



REPÚBLICA DE COLOMBIA



UNIÓN EUROPEA

---

## PROYECTO SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL

### COMPONENTE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN MUNICIPAL Y OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES

# EXPERIENCIA MEMORIA CONSTRUCCIÓN OPPL MUNICIPIO DE BARRANCABERMEJA

**Raúl Castro Murillo**  
consultor

**Bogotá, Noviembre de 2003**



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL



ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



## DOCUMENTO EXPERIENCIA CONSTRUCCIÓN OPPL DEPARTAMENTO DE CALDAS

### TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	3
I. PRESENTACION GENERAL DEL AREA DE TRABAJO .....	4
A. Características Generales del Municipio de Barrancabermeja .....	4
B. Antecedentes y Justificación del trabajo en este Municipio .....	6
C. Actores relevantes (liderazgo, cultura de lo público, cooperación público – privado – comunidad) .....	7
II. OBJETIVOS DE LA EXPERIENCIA OPPL EN BARRANCABERMEJA .....	8
A. Objetivo General.....	8
B. Objetivos Específicos .....	8
III. HIPÓTESIS CENTRALES DEL TRABAJO .....	9
IV. EL ENTORNO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO.....	9
A. La Gobernación .....	9
B. La ESAP Territorial.....	10
C. La Administración Municipal .....	10
D. ONG´s .....	11
E. La Comunidad .....	11
F. Los Políticos .....	12
V. COMO SE TRABAJÓ? .....	12
A. Proceso General de Trabajo.....	12
B. Estructura Operativa.....	15
C. Proceso OPPL Administración Municipal - Comunidad.....	16
Qué aspectos competen a la Administración Municipal? .....	16
Qué aspectos competen a la Comunidad? .....	17
Cómo interactúan Administración Municipal y Comunidad?.....	17
D. Instrumentos Utilizados .....	21
VI. FACTORES DE ÉXITO Y DIFICULTADES PRESENTADAS.....	21
A. Factores de Éxito.....	21
B. Dificultades presentadas .....	21
VII. RESULTADOS OBTENIDOS Y ENSEÑANZAS .....	22
A. Productos Obtenidos .....	22
B. Procesos Generados y Resultados Obtenidos.....	25
C. Enseñanzas.....	26
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	26
ANEXOS .....	27
A. Listado de participantes en eventos de capacitación – acción del OPPL en el municipio de Barrancabermeja en 2003. ....	27
B. Listado de Documentos recibidos en el PSNCM por parte del Municipio de Barrancabermeja.	
27	



## PRESENTACIÓN

El presente documento contiene el informe de la experiencia del Observatorio de Política Pública Local – OPPL en el municipio de Barrancabermeja, experiencia que el proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal acompañó durante el año 2003.

Esta experiencia de construcción, montaje y consolidación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja se logró realizar gracias al apoyo de la administración municipal y el entusiasmo de los funcionarios municipales. Por otra parte, es de resaltar la participación de la comunidad en el proceso, lo cual permitió que la administración municipal se comprometiera en el cumplimiento de unos cronogramas bastante rigurosos, debido al poco tiempo que se disponía para la realización del ejercicio.

Este documento está compuesto por cuatro grandes componentes: el primero, sobre la presentación general de la región y la caracterización del municipio de Barrancabermeja, conformado por dos capítulos; el segundo componente, se refiere a la descripción de la experiencia del OPPL en el municipio de Barrancabermeja, conformado por tres capítulos (objetivos, hipótesis y entorno institucional); el tercer componente, está referido a los contenidos y la metodología de trabajo utilizada, y está conformado por dos capítulos (entorno institucional y político, cómo se ha trabajado?); y finalmente, el cuarto componente está relacionado con los productos, resultados obtenidos y enseñanzas, conformado por tres capítulos (Factores de éxito y dificultades presentadas, resultados obtenidos y enseñanzas y conclusiones y recomendaciones).

Espero que esta experiencia permita analizar los aciertos y los desaciertos que se cometieron en esta experiencia piloto, con el fin de poder institucionalizarla en los diferentes municipios del país y se constituya en memoria institucional y eje de posibles lineamientos para las próximas experiencias que se emprendan o las que están en marcha.

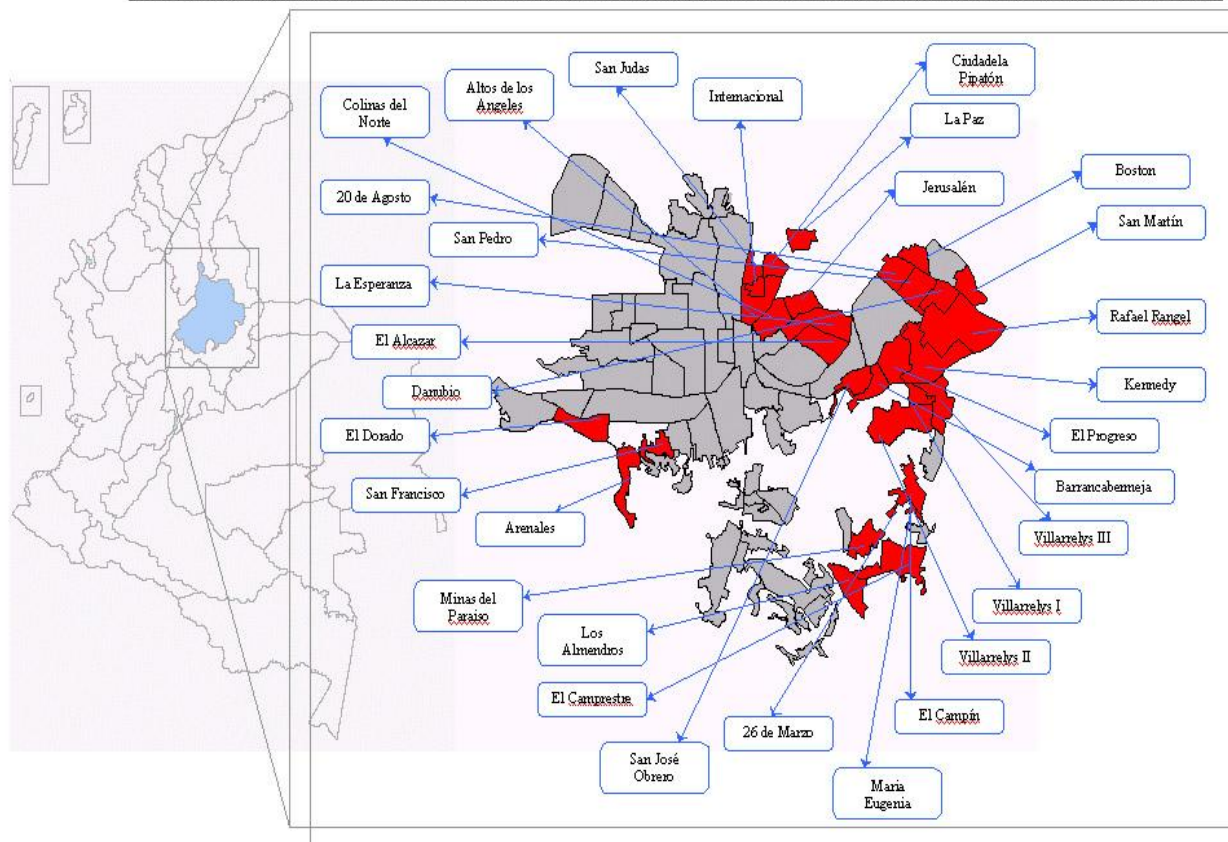
Agradezco al Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM, especialmente a los doctores Roberto Prieto Ladino, Theodoro Wernerus, Edgar Sardi P., y demás miembros del equipo administrativo por su permanente apoyo para el logro de los objetivos propuestos.



