación de informes a las entidades de control para la rendición de cuentas trimestral relacionada con atención integral a la población en

condición de desplazamiento, la que fue tomada como modelo nacional.

En cuanto a planificación física del territorio, buscando alternativas y herramientas que permitan adelantar el proceso de seguimiento y evaluación a los POT, se diseñó un sistema de información que permita el análisis, seguimiento y evaluación de los Planes. Es una base de datos relacional que

captura los planes para analizar sus características y contenidos, de acuerdo con una estructura de marco lógico que establece la vinculación entre los fines y los medios del ordenamiento. Para el análisis general el sistema vincula, a través de elementos del ordenamiento, los principales indicadores territoriales y los proyectos pertinentes a la estructura lógica de los POT.



Gobernación de Cundinamarca

Cortesía Gobernación de Cundinamarca

#### 4. Promoción del desarrollo subregional

Como complemento a la estrategia de integración de la "Región Capital", a través de la Secretaría de Planeación, se promovieron procesos de desarrollo subregional, competitividad y paz. Esto permitió consolidar alianzas público-privadas para el fomento de la integración territorial con visión supramunicipal-provincial y de largo plazo, en la perspectiva de cerrar las brechas del desarrollo en Cundinamarca.

Así las cosas, se consolidaron procesos exitosos como la "Alianza por el Guavio", que involucró a 12 municipios de las provincias del Guavio, Medina y Oriente, con participación de entidades del orden internacional, nacional, distrital y municipal, así como de la academia, gremios, empresa privada, iglesia, jóvenes, ONG y la sociedad civil. Por otra parte, se promovió y acompañó la experiencia "Iniciativa de desarrollo y paz del centro y noroccidente de Cundinamarca", conocida como Mesa de Referencia Regional.

Estos procesos han permitido la construcción de confianza y la suscripción de acuerdos de voluntades como medios para consolidar procesos de integración subregional para el desarrollo, la competitividad y la paz. Es importante señalar que la contrapartida aportada por la Gobernación de Cundinamarca permitió multiplicar por tres los recursos de los demás cooperantes.

# Monterrey, Casanare, ejemplo en desempeño fiscal

*El Municipio de Monterrey, Casanare, siempre ha mantenido la búsqueda de la buena salud en sus finanzas, lo cual le ha permitido mantener desde hace varios años un buen perfil financiero.*



**Nelson Barreto Vaca**  
Alcalde de Monterrey, Casanare

El Municipio de Monterrey, fundado en 1953 por Víctor Manuel Fernández, quien luchó en la Asamblea Departamental para darle vida administrativa, fue erigido en 1958, como municipio de Boyacá. Se ubica geográficamente al suroccidente del Departamento de Casanare. Posee una temperatura media anual de 27 °C; extensión aproximada de 776 kilómetros cuadrados de superficie, sobre una topografía variada; ocupa un área de 87.536 hectáreas, distribuidas así: 549,67 en el área urbana y 86.986 en el área rural. Limita por el norte con los municipios de Páez (Boyacá) y Tauramena (Casanare); por el oriente con Tauramena; por el sur con Villanueva y Tauramena, y por el occidente con Sabanalarga<sup>1</sup>.

La economía se basa en la producción de hidrocarburos, debido a la influencia del contexto regional, aunque no es su única fuente de ingresos; a partir de la década de los noventa se ha venido desplazando la economía agropecuaria debido a la influencia de la identidad cultural, del crecimiento y del desarrollo del municipio, el cual, de una manera lenta y progresiva, se posiciona en condiciones aceptables en la prestación de servicios públicos, infraestructura y talento humano, produciendo algunos beneficios sociales y generando nuevas dinámicas poblacionales.

## Prácticas fiscales

El municipio de Monterrey (Casanare) siempre ha mantenido la buena salud de sus finanzas, esto le ha permitido, desde hace varios años, un buen perfil financiero. Es así como en el ámbito nacional ha

logrado ser noveno en 2002, onceavo en 2006, recientemente octavo en 2009 y primero en 2011.

Lo anterior le permite mostrar que posee un principio arraigado de buen manejo de sus finanzas. En razón a este principio, al inicio del gobierno actual (2008), el Alcalde Nelson Barreto Vaca propuso continuar mejorando en el buen manejo de las finanzas, máxime cuando se proyectaba una mayor presencia de la industria petrolera, que si bien mejoró los ingresos de las arcas municipales, también trajo efectos que debieron ser afrontados por la Administración Municipal.

Es por esto que el Alcalde llevó a cabo las siguientes acciones para mejorar su tradición en cuanto a las finanzas del municipio.

