



**“GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA CIENCIA POLÍTICA EN LA OFICINA  
DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL  
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ”**

**MAURICIO ENRIQUE FAJARDO MARQUEZ**

Trabajo de grado presentado como requisito  
para obtener el título de politólogo

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**“GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA CIENCIA POLÍTICA EN LA OFICINA  
DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL  
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ”**

**MAURICIO ENRIQUE FAJARDO MARQUEZ**

**SANTIAGO DE CALI, AGOSTO DE 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PERTINENCIA DE UN PROFESIONAL EN CIENCIA POLÍTICA EN LA OFICINA DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOR DE INVERSIÓN MUNICIPAL DE TULUÁ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. UN PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA EN EL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOR DE INVERSIÓN MUNICIPAL.....</b>	<b>9</b>
<b>2. LOS RETOS QUE EN RELACIÓN CON LA CIENCIA POLÍTICA ENFRENTÓ LA ORGANIZACIÓN Y EN PARTICULAR EL ESTUDIANTE DESDE EL CARGO QUE DESEMPEÑÓ.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EN EL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. RETOS ENFRENTADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO, OBSERVADOS POR EL PRACTICANTE CON RELACIÓN A LA CIENCIA POLÍTICA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1. RETOS ENFRENTADOS POR LA INSTITUCIÓN, OBSERVADOS POR EL PRACTICANTE .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2. RETOS QUE EL PRACTICANTE ENFRENTÓ DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>25</b>

<b>3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS POR EL PRACTICANTE EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ Y EL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSION MUNICIPAL.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. EL BANCO DE PROYECTOS E INVERSIÓN MUNICIPAL COMO UN ENTE RETROALIMENTADOR Y PLANIFICADOR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TULUÁ.....</b>	<b>31</b>
<b>4. SOPORTE TEÓRICO A LAS SOLUCIONES PLANTEADAS POR EL ESTUDIANTE A LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 GOBERNANZA Y EL BUEN GOBIERNO COMO HERRAMIENTAS PARA LOGRAR UN GOBIERNO DE PARTICIPACIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 APLICACIÓN DE MODELO DE TOMA DE DECISIÓN PARA REDUCIR LA INCERTIDUMBRE EN EL PROCESO DE ESCOGENCIA DE PROYECTOS EN EL BANCO DE PROYECTOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3 BUENAS RELACIONES CON EL CONCEJO, REQUISITO PARA UNA BUENA GOBERNABILIDAD.....</b>	<b>59</b>
<b>4.4 CONTROL DE RESULTADOS AL BANCO DE PROYECTOS COMO CONDICIÓN PARA UNA BUENA GESTIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>66</b>

## INTRODUCCIÓN

Para contextualizar un poco lo que se va a exponer a continuación sobre el puesto de trabajo del practicante en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de Tuluá, parece importante realizar una breve descripción del municipio del cual es perteneciente esta oficina; El municipio de Tuluá fue fundado el 1 de Enero de 1639 (aunque no se conoce de la existencia de un acta de fundación se tomó esta fecha como la fecha de fundación). Tuluá recibe el reconocimiento de municipio el 30 de Mayo de 1825 (con la instalación del primer Concejo Municipal), de esta forma inicio su organización político-administrativa. Otro dato relevante es la población, donde se dice que Tuluá posee un total de 183.236 habitantes distribuidos en 87.314 hombres (47.65%) y 95.922 mujeres (52.35%); otro dato a tener en cuenta es que la Alcaldía del Municipio de Tuluá está dividida en 17 dependencias, entre estas dependencias se puede encontrar el Departamento Administrativo de Planeación Municipal del cual depende el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de Tuluá<sup>1</sup>.

La organización debe ser una de las prioridades incluidas en todo ente gubernamental, en esta ocasión se remarcará la importancia de la oficina del Banco de Programas y Proyección de Inversión Municipal (BPIM), ya que esta dependencia del gobierno municipal del municipio de Tuluá, y que depende de la oficina de Planeación Municipal, es la encargada de entrar a mediar entre la inclusión, financiación y posterior ejecución de los proyectos impulsados desde la Alcaldía Municipal de Tuluá. Se habla de mediación<sup>2</sup> en la inclusión, financiación y ejecución en esta oficina; primero, porque dentro de esta oficina es donde las diferentes Secretarías deben inscribir los proyectos que están presupuestados a desarrollarse en un determinado tiempo; segundo, hablamos de financiación, ya que los recursos que son

---

<sup>1</sup> Datos recogidos de la Pagina Web de la Alcaldía Municipal de Tuluá (<http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml>)

<sup>2</sup> Entendiéndose por mediación, la intervención de un tercero en una disputa (de manera objetiva), con el fin de dar una solución a una problemática.

entregados para la realización de dichos proyectos son previamente aprobados por el BPIM y entregados por el mismo; y por último, se habla de ejecución, ya que este ente también se encarga de realizar seguimiento al cumplimiento de los proyectos.

*“El BPIM por medio de la adopción de metodologías de formulación de proyectos y la definición de los procesos y procedimientos de registro, viabilidad, seguimiento, entre otros, permitirá implementar en la gestión pública municipal la cultura de los proyectos, fundamental dentro de las competencias de planeación, programación, presupuestación y evaluación de la administración municipal en Tuluá”<sup>3</sup>*

Con el fin de brindar apoyo y generar organización a la realización de los diferentes proyectos y formulación de políticas públicas del municipio de Tuluá, nace el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal (BPIM), dependencia que busca dar control al uso eficiente de los dineros municipales en pro del desarrollo de la ciudad. Además de esto en esta oficina se vigila el cumplimiento de los diferentes proyectos y políticas, ya que dentro de la misma hay un departamento especialmente configurado para vigilar estrictamente que se cumpla con el cronograma pactado en el momento de la inscripción del proyecto o política en la oficina del BPIM.