## I. PRESENTACION GENERAL DEL AREA DE TRABAJO

### A. Características Generales del Municipio de Barrancabermeja<sup>1</sup>

*MAPA 2: BARRANCABERMEJA (BARRIOS DONDE SE APLICO INSTRUMENTOS DE ENCUESTA Y/O INVENTARIO)*



Fuente: Organización Internacional de Migraciones – OIM –  
[www.disaster.info.desastres.net/desplazados/informes/oim/images/mapaBarranca.jpg](http://www.disaster.info.desastres.net/desplazados/informes/oim/images/mapaBarranca.jpg)

El municipio de Barrancabermeja se encuentra ubicado a los 7° 04' de latitud norte, 73° 52' de longitud este a 126 metros sobre el nivel del mar y presenta una temperatura media de 30°C.

En abril de 1922, una comisión de la cámara de representantes visita a Barrancabermeja y a las petroleras de Infantas. De esta visita y según la Ley 5 de 1922 expedida por el congreso por la cual se autorizaba a la asamblea para elevar a la categoría de Municipio el Corregimiento de Barrancabermeja.

Al despuntar el siglo XX Barranca era apenas un modesto caserío, un pueblo de pequeñas proporciones dedicado a la pesca, puerto de paso a los viajeros y mercaderes que remontaban la serranía. Sus primeros pobladores buscaban afanosamente en las entrañas

<sup>1</sup> Con base en página web de la presidencia de la República: [www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co)



de la selva virgen la tagua y el caucho que constituían en aquella época un importante y renglón comercial.

Poco después brotó el petróleo y con él el impulso del progreso. Llegan los geólogos americanos en vapor de lujo y se constituye la compañía. Con penosos trabajos, Colombia inicia desde 1917 su primer pozo, el Infantas 1, perforado con las pocas facilidades que la técnica en tales momentos podía ofrecer. La pesada barrena de los equipos de percusión horadaba poco a poco el corazón de la tierra y la paciencia, a golpe de martillo, accionada por un viejo y rugiente motor de vapor.

El Perú nos llevaba ya un poco más de 50 años. Allí se perforó, en 1863, el primer pozo petrolero de América Latina. Los americanos distaban casi 60 años, desde que el coronel Edwin Drake perforara el primer pozo del mundo, en Titusville (1859).

Barranca comienza a despegar. Lentamente se va transformando su fisonomía en una población pujante. Allí, como en Infantas, bulle presurosa una aglomeración de gentes de todas las estampas y latitudes que recorren sus calles, escogen lugar seguro y diseñan un negocio próspero. Los campamentos de madera y techo pajizo empiezan a emerger como años atrás en las montañas de Pensilvania, en las costas del Lago de Maracaibo y en los desiertos de Talara (Perú).

La visita que en abril de 1922 hiciera una comisión de la Cámara de Representantes a Barrancabermeja y a las petroleras de Infantas, exacerbó los ánimos de los suspicaces diputados a la Asamblea de Santander. Veían en aquella misión una soterrada maniobra para nacionalizar la región petrolífera y sentían, con ello, amenazadas las arcas del fisco departamental por la pérdida de participación en la explotación de los hidrocarburos.

Amparada así en la Ley 5a. de 1922 expedida por el Congreso, por la cual se autoriza a la Asamblea para erigir en municipio el Corregimiento de Barrancabermeja, ésta corporación aceleró el curso de sus debates pese a que el corregimiento no reunía los requisitos para ello y promulgó la ordenanza Número 13 de abril 17 de 1922 sancionada el día 22 del mismo mes.

El puerto pasó así a la vida municipal con pasos agigantados. Toda la prosperidad y el crecimiento vertiginoso alcanzado durante la primera cuarta parte del siglo, se deben sin duda, al auge de la explotación petrolera. Barrancabermeja se convirtió, de esa manera, en la pujante y admirable ciudad que hoy se destaca en el concierto nacional por su juventud y progreso.

Al momento de su conversión en Municipio, Barrancabermeja contaba ya con hospital, con camino a San Vicente y Zapatoca construidos al finalizar el siglo XIX y numerosas edificaciones. Por iniciativa de la Troco se estableció una cooperativa de consumo de carnes, y se donó al municipio el edificio de dos plantas de la plaza Bolívar. Había telégrafo y carretera a Infantas. Había trabajo y dinero.

Los años 30 llegan con un incremento de la producción de petróleo. Se amplía la refinería. La topografía de Barranca se va poblando de torres metálicas y cabeceantes balancines



que rinden con precisión mecánica su jornada. Los buques de la compañía atracan en el puerto dejando sus cargamentos de viajeros en busca de un empleo estable.

Durante los años finales de la guerra, Barranca, la "Universidad del trabajo" como la llamara el maestro Valencia durante su campaña de 1930, también recibe el influjo de una bonanza cultural. Se le podría llamar su "época de oro". Queda atrás la población pecaminosa y surge una ciudad cosmopolita e industriosa donde crepita una hoguera de arte, producción literaria y virtudes ciudadanas.

Años más tarde la fiebre del oro negro se acabó, los aventureros emigraron, fueron desapareciendo los burdeles y Barranca comenzó a tener vida tranquila y sosiego. Hoy es una gran ciudad, con credencial de capital, sana y segura, poblada de hermosas construcciones y amplias avenidas. Tiene los problemas que toda urbe en crecimiento genera y en ella conviven como en sus primeros años gentes de todas las latitudes que quieren encontrar un mejor estar.

Siempre ha sido joven la historia de Barranca y cada vez se remoja más con el auge de su industria y su organización urbanística.

## **B. Antecedentes y Justificación del trabajo en este Municipio**

A partir del trabajo del OPPL en los municipios piloto de Sibaté (Departamento de Cundinamarca) y Valledupar (Departamento del César), se determinó prestar un apoyo por parte del PSNCM en la construcción, montaje y operación de un OPPL en este municipio, dadas sus connotaciones sociales y políticas.

Esta situación también estuvo motivada por la participación de la Unión Europea en el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – PDPMM - , lo cual permitía articular el PSNCM en una estrategia mucho más amplia de orden social en el marco del conflicto armado colombiano.

Desde esta perspectiva, la experiencia en este municipio comportaba la posibilidad de desarrollar un trabajo paralelo con la administración municipal y la comunidad, de tal forma que se podía llegar a obtener un informe de rendición de cuentas construido y socializado conjuntamente por la institucionalidad local.