- 1. Aplicación universal en la gestión adelantada durante este período del trabajo en equipo.** El Alcalde como líder de la administración estableció canales de comunicación permanentes con la Secretaría de Hacienda, el Consejo de Gobierno y el Concejo Municipal para el tema del buen manejo de las finanzas. Este trabajo permitió, de una parte, mejorar los ingresos y, de otra, controlar los gastos, en especial los de funcionamiento.
- 2. Invitación al sector de la industria petrolera a contribuir al desarrollo municipal a través del pago de los impuestos locales.** Si bien es una obligación legal, se puso en práctica la estrategia de invitar a esta industria para que trabajara de manera conjunta con la Secretaría de Hacienda y lograr el pago del Impuesto de Industria y Comercio en nuestra localidad, evitando principalmente que se pagara en las localidades sedes de las empresas, como suele suceder, en contravía del principio de territorialidad. En este sentido, se acordó con las empresas del sector designarles agentes retenedores del Impuesto de Industria y Comercio, y el compromiso de que cancelaran a sus proveedores una vez verificaran el cumplimiento de sus obligaciones tributarias con el municipio.
- 3. Fortalecimiento del Sistema de Retención del Impuesto de Industria y Comercio.** De manera paralela a la implementación de este sistema en

colaboración con las empresas de la industria petrolera, este se ha ido ampliando a nivel de nuestros comerciantes e industriales, y a su vez se ha implementado software para control y cruce de las retenciones practicadas.

- 4. Campañas publicitarias y divulgativas en materia tributaria.** La Administración Municipal en el primer trimestre de cada año realiza una amplia difusión de los tributos del municipio como campaña publicitaria, así como los plazos y mecanismos para su cancelación.

“El Alcalde como líder de la administración estableció canales de comunicación permanentes con la Secretaría de Hacienda, el Consejo de Gobierno y el Concejo Municipal para el tema del buen manejo de las finanzas.”

De igual manera, se publica la *Cartilla del Contribuyente* en la cual se le capacita para el correcto pago de sus tributos, en especial, el de Industria y Comercio en relación con el diligenciamiento adecuado del formulario. En la página web del municipio se divulga la normatividad tributaria, es

utilizada de manera intensiva como mecanismo de divulgación y capacitación al contribuyente.

- 5. Actualización de las rentas municipales.** Ante el crecimiento sectorial de demandas de inversión, el municipio está alerta para incorporar a las normas tributarias municipales las modificaciones o nuevos impuestos en favor de los territoriales que establece el Congreso de la República. En el período 2008 a 2011 el municipio fortaleció las rentas creadas a través de Estampillas a favor de los sectores de la cultura y del adulto mayor, como también la Sobretasa a la Actividad Bomberil, de la cual se debe señalar que ha permitido fortalecer el sistema de prevención de desastres, haciendo de Monterrey un municipio que ofrece mayores condiciones de seguridad para el desarrollo industrial y comercial.
- 6. Herramientas tecnológicas.** El municipio cuenta con software con módulos para el control del Impuesto Predial y el Impuesto de Industria y Comercio, integrado al de Contabilidad. Estas herramientas tecnológicas son actualizadas de manera constante de conformidad con las modificaciones normativas y las realidades y necesidades del municipio. El aplicativo del Impuesto Predial cuenta con un sistema de control de pagos y administración de cartera. Permite la expedición de las liquidaciones oficiales para su envío posterior a los contribuyentes. La liquidación oficial es impresa con código de barras lo que permitirá en el futuro realizar su



Alcaldía de Monterrey

Cortesía Alcaldía de Monterrey

<sup>1</sup> Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011. "Monterrey la voz de un pueblo".



Calles en Monterrey

Cortesía Alcaldía de Monterrey

recaudo a través del sistema bancario. El aplicativo de Industria y Comercio permite realizar control frente al censo del municipio y a su vez del sistema de retenciones. Al estar integrados al módulo de contabilidad financiera y presupuestal permite una lectura en tiempo real del comportamiento para la realización de análisis de situación de recaudo y toma de decisiones de manera oportuna.

7. **Control de gastos de funcionamiento.** La administración municipal, entendida como Alcaldía y Concejo Municipal, ha sido muy cuidadosa en el control a los gastos de funcionamiento en razón a: a) la necesidad de generar mayores recursos de inversión en pro de aquellos sectores en los cuales la destinación permitida por la normatividad que regula las transferencias es baja; b) la lección de mayor impacto en el crecimiento local, gracias a la inversión frente al que se lograría a través del crecimiento del aparato burocrático; c) el cumplimiento a los límites de la Ley 617 de 2000.
8. **Inyección a la economía del ahorro de recursos de libre destinación.** De manera consecuente con lo señalado, la

Administración Municipal, en concurso con el Concejo Municipal, ha tomado el ahorro de recursos de libre destinación para realizar inversiones en aquellos sectores que permiten el desarrollo de la economía local. La inversión de estos recursos se ha realizado siguiendo dos premisas fundamentalmente: a) sectores que fortalezcan la economía propia del municipio y b) apalancamiento para la atracción de recursos de otras entidades. En este sentido, estos recursos han sido invertidos principalmente en los sectores de vías, agropecuario, turismo, de manera conjunta con recursos de Ecopetrol, Oleoducto de los Llanos (ODL), Petrobras.