El BPIM se crea en 1989 (a partir de la Ley 38 del 21 de Abril de 1989), con el fin de que a través de este se pueda generar una asignación eficiente de recursos, además de fortalecer la programación integral de la inversión pública municipal. En este sentido, esta oficina facilita la organización de información importante que permiten concretar y dar coherencia a los diferentes programas de gobierno, planes de desarrollo y presupuestos, para con ello lograr la realización de labores de análisis, programación y ejecución de la inversión pública municipal; por otro lado, se realizan seguimientos y evaluaciones de resultados, a través de programas y proyectos específicos.

Al correr de la guía se mostrara de manera más minuciosa como es que la oficina del BPIM funciona y las diferentes responsabilidades que recaen en esta oficina, que son de gran

---

<sup>3</sup> Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal. Oficina Asesora de Planeación Municipal. Tuluá, 2009 Pp. 9

importancia para el óptimo funcionamiento de la asignación de los recursos municipales. Posterior a la descripción de la importancia y las funciones del BPIM, se procederá a explicar la relevancia de un politólogo en esta dependencia de la Alcaldía Municipal de Tuluá, se expondrán y explicarán los retos identificados por el practicante, tanto para la entidad como para el estudiante en relación con aspectos puntuales. En un tercer momento del documento se abordarán las soluciones a las diferentes problemáticas identificadas por el practicante en la Alcaldía de Tuluá y el Banco de Proyectos y de Inversión municipal. Se desarrollarán soluciones que tienden a resolver problemáticas concernientes a la falta de planeación y organización en el ente gubernamental, la mala relación con el Concejo Municipal y la creación de criterios que permitan tener un modelo de toma de decisión más objetivo y con mejores resultados en los procesos de selección de proyectos. En el último fragmento el documento se abordara el soporte teórico que sustenta las alternativas de solución planteadas en el anterior punto.

En si lo que se busca en la elaboración de este trabajo es resaltar la importancia de un politólogo dentro de una dependencia de la administración pública (en este caso dentro de la oficina de BPIM de la Alcaldía Municipal de Tuluá), es decir encontrar la relevancia de un profesional de la ciencia política el cual está capacitado para elaborar, crear y evaluar programas dentro del sector público; y los retos presentados dentro del BPIM, que giran en torno al Plan de Desarrollo Municipal y sus diferentes componentes.

Este trabajo se dedicara a dar pautas de como un practicante de la carrera de Ciencia Política de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, puede llegar a afrontar las diferentes problemáticas a las que probablemente estará expuesto en el momento que decida realizar su práctica en un lugar como el BPIM; se expondrá como las bases que recibió en clases sobre gestión pública (más específicamente los temas relacionados con planes de desarrollo) y políticas públicas van a ser de vital importancia para lograr un óptimo desempeño en un lugar de trabajo como el anteriormente mencionado.

## **1. PERTINENCIA DE UN PROFESIONAL EN CIENCIA POLÍTICA EN LA OFICINA DEL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL DE TULUÁ**

Partiendo de la experiencia vivida entre los meses de Mayo del 2012 a Noviembre de 2012 en el proceso de práctica académica dentro de la oficina del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de Tuluá, como practicante de la carrera de Ciencia Política, se puede afirmar que la función desempeñada dentro de esta organización va muy ligada a las funciones de un politólogo como tal; ya que la creación e interpretación de un Plan de Desarrollo Municipal y posterior rendición de cuentas, ante los entes de revisión gubernamental (proceso que se lleva a cabo en el BPIM), va muy ligado al actuar cotidiano de un politólogo, todo esto gracias a que en su proceso de formación en la universidad, este recibe varios fundamentos teóricos que le permiten enfrentarse a problemáticas a fines con las se vio enfrentado en el BPIM.

Lo mencionado anteriormente puede ser sustentado por un fragmento del libro “Diccionario de Política” donde se dice que, *“La Ciencia Política indica una orientación de los estudios que se propone aplicar, en la medida de lo posible, el análisis del fenómeno político a través de la metodología de la ciencias empíricas”*<sup>4</sup>; lo cual se pudo ver plasmado en la vivencia como practicante dentro del BPIM, donde se llevaron a cabo labores de forma eficaz, todo esto gracias a las vivencias en las clases en la universidad; las cuales se encargaron de brindar las bases suficientes para con ello realizar una mejor labor en su lugar de trabajo. En otras palabras, lo aprendido en la universidad sobre la construcción y manejo de políticas públicas, y construcción de planes de desarrollo, auxilió al practicante en el momento en el que se vió enfrentado a los fenómenos presentados en el lugar de trabajo; ya que se aplicó la teoría en las obligaciones de su puesto de trabajo, partiendo de la metodología sobre gestión pública, que fue impartida en clase.

---

<sup>4</sup> BOBBIO, Norberto, MATEUCCI, Nicola, PASQUINO, Gianfranco. “Diccionario de Política”. Siglo Veintiuno editores. México DF, 2008. Pp. 218.



A continuación se explicarán