Contamos con el apoyo del PDPMM y del Sistema Regional de Planificación Participativa, quienes nos apoyaron permanentemente en el desarrollo del proceso.

Finalmente, es de resaltar que la administración municipal se comprometió con el proceso y ya se venían dando algunos avances en la articulación con la comunidad mediante la realización de varias mesas temáticas de trabajo.





---

## **C. Actores relevantes (liderazgo, cultura de lo público, cooperación público – privado – comunidad)**

Los actores relevantes de la experiencia del OPPL en el Municipio de Barrancabermeja, se pueden agrupar en tres grandes bloques, a saber: Institucionales, Políticos, Sociales.

### **Actores Institucionales**

En los actores institucionales, se puede destacar fundamentalmente la participación de la Administración Municipal encabezada por el señor Alcalde Municipal y su Equipo de Gobierno, así como los funcionarios de las diferentes secretarías que se vincularon en el proceso.

### **Actores Políticos**

Son las corporaciones que realizan el control político a la gestión municipal, tales como el concejo municipal y grupos y partidos políticos con representación legítima en el territorio.

En este municipio, si bien estos actores no han participado directamente en el proceso del OPPL, lo han hecho de manera indirecta, pues la gestión municipal en su conjunto está fuertemente cruzada por este tipo de factores, los cuales son determinantes en la toma de decisiones y en el proceso de ejecución adelantado. Tal es el caso de las diferentes tensiones a las que se sometió la administración municipal como consecuencia de investigaciones de la procuraduría en relación con el Alcalde y algunos de sus funcionarios del Equipo de Gobierno, lo cual finalmente también afectó el desarrollo armónico de la experiencia del OPPL en esta región del país.

### **Actores Sociales**

Son las diferentes organizaciones de la comunidad (JAL, JAC, veedurías, cabildos indígenas, organizaciones de negritudes, organizaciones juveniles, de tercera edad, de mujeres, organizaciones solidarias, empresariales, ONG´s, etc.).

A través del PDPMM, de la Corporación de Desarrollo del Magdalena Medio, del Sistema Regional de Planeación Participativa, se logró vincular a diferentes actores de la comunidad que posibilitaron la realización adecuada del trabajo.

Estos actores confluyeron con la administración municipal mediante la realización de unas mesas temáticas de trabajo que permitieron la discusión y la reflexión sobre los diferentes programas y proyectos ejecutados por la administración municipal en este periodo de Gobierno.



---

## II. OBJETIVOS DE LA EXPERIENCIA OPPL EN BARRANCABERMEJA

### A. Objetivo General

Fortalecer la capacidad de autogestión del municipio de Barrancabermeja, para reactivar social y económicamente a las comunidades mejorando las condiciones básicas de gestión, administración, institucionalización, y participación democrática de la sociedad civil.

Los objetivos generales se pueden desagregar de la siguiente manera:

Contribuir a la integración, modernización y desarrollo del municipio de Barrancabermeja.

Fortalecer los procesos de gestión municipal orientados a la obtención de resultados de desarrollo económico, social y ambiental.

Monitorear y evaluar el impacto de la gestión municipal en relación con los beneficios obtenidos por la comunidad.

Mejorar la participación de la sociedad civil en la gestión pública de manera que se genere la construcción de consensos entre gobernantes y gobernados, para el logro de los objetivos de desarrollo territoriales.

### B. Objetivos Específicos

Capacitar al Alcalde, Jefe de Planeación, Hacienda y Funcionarios del orden municipal en aspectos de gestión local municipal.

Capacitar a concejales, y actores de la comunidad (JAC, JAL, Veedurías, Consejo Municipal de Planeación) en aspectos de gestión local municipal.

Diseñar e implantar un sistema de información estratégico para la gestión municipal y un Observatorio de Política Pública Local.

Promover y apoyar al municipio en la generación de instrumentos y mecanismos que le ayuden a modernizar la gestión pública municipal.

Promover la identificación de la vocación de desarrollo municipal y subregional para ser incorporada en los procesos de gestión municipal.





---

Apoyar a la administración municipal en el análisis del plan de desarrollo y la construcción de herramientas para el seguimiento y evaluación del mismo, orientado a rendir cuentas sobre resultados a la población.

Fortalecer mecanismos de comunicación con otras entidades de los niveles departamental, regional y nacional y con las comunidades objeto de la acción estatal.

### **III. HIPÓTESIS CENTRALES DEL TRABAJO**

Las hipótesis centrales del trabajo son las siguientes:

Si se brindan elementos técnicos para la gestión a los funcionarios Municipales, esto hará que se reproduzcan buenas prácticas de trabajo y se consolide una cultura de gestión local responsable y transparente.

Municipios que como Barrancabermeja presentan mentalidad empresarial, dada su historia económica ligada a la explotación petrolera y las empresas conexas, pueden avanzar con mayor efectividad en procesos de capacitación, asistencia técnica y asesoría.

La función del departamento es central para orientar el desarrollo subregional en forma articulada con el desarrollo departamental, y darle sostenibilidad a los procesos de mejoramiento continuo y desarrollo integral del territorio.

La ESAP Territorial cumple con una función de formación y de asistencia técnica municipal que posibilita el mejoramiento de la capacidad de gestión local.

El Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal es facilitador del proceso. Los instrumentos desarrollados se pueden transferir fácilmente y ser aplicados en forma permanente.

### **IV. EL ENTORNO INSTITUCIONAL Y POLÍTICO**

Para analizar el entorno institucional y político en el Municipio de Barrancabermeja es necesario considerar la institucionalidad desde el punto de vista de la operación real de las mismas y no desde el “deber ser”, porque allí se suele encontrar unos diseños adecuados a las condiciones propias de la realidad municipal, sin embargo, cuando estas estructuras operan aparecen sus inconsistencias. En consecuencia, analicemos la realidad de la institucionalidad y de la política con la que se lidió en este municipio.

#### **A. La Gobernación**

Si bien la Gobernación de Santander es reconocida a nivel nacional por sus procesos de modernización y ser de los departamentos de avanzada en la gestión territorial, no se



verificó su orientación y asistencia técnica al municipio durante el proceso en el cual se adelantó el trabajo.

Esta situación permite afirmar que lo que se constató en las diferentes regiones en relación con la escasa asistencia que despliegan los departamentos a sus municipios es generalizada y no se podría focalizar el problema a algunas regiones.

Al parecer la escasez de recursos tanto humanos como financieros y económicos a la que se han visto sometidos durante los últimos años, ha afectado ostensiblemente la posibilidad de que los departamentos cumplan cabalmente la función constitucional y legal en relación con el apoyo que deben prestar a sus municipios.

## **B. La ESAP Territorial**

En relación con la participación de la ESAP Territorial Santander en el proceso de construcción de este OPPL, se puede afirmar que no ha sido protagónica en el proceso impulsado por el PSNCM.

## **C. La Administración Municipal**

El alcalde de este municipio fue elegido por un proceso electoral con gran incidencia de factores de tipo político. Esta connotación comporta una serie de intereses y requerimientos al administrador local, lo cual está íntimamente ligado a la posición asumida por el alcalde y el proyecto de gobierno que lideró. Pero, en general, lo que se observa es que los procesos de gestión funcionan de acuerdo a la dinámica de las exigencias de tipo político que hagan los jefes políticos en las estructuras de poder locales, departamentales y regionales. Esto evidentemente es un imponderable y debe ser considerado en los procesos técnicos que se adelanten.