9. **Gestión de Recursos.** Monterrey se encuentra localizado en una de las zonas de mayor explotación petrolera y en nuestra jurisdicción se encuentra localizada una de las principales estaciones de bombeo de hidrocarburos y solamente de manera incipiente a partir de octubre de 2010 es receptor de algunos recursos de Regalías Directas. Esta situación y la alta demanda de inversiones por parte de la comunidad hizo que el Alcalde fijará como estrategia la búsqueda de recursos diferentes

a los tributarios y de transferencias desde su inicio de gobierno. Es así como con los recursos ahorrados gracias al control de gastos de funcionamiento, se logró atraer recursos de parte de la gobernación de Casanare y del sector privado para adelantar importantes proyectos de inversión y mostrar un período de gobierno en el cual la dependencia de las transferencias nacionales disminuyó notoriamente.

10. **Impulso a la creación de actividades en torno a la industria petrolera.** Una forma de mejorar los indicadores fiscales es a través del crecimiento de la economía local, lo cual permite mejores condiciones de la vida, pero a su vez también aumenta la base gravable de los impuestos locales: a mayores ingresos mayor recaudo de industria y comercio, a mayor valorización mayor recaudo por predial. En cumplimiento de este principio, el municipio realizó inversiones en promoción del desarrollo tales como promoción turística de la localidad, capacitación a la comunidad para la creación de nuevos negocios, se está ejecutando la asociación con Bancolde para facilitar el acceso a créditos,

nos hemos vinculado con las ferias desarrolladas por el comercio, se han simplificado procesos para otorgamiento de licencias, lo cual ha permitido un crecimiento en el número de hoteles, restaurantes, talleres, ferretería, transporte especial, entre otras.

11. **Promoción del municipio de Monterrey como destino turístico.** Como parte de la estrategia para hacer crecer nuestra economía local y ofrecer una alternativa de desarrollo, frente a la industria petrolera y como aprovechamiento de los servicios creados alrededor de esta última, la Administración Municipal ha promovido el turismo como otra actividad económica, para lo cual invirtió en la participación en exposiciones de turismo y construcción de infraestructura para esta actividad como mecanismo de fortalecimiento de la economía local que genera a su vez mayores ingresos y a la larga mayores ingresos tributarios. A esto se le denominó un círculo vicioso positivo. Mayor inversión para el desarrollo económico, mayores ingresos tributarios, mayor inversión de la administración tanto en lo social como en lo productivo.

# Los buenos gobernantes locales hacen brillar al país



**Karem Labrador Araujo**  
Coordinadora General de Colombia Líder

Convencidos de que los buenos gobernantes locales hacen brillar al país, desde el año 2006 nació Colombia Líder como una iniciativa de la sociedad civil y el sector privado que, como expresión de responsabilidad social empresarial y compromiso institucional de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria), Publicaciones Semana S. A., Fundación Antonio Restrepo Barco, Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Friedrich Ebert Stiftung en Colombia (Fescol), RCN Radio, RCN Televisión y la Fundación Saldarriaga Concha, busca contar con la información de las estrategias y los programas del Gobierno frente a la gestión territorial, la pobreza y la desigualdad, monitorear, evaluar y retroalimentar la gestión del Estado colombiano y de los gobernantes locales sobre los temas de la agenda del Gobierno.

A través del Premio a los Mejores Alcaldes y Gobernadores, Colombia Líder pretende promover acciones para que los gobernantes locales hagan visibles ante todo el país las labores que desarrollan en beneficio de sus comunidades. De esta manera, el propósito de este reconocimiento es exaltar la labor y los resultados alcanzados por alcaldes y gobernadores que realizan una buena gestión pública con excelencia administrativa; es decir que se se hayan distinguido por su impacto social, gestión integral, replicabilidad, innovación, sostenibilidad, participación ciudadana e inclusión social; así mismo, documenta y difunde sus experiencias, de forma tal que puedan ser aprovechadas por otras entidades territoriales.