Esta situación influyó en la poca participación del alcalde en el liderazgo del proceso de construcción, montaje y operación del Observatorio de Política Pública Local – OPPL de Barrancabermeja. Pareciera que aspectos tales como el compromiso y la responsabilidad social de los líderes locales aún no es lo suficientemente clara como para asumir en forma consciente la gerencia de los retos que implica la gestión municipal.

En relación con los secretarios de despacho, y en especial los secretarios de planeación que estuvieron al tanto del proceso, se puede afirmar que tuvieron una participación marginal y no asumieron el liderazgo del proceso. Los otros secretarios de despacho también tuvieron una participación marginal (a excepción de la Jefe de Control interno), lo cual nos indica que la administración municipal se sigue manejando con criterios tradicionales de administración y aún es difícil la operación de un proceso de cambio continuo.

En cuanto a los funcionarios municipales, se puede afirmar que fueron el motor de este proceso y que tuvieron una participación activa en el proceso de capacitación – acción. En



este grupo de personas es de resaltar a los funcionarios de las secretarías de planeación, salud, educación, hacienda, comisaría de familia, UMATA, medio ambiente y PAS.

#### **D. ONG´s**

El trabajo de las ONG´s en el municipio de Barrancabermeja ha sido crucial dadas las difíciles condiciones de conflicto social y armado que se ha presentado en esta región en las dos últimas décadas.

Por ejemplo es de destacar la labor que cumple el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – PDPMM -, el cual es dirigido por el padre Francisco de ROUX. Este programa orienta recursos a partir de procesos participativos de planeación y con énfasis en programas y proyectos de orden social.

Por otra parte, se encuentra la Corporación para el Desarrollo del Magdalena Medio, la cual se ha nutrido de la experiencia del PDPMM y de varios de sus profesionales. Esta Corporación ha estado apoyando el proceso del Sistema de Planeación Regional Participativa del Magdalena Medio, en el cual se ha evidenciado una amplia participación de la comunidad.

A partir de estos procesos se pudo realizar el ejercicio de OPPL desde dos perspectivas: la administración Municipal; y la Comunidad. Este ejercicio fue realizado conjuntamente por el PSNCM y la Corporación de Desarrollo del Magdalena Medio.

#### **E. La Comunidad**

La comunidad participó en forma continua en todo el proceso mediante la realización de unas mesas de trabajo temáticas que permitieron hacer la interacción entre la administración municipal y la comunidad en cada uno de los sectores.

Este ejercicio permitió que la comunidad estuviera enterada de las realizaciones de la administración municipal y sobre el estado de avance en la ejecución del Plan de Desarrollo.

La comunidad produjo como resultado de este ejercicio un documento denominado “Documento Concepto sobre el avance del Plan de Desarrollo”, en el cual se presenta una evaluación de la gestión municipal en relación con los compromisos asumidos por el Alcalde con la comunidad en el documento Trocha Ciudadana.

Finalmente, la comunidad participó en el evento de Rendición de Cuentas, el cual se desarrolló en un ambiente de respeto entre las partes, debido a que las discusiones y diferencias que se presentaron ya se habían aclarado con anterioridad en las respectivas mesas de trabajo.



## **F. Los Políticos**

Los líderes políticos partidistas tanto locales como departamentales presentan gran influencia en la toma de decisiones del alcalde, lo cual limita en muchas oportunidades el desarrollo adecuado de temas de interés local.

Durante todo el proceso de construcción, montaje y operación del OPPL se percibió la influencia de los políticos en los diferentes procesos del municipio, no obstante, esto no afectó el desarrollo específico del trabajo.

## **V. COMO SE TRABAJÓ?**

### **A. Proceso General de Trabajo**

La experiencia de construcción, montaje y operación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja se operacionalizó mediante el apoyo al proceso de gestión municipal, teniendo como base el Plan de Desarrollo de la administración municipal y la ejecución y seguimiento del mismo.

A partir del Planes de Desarrollo se estructuró el proceso que permitió adelantar las actividades de acompañamiento a la administración municipal, que se constituyen en soporte para el desarrollo del OPPL.

El proceso tiene como característica que no es estrictamente secuencial, se puede adelantar en forma simultánea; tampoco es rígido, ya que se pueden ajustar de acuerdo a las especificidades y los requerimientos del municipio.

Las actividades realizadas fueron las siguientes:

### **Información y Gestión<sup>2</sup>**

En este macroproceso se conforman todos los soportes para apoyar el proceso de gestión y a la vez asesorar a la administración municipal en el uso y divulgación de la información de tipo estratégico que se construyó conjuntamente.

En este momento se realizaron las siguientes actividades:

- Formulación de los Planes de Acción Anuales por dependencias y consolidado
- Construcción de indicadores de seguimiento al Plan de acción
- Construcción de Indicadores de evaluación del Plan de Desarrollo Municipal

---

<sup>2</sup> Para este momento ver “Lineamientos para la Construcción de un Observatorio de Políticas Públicas Locales – Documento de Trabajo”. Componente de Información, Centros de Documentación y Observatorio de Política Pública Local. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM. Bogotá, 2002.



---

Identificación de necesidades de información  
Modelo demanda – oferta de información estratégica Municipal  
Elaboración de Informes de Gestión por dependencias y el consolidado Municipal  
Elaboración del informe de Rendición de Cuentas

### **Proceso de Formulación del Plan de Información Estratégica base del OPPL**

El proceso de formulación del plan de información estratégica se construyó mediante la ejecución de las siguientes actividades:

Sensibilización y aceptación por parte del alcalde municipal.

Conformación del Equipo de trabajo y asignación de responsabilidades en el diseño.

Elaboración cronograma de trabajo.

Formulación de los planes de acción: con el propósito de organizar el trabajo y contar con una programación de actividades, recursos, responsables y tiempos, se elaboraron los planes de acción de las diferentes dependencias de la administración municipal con base en las orientaciones del proyecto y en consenso con los miembros del equipo de gobierno<sup>3</sup>.

Construcción de indicadores de seguimiento de los planes de acción. Los indicadores de seguimiento del plan de acción están orientados a la verificación de la ejecución física y financiera de los programas y proyectos del Plan<sup>4</sup>, a fin de determinar los niveles de eficacia y eficiencia que están obteniendo las diferentes dependencias en la ejecución del Plan.

Construcción de indicadores de evaluación del plan de desarrollo<sup>5</sup>. Estos indicadores están orientados a determinar los efectos e impactos de los programas del plan de desarrollo.

Identificación de información Estratégica<sup>6</sup> para la construcción y mantenimiento de los indicadores de seguimiento y de evaluación.

Modelo demanda – oferta de información estratégica, mediante el cual se realiza un cruce entre quienes solicitan información y quienes la producen. Se busca determinar si la información es consistente, pertinente y adecuada para unos y otros.

---

<sup>3</sup> Ver “Guía para la formulación del Plan de Acción Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

<sup>4</sup> Ver “Guía para la formulación de Indicadores de Seguimiento del Plan de Acción”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

<sup>5</sup> Ver “Guía para la formulación de Indicadores de Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

<sup>6</sup> Ver “Guía para la construcción de Información Estratégica Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.



Elaboración del informe de Gestión Municipal<sup>7</sup>. Este informe condensa la ejecución y realizaciones alcanzadas durante el periodo de gobierno por parte de la administración municipal. Y es un instrumento de gerencia que permite realizar procesos de información y divulgación hacia otros actores involucrados en el desarrollo del municipio.

Elaboración del informe de Rendición de Cuentas<sup>8</sup> de la administración municipal a la Comunidad. En este informe se busca presentar a la comunidad en forma sencilla la información relevante sobre la gestión de la administración municipal en relación con los compromisos asumidos y los logros obtenidos en el periodo de Gobierno. Para la realización de este informe es fundamental contar con el informe de gestión de la administración municipal.

### PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES PARA FORMULACION DEL PLAN DE INFORMACION ESTRATEGICA

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DECISION	OPERACION
1. Sensibilización y aceptación	1. Demanda del Municipio 2. Reunión con alcalde municipal 3. Aceptación y compromiso del alcalde	Alcalde	Alcalde – Proyecto Sistema Nacional de Capacitación (PSNCM).
2. Conformación equipo de trabajo	1. Reunión con alcalde y equipo de gobierno. 2. Explicación del proyecto 3. Definición de compromisos	Alcalde	Alcalde – Equipo de gobierno – PSNCM
3. Elaboración cronograma de trabajo	1. Presentación propuesta 2. Discusión con equipo de trabajo. 3. Aprobación cronograma	Alcalde	PSNCM – Equipos de gobierno
4. Formulación Planes de Acción	1. Taller de capacitación – acción 2. Trabajo del municipio 3. Presentación de resultados 4. Ajustes 5. Planes de Acción terminados	Jefes de dependencia – Equipos de gobierno – PSNCM	Jefes de dependencia – Equipo de cada dependencia
5. Construcción de indicadores de seguimiento a los planes de acción	1. Taller de capacitación – acción a la provincia 2. Trabajo del municipio 3. Presentación de resultados 4. Ajustes 5. Indicadores de seguimiento terminados	Jefes de dependencia – PSNCM	Jefes de dependencia – equipo de cada dependencia
6. Construcción de indicadores de evaluación del Plan de Desarrollo	1. Taller de capacitación – acción 2. Trabajo del municipio 3. Presentación de resultados 4. Ajustes 5. Indicadores de evaluación terminados	Jefes de dependencia – PSNCM	Jefes de dependencia – equipo de cada municipio
7. Identificación de información estratégica	1. Taller de capacitación – acción. 2. Trabajo del municipio	Jefes de dependencia	Jefes de dependencia – equipos de cada

<sup>7</sup> Ver “Guía para la Elaboración del informe de Gestión Municipal”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2002.

<sup>8</sup> Ver “Guía para la Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Municipal a la Comunidad”. Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal. Bogotá, 2003.



municipal	3. Presentación de resultados – información identificada	PSNCM	municipio
8. Modelo demanda – oferta de información estratégica	1. Taller de capacitación – acción 2. Trabajo del municipio 3. Presentación de resultados – Modelo elaborado	Jefes de dependencia - PSNCM	Jefes de dependencia – equipo de cada municipio.
9. Elaboración Informe de Gestión	1. Taller de Capacitación- acción 2. Trabajo por grupos de municipios 3. Presentación del informe de gestión	Alcaldes	- Secretarios de despacho o jefes de dependencia - Secretario de Planeación consolida informe
10. Elaboración Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Municipal.	1. Taller de Capacitación - acción 2. Trabajo por grupos de municipios 3. Presentación de la Rendición de Cuentas	Alcaldes	- Alcalde - Secretarios de Planeación

Fuente: Información del consultor producto de la experiencia y recolección de información en terreno.

## Proceso de Implementación del Plan de Información Estratégica

El proceso de implementación del plan de información estratégica requiere la ejecución de las siguientes actividades:

Revisión, ajuste y aprobación del esquema por parte del alcalde y de su equipo de gobierno.

Emisión de directiva con el procedimiento a seguir.

Responsabilidades asignadas a las diferentes dependencias de la administración municipal y del coordinador del sistema.

Producción de estadísticas locales.

Implementación del Observatorio de política pública local – OPPL.

Cronograma de seguimiento y evaluación.

## B. Estructura Operativa

La estructura operativa de la experiencia de construcción, montaje y operación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja se constituyó a partir de la participación de dos componentes: en primer lugar, la administración municipal; y en segundo lugar, la comunidad representada por el Sistema Regional de Planeación participativa del Magdalena Medio.

De la administración municipal participaron los funcionarios de las diferentes secretarías sectoriales coordinados por la secretaria de planeación municipal. Y la comunidad participó mediante la realización de mesas de trabajo temáticas en las cuales se discutieron en forma continua los avances de la gestión municipal.

Se realizaron talleres en los diferentes temas en los cuales participaron funcionarios municipales de diferentes dependencias, así como algunos actores de la comunidad





(consejeros territoriales de planeación y ONG's). Este grupo fue el cuerpo básico que recibió la capacitación, asistencia técnica y asesoría.

### **C. Proceso OPPL Administración Municipal - Comunidad<sup>9</sup>**

El proceso de construcción, montaje y operación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja orientado a un proceso de rendición de cuentas de la administración municipal a la comunidad se presenta en este acápite desde tres perspectivas:

Qué aspectos competen a la Administración Municipal

Qué aspectos competen a la Comunidad

Cómo interactúan

#### **Qué aspectos competen a la Administración Municipal?**

La Administración Municipal está en la obligación de rendirle cuentas a la Comunidad, desde los aspectos normativos hasta la necesidad de cumplir los compromisos asumidos durante la campaña electoral por parte del Alcalde.

En este sentido, la rendición de cuentas debe ser vista como la posibilidad de satisfacer las necesidades de información que tiene la comunidad sobre los avances del Plan de Desarrollo, y en consecuencia, la incorporación de la comunidad en el proceso de la gestión municipal, no como un ente pasivo, sino por el contrario como un actor dinámico que debe ayudar a reorientar en los casos que sea necesario el derrotero del desarrollo local.

La Rendición de Cuentas debe ser presentada por la Administración Municipal a la comunidad por lo menos cada año, o en el tiempo solicitado por la comunidad de acuerdo a la naturaleza de algunos programas o proyectos que sean del interés de las mismas, y se presentarán de acuerdo con los mecanismos establecidos por Ley.