Después de evaluar todas las postulaciones recibidas, Colombia Líder otorgó por primera vez este premio el 15 de noviembre de 2007 a Aníbal Gaviria Correa como mejor gobernador y a Sergio Fajardo Valderrama, como mejor alcalde. Para

la versión 2008-2007, se evaluaron a todos los 32 gobernadores y 1.102 alcaldes de país. Para ello, se seleccionaron unos indicadores que le permitieron identificar las mejores gestiones, en aspectos tales como pobreza, educación, género, mortalidad infantil, salud sexual y reproductiva, *ranking* fiscal y competitividad y seguridad.

Adicionalmente, en esta ocasión, se entregó un reconocimiento al Alcalde y Gobernador Incluyente, con el fin de exaltar la labor y los resultados alcanzados por los gobernantes que realizan una buena gestión pública para la inclusión social de las personas con discapacidad en temas como accesibilidad física en sus ciudades, oferta educativa inclusiva en todos los niveles y promoción del empleo y la productividad, de manera que sus experiencias se puedan documentar y difundir para que sean aprovechadas por otras entidades territoriales.

En el marco de la evaluación que se hizo de los alcaldes y gobernadores finalistas del premio se evidencia el impacto que tuvo la ola invernal en el país, así como un ejercicio juicioso de articulación con el gobierno departamental y nacional para poder dar una respuesta oportuna en todos los frentes. Así mismo, se evidenció la importancia de la participación ciudadana y los ejercicios de rendición de cuentas por parte de las administraciones salientes.

Lo que pudimos encontrar en el ejercicio de evaluación de las postulaciones en la categoría de Inclusión Social (por su gestión en discapacidad) es que los gobiernos locales han empezado a implementar la política pública nacional en este tema, en especial en lo concier-

te a la inclusión educativa y accesibilidad. Pero por supuesto falta mucho y es este precisamente el reto que tendrán los nuevos alcaldes y gobernadores.

Después de un proceso de evaluación, el jurado, conformado por Olga Lucía Acosta, Martha Lucía Ramírez, César Caballero, Jorge Iván González y Carlos Caballero, seleccionó como finalistas en cada una de las categorías a los siguientes mandatarios locales:

**A través del Premio a los Mejores Alcaldes y Gobernadores, Colombia Líder pretende promover acciones para que los gobernantes locales hagan visibles ante todo el país las labores que desarrollan en beneficio de sus comunidades.**

- ▶ Gobernadores: Andrés González Díaz, Gobernador de Cundinamarca; Horacio Serpa Uribe, Gobernador de Santander, y José Rozo Millán, Gobernador de Boyacá.
- ▶ Municipios de menos de 20.000 habitantes: Alberto Javier García Hernández, Alcalde de Tenjo (Cundinamarca); Nelson Benjamín Barreto Vaca, Alcalde de Monterrey (Casanare), y

Oscar Eduardo Teatino Vargas, Alcalde de Nobsa (Boyacá).

- ▶ Municipios entre 20.001 y 100.000 habitantes: Fabiola Jácome Rincón, Alcaldesa de Cajicá (Cundinamarca); Jorge Alberto Herrera Jaime, Alcalde de Paipa (Boyacá), y Martha Patricia Villalba Hodwalder, Alcaldesa de Puerto Colombia (Atlántico).
- ▶ Municipios entre 100.001 y 500.000 habitantes: Alcides Tobón Echeverri, Alcalde de Rionegro (Antioquia); Carlos Alberto Contreras López, Alcalde de Barrancabermeja (Santander), y José Diego Gallo Riaño, Alcalde de Envigado (Antioquia).
- ▶ Municipios de más de 500.001 habitantes: Alejandro Char Chaljub, Alcalde de Barranquilla (Atlántico); Alonso Salazar Jaramillo, Alcalde de Medellín (Antioquia), y Jesús María Botero Gutiérrez, Alcalde de Ibagué (Tolima).

Así mismo, como resultado de la evaluación de las postulaciones realizadas por 60 Alcaldes y 10 Gobernadores por su gestión en la inclusión de personas con discapacidad, el grupo evaluador seleccionó como finalistas a los mandatarios que a continuación se mencionan:

Gobernadores Incluyentes: Horacio Serpa Uribe, Gobernador de Santander; José Rozo Millán, Gobernador de Boyacá; y Luis Jorge Sánchez García, Gobernador de Huila.

Alcaldes Incluyentes: Alcides Tobón Echeverri, Alcalde de Rionegro (Antioquia); Jorge Iván Ospina, Alcalde de Santiago de Cali (Valle del Cauca); Oscar Hernán Sánchez León, Alcalde de Facatativá (Cundinamarca).



Panorámica de Medellín, Antioquia

Cortesía Ricardo Nanclores