La Administración Municipal debe surtir un proceso para la elaboración de la Rendición de Cuentas, que debe partir de la elaboración de los planes de acción por parte de las diferentes dependencias de la administración y luego se debe consolidar un plan de acción de orden municipal (por vigencia presupuestal y por periodo de Gobierno) por parte de la oficina o secretaría de planeación municipal. Se deben tener disponibles los informes de seguimiento del plan de acción (por vigencia y por periodo de Gobierno), y los informes de evaluación del Plan de Desarrollo Municipal (por vigencia y por periodo de Gobierno). Con estos informes se elabora el informe de gestión de la administración municipal, el cual se presenta a diferentes actores institucionales, sociales y políticos. Con los insumos que proporciona este informe de gestión se elabora la presentación de la Rendición de Cuentas a la Comunidad.

---

<sup>9</sup> Ver diagrama adjunto, elaborado por Raúl CASTRO M., a partir de la experiencia del OPPL de Barrancabermeja.



La Administración Municipal organiza la logística y propone la agenda y la metodología a utilizar en la Rendición de Cuentas.

### **Qué aspectos competen a la Comunidad?**

La Comunidad debe seguir también un proceso que le permita tener la mayor información adecuada posible para poder contrastar los compromisos asumidos por el alcalde respecto de las realizaciones obtenidas, y de esta forma establecer un diálogo cualificado con la administración municipal orientado a la solución de los retrasos y la aclaración de las inversiones.

Un mecanismo utilizado para obtener esta información ha sido la realización de las mesas de trabajo de tipo sectorial<sup>10</sup>, en las cuales participa la administración municipal y la comunidad en su desarrollo. No obstante, en este desarrollo debe existir una metodología muy clara de la participación de la comunidad<sup>11</sup>, de tal forma que no se presenten problemas y conflictos que puedan enrarecer el ambiente para la realización del ejercicio de Rendición de Cuentas.

La comunidad debe preparar un documento<sup>12</sup>, que consiste de un análisis de los compromisos del alcalde respecto de las realizaciones obtenidas<sup>13</sup>. A partir de este documento es viable establecer un diálogo cualificado entre la administración municipal y la comunidad. Con base en el diálogo establecido y la información suministrada por la administración municipal, la comunidad puede en adelante desarrollar una labor de vigilancia mucho más estructurada y puede desarrollar una labor de participación más adecuada. Igualmente puede hacer uso de los mecanismos e instrumentos de participación ciudadana establecidos por Ley.

### **Cómo interactúan Administración Municipal y Comunidad?**

La interacción debe ante todo ser de cordialidad y respeto mutuo, esto con el fin de adelantar un proceso que tenga como fin la construcción de un mejor municipio y un mejor aprovechamiento de las oportunidades que brinda la participación de los diferentes actores sociales en aras de mejorar las condiciones de vida de la población.

Las diferencias en información y en relación con los avances del Plan de Desarrollo deben ser analizadas y deben buscarse correctivos de común acuerdo con la comunidad, de tal

---

<sup>10</sup> Como ha sido el caso en el municipio de Barrancabermeja (2003), proceso apoyado por la Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – CDPMM - y el Proyecto Sistema Nacional de Capacitación Municipal – PSNCM.

<sup>11</sup> Estos aspectos se mencionan más adelante en el acápite sobre la participación de la comunidad y el control social que debe ejercer a la gestión de la administración Municipal.

<sup>12</sup> En el caso de Barrancabermeja a este documento lo llaman “ Documento concepto sobre evaluación del Plan de Desarrollo”.

<sup>13</sup> Esta información debe ser construida a partir de los datos suministrados por la administración municipal y las diversas fuentes disponibles.

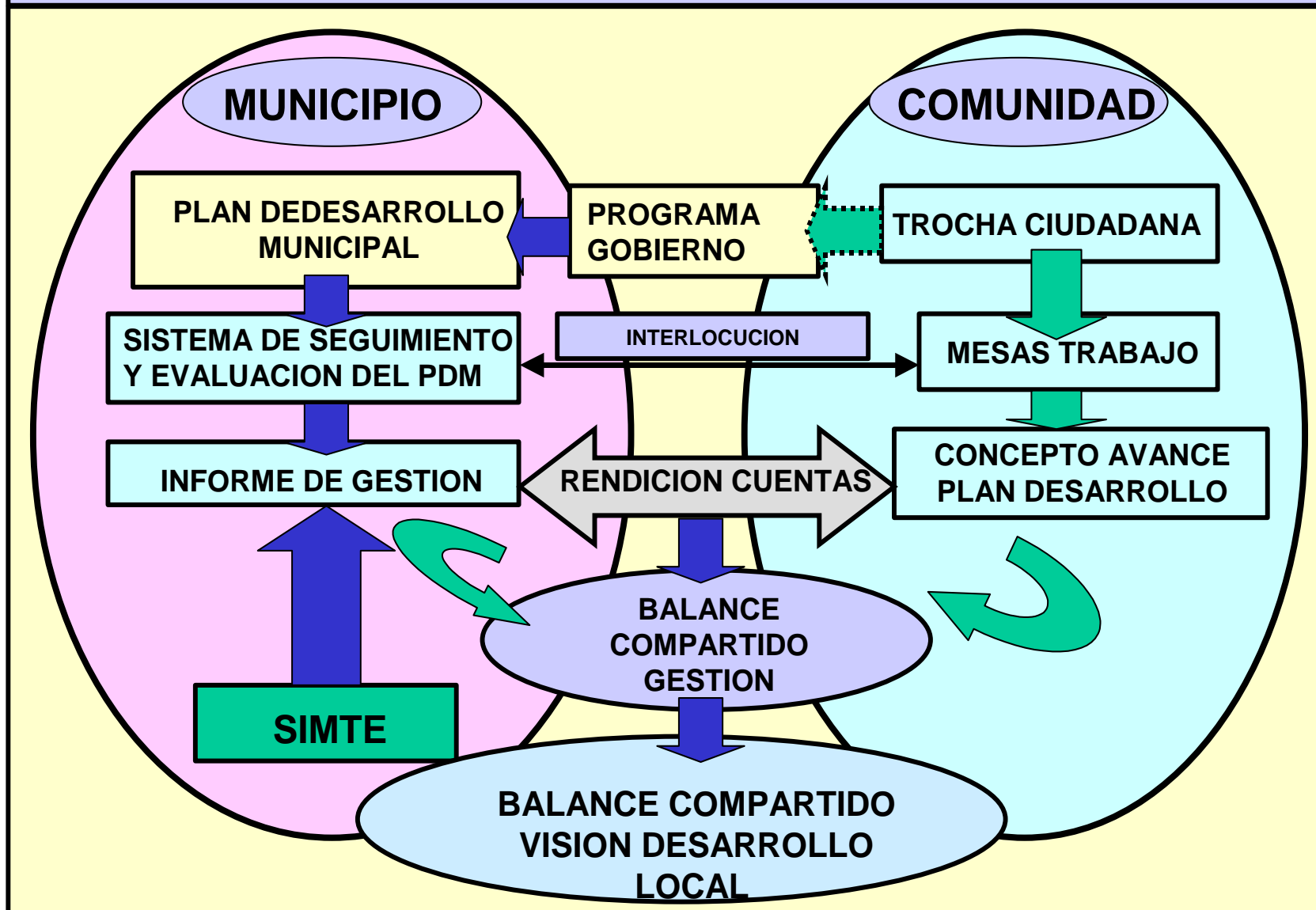


---

forma que se viabilicen las soluciones desde el principio, y no esperar una nueva rendición de cuentas para lograrlo.

Lo que se busca con el proceso de rendición de cuentas es que tanto la administración municipal como la comunidad tengan como resultado un Balance Compartido sobre la Gestión, y finalmente, un Balance Compartido sobre la Visión del Desarrollo Local, de tal forma que la orientación del desarrollo presente y futuro del municipio sea un compromiso mutuo y de largo aliento.

# PROCESO DE RENDICION DE CUENTAS DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL





## **D. Instrumentos Utilizados**

Los instrumentos utilizados en el proceso de construcción, montaje y operación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja, fueron los siguientes:

Guías (10) sobre los temas del Observatorio elaboradas por los consultores del componente de información del PSNCM.

Documentos de la gestión municipal (Planes de Desarrollo, Planes y/o Esquemas de Ordenamiento Territorial).

Talleres participativos utilizando metodología ZOPP.

Formatos y fichas elaboradas por los consultores del componente.

Software SIMTE diseñado por el DANE y ajustado y complementado por el PSNCM para efectos de construcción y procesamiento de la información estratégica Municipal.

## **VI. FACTORES DE ÉXITO Y DIFICULTADES PRESENTADAS**

### **A. Factores de Éxito**

Los factores de éxito de la experiencia de construcción, montaje y operación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja fueron los siguientes:

Compromiso del Alcalde

Equipos de trabajo orientados al cambio

La participación de la Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio

La participación de la comunidad representada en el Sistema Regional de Planeación participativo del Magdalena Medio.

### **B. Dificultades presentadas**

Las dificultades presentadas se pueden esquematizar de la siguiente manera:

La situación de tipo judicial por la que atravesó el señor Alcalde municipal generó incertidumbre y desinstitucionalización de los procesos adelantados. Se presentó desmotivación de los funcionarios para la conclusión del trabajo, lo cual se acentuó por el cambio constante de alcalde.

Se requería mayor liderazgo por parte de la oficina de planeación municipal, lo cual no fue posible por la ausencia y falta de apropiación del proceso por parte del secretario y la débil capacidad de gestión del equipo de trabajo.

La fuerte influencia de aspectos de tipo político en la gestión municipal crean distorsiones que afectan el avance de procesos de tipo técnico.



## VII. RESULTADOS OBTENIDOS Y ENSEÑANZAS

### A. Productos Obtenidos

Los productos obtenidos en la experiencia de construcción, montaje y operación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja se presenta de la siguiente manera:

Número y tipo de actores municipales informados, capacitados y motivados  
Construcción e implantación de instrumentos de gestión municipal  
Documentos

### Actores municipales informados y capacitados

Como uno de los objetivos de la experiencia de construcción, montaje y operación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja es la capacitación de los diferentes funcionarios y actores del desarrollo municipal, se logró obtener como producto lo siguiente:

- Equipos de trabajo del municipio Barrancabermeja motivados y orientados al logro de resultados con cumplimiento de metas relevantes en sus puestos de trabajo y para la región.

Lo anterior se puede especificar con los siguientes cuadros:

### FUNCIONARIOS CAPACITADOS EN EL MUNICIPIO DE BARRANCABERMEJA 2003

DEPENDENCIA	NUMERO DE PARTICIPANTES
SECRETARIA DE PLANEACION	6
SECRETARIA DE HACIENDA	2
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	1
SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA	5
SECRETARIA DE MEDIO AMBIENTE	2
SECRETARIA LOCAL DE SALUD	2
SECRETARIA GENERAL	1
COMISARIA DE FAMILIA	3
INSTITUTO TRANSITO Y TRANSPORTE	3
CONTROL INTERNO	3
PAS	2
INDERBA	3
EDASABA	2
EMPRESAS VARIAS	2
FORCAP	1
EDUBA	3
PAZ Y CONVIVENCIA	2
UMATA	1
<b>TOTALES</b>	<b>44</b>

Fuente. Datos del consultor. Experiencia y notas de terreno.



**TIPO DE PARTICIPANTES EN TALLERES POR DEPENDENCIA 2003**

TIPO DE PARTICIPANTES	HOMBRES	MUJERES	TOTALES	%participación
Alcalde	0	0	0	0.0%
Jefe de Planeación	1	0	1	2.3%
Secretario de Hacienda	0	0	0	0.0%
Jefe de Control Interno	0	1	1	2.3%
Personero Municipal	0	0	0	0.0%
Otros Secretarios de Despacho	0	0	0	0.0%
Funcionarios	11	16	27	61.4%
Asesores	0	0	0	0.0%
PAS	0	2	2	4.5%
INDERBA	2	1	3	6.8%
EDASABA	1	1	2	4.5%
Empresas Varias	1	1	2	4.5%
FORCAP	0	1	1	2.3%
EDUBA	2	1	3	6.8%
Paz y Convivencia	1	1	2	4.5%
<b>TOTALES</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>44</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: datos del consultor según experiencia y reportes mensuales de actividades.

**Construcción e implantación de instrumentos de gestión municipal**

Resultados importantes del proceso de acompañamiento adelantado, es el plan de desarrollo municipal – PDM -, planes de acción, presupuestos, Planes Operativos Anuales de Inversión - POAI – Plan Anual de Caja - PAC, indicadores de seguimiento y evaluación e informes de gestión y de Rendición de Cuentas elaborados.

**Plan de Desarrollo Municipal:** se refiere al proceso mediante el cual la administración municipal se ve obligada a reformular su plan de desarrollo debido a errores o ajustes de complementación que son necesarios realizar al plan una vez este se pone en ejecución. Se encontró que los planes de desarrollo que se elaboraron al comienzo de la administración no recogen los diferentes programas y proyectos que se encuentra ejecutando la administración, no están definidas las metas, los cronogramas de trabajo no coinciden con la realidad, y los presupuestos están sobre o subdimensionados, entre otras razones encontradas. Además, con la expedición de la Ley 715/2001, se cambió la naturaleza y el monto de las transferencias y las competencias municipales.

**Formulación de Planes de Acción:** se propuso elaborar los planes de acción de acuerdo con la matriz de la guía, la cual recoge en síntesis los aspectos principales que debe contener el plan, no obstante en algunos municipios se determinó agregar información. Se orientó que los planes de acción deben ser elaborados por dependencia con niveles de



desagregación a nivel de actividad; igualmente, que el municipio debe contar con un solo plan de acción agregado a nivel de programa.

**Elaboración de Presupuesto – POAI y PAC:** estos instrumentos deben ser coherentes con los planes de acción y los planes de desarrollo a fin de que los planes puedan ser ejecutados en su totalidad. Las necesidades de recursos deben ser claramente establecidas a fin de que se puedan diseñar estrategias de incremento de ingresos y racionalización de gastos, de tal modo que los recursos se orienten eficientemente hacia proyectos de inversión.

**Diseño de indicadores de seguimiento y evaluación:** estos indicadores permiten medir el avance de ejecución física y financiera de los planes de acción, y de otra parte, medir los efectos del plan de desarrollo. Se parte del concepto de que lo que se hace se mide, y lo que se mide se puede evaluar.

**Elaboración de Informe de Gestión:** como conclusión del ejercicio de ejecución de la administración municipal es necesario presentar los respectivos balances de gestión tanto en la ejecución de programas y proyectos, lo financiero y lo político – institucional. Estos informes se deben presentar a los diferentes actores que están involucrados con el desarrollo municipal (instituciones nacionales, departamentales, políticas, comunidad).

**Elaboración del Informe de Rendición de Cuentas:** Este informe es la síntesis sobre aquellos programas y proyectos que son relevantes para el beneficio de la comunidad y que su ejecución muestra la coherencia entre lo planeado y el cumplimiento de los compromisos asumidos con la comunidad mediante el programa de Gobierno.

En los siguientes cuadros se puede observar los instrumentos de gestión aplicados en el municipio como producto del proceso de acompañamiento:

### INSTRUMENTOS DE GESTION APLICADOS EN EL MUNICIPIO OBSERVATORIO DE POLÍTICA PUBLICA LOCAL 2003

MUNICIPIO	Instrumento aplicado	Número de horas <sup>14</sup>
ARMONIZACIÓN PDD – PDM	1	8
PLANES DE ACCION	1	8
PRESUPUESTO	1	8
INDICADORES DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCION	1	12
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL	1	16
INFORMACIÓN ESTRATEGICA	1	8
INFORMES DE GESTION	1	16
INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS	1	8
INSTALACIÓN SIMTE	1	8
<b>TOTALES</b>		<b>92</b>

FUENTE: Datos del consultor y experiencia en terreno.

<sup>14</sup> Ver matriz anexa de participantes en los talleres del OPPL, 2003. PSNCM diciembre de 2003.



## **Producción de Documentos**

Guías metodológicas para la realización de los talleres sobre cada uno de los temas.

Documentos metodológicos de las diferentes fases de operación del OPPL.

Informe de Gestión de la Administración Municipal

Informe de Rendición de Cuentas de la administración municipal a la comunidad del Municipio de Barrancabermeja.

Concepto de la Sociedad civil de Barrancabermeja sobre el Plan de Desarrollo Municipal 2001 – 2003.

Informes de los talleres realizados, lo cual permitió consolidar los aspectos conceptuales y metodológicos del proceso en este municipio.

Actas de las reuniones efectuadas en desarrollo de la construcción, montaje y operación del OPPL en el municipio de Barrancabermeja, lo cual tuvo como fin la conformación de una memoria institucional del proceso.

Cronograma de trabajo del proceso.

## **B. Procesos Generados y Resultados Obtenidos**

Los procesos que se han generado en la experiencia de construcción, montaje y operación del Observatorio de Política Pública Local en el municipio de Barrancabermeja, y los resultados que se han obtenido tienen que ver con los siguientes aspectos:

Una sinergia entre los equipos de trabajo de las diferentes dependencias que les ha mostrado la necesidad de contar con instrumentos de gerencia pública con el fin de obtener resultados en sus procesos.

Se ha vuelto consciente la necesidad de trabajar con visión regional en la solución de los problemas locales.

Se ha creado la necesidad de realizar seguimiento al plan de desarrollo y generar una comunicación permanente con las comunidades.

La comunidad organizada a través del Sistema Regional de Planeación participativa logró operar una metodología adecuada a los requerimientos del municipio para pedir cuentas a la administración municipal.



Se crearon espacios de tolerancia entre la administración municipal y la comunidad que pueden ser duraderos en la medida en que la comunidad siga exigiendo la presentación de este tipo de informes por parte de la administración municipal.

### **C. Enseñanzas**

Las enseñanzas aprendidas en la experiencia de construcción, montaje y operación del Observatorio de Política Pública Local – OPPL – en el municipio de Barrancabermeja son las siguientes:

Se necesita contar con la voluntad política del Alcalde para adelantar de manera adecuada los diferentes procesos. Se requiere un compromiso real y liderazgo del proceso por parte del señor alcalde para garantizar que la experiencia del Observatorio de Política Pública Local – OPPL - tenga sostenibilidad<sup>15</sup>.

Se requiere contar con equipos del municipio comprometidos con el proceso y orientados a la obtención de resultados.

Se necesita contar con un coordinador del Municipio (puede ser el Jefe de la oficina de planeación) que asuma las responsabilidades de convocatoria y liderazgo del proceso.

Se requiere contar con una ESAP territorial, igualmente comprometida con el desarrollo departamental y municipal.

El trabajo con la comunidad permite agregarle mayor dinamismo al proceso y mayor compromiso por parte de los funcionarios municipales.

## **VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En desarrollo del proceso de construcción, montaje y operación del Observatorio de Política Pública Local – OPPL – en el Municipio de Barrancabermeja, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

La participación comprometida del alcalde es pieza fundamental para que el proceso tenga éxito. Si bien el Alcalde es un actor canalizador y como jefe de la administración necesario en la promoción, sin embargo, se debe pensar en una estrategia que motive al servidor público en asumir los espacios de capacitación no solo como la posibilidad de instalar capacidad técnica y desarrollar institucionalmente la entidad municipal, sino permitir un enfoque particularizante de las bondades de la propuesta del Proyecto en lo personal.

La participación de los miembros del equipo de gobierno municipal, sin duda, también es la base para que el municipio se apropie y arranque con garantía de sostenibilidad.

---

<sup>15</sup> En el cuadro anexo se observa como la asistencia del alcalde municipal a los diferentes talleres fue nula.



Una conclusión de esta administración es la necesidad de generar nuevos instrumentos en la relación administración – comunidad. El desarrollo y promoción de elementos de tipo económico – productivo por parte de la Gobernación o de proyectos como el PSNCM genera mayor convicción y credibilidad en este tipo de proyectos. A la vez, se crea la necesidad de abordar conceptos gerenciales en la entidad municipal que permitan adquirir destrezas y capacidad de negociación, además de inducir cambios al interior de las administraciones y externos en la comunidad bajo un enfoque empresarial.

Se requiere trabajar más con visión subregional, lo cual debe ser una estrategia desde el orden departamental de tal forma que muchos procesos se puedan consolidar en ámbitos más amplios que el espacio local. Esto ocurre con programas y proyectos de servicios públicos y de medio ambiente.

En zonas con alta incidencia del conflicto social, político y armado es clave que las administraciones municipales desarrollen elementos de responsabilidad y transparencia ante sus comunidades, con instrumentos como la Rendición de Cuentas. Estos aspectos permiten incluir a la comunidad en el proceso de planeación, ejecución y evaluación de la gestión pública lo cual es absolutamente necesario en el nuevo concepto de lo público.

La Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio – CDPMM - debe incorporar en sus procesos de trabajo instrumentos como los trabajados en el OPPL de Barrancabermeja, de tal forma que la comunidad se cualifique cada vez más y se pueda exigir en forma consciente.

## **ANEXOS**

- A. Listado de participantes en eventos de capacitación – acción del OPPL en el municipio de Barrancabermeja en 2003.**
- B. Listado de Documentos recibidos en el PSNCM por parte del Municipio de Barrancabermeja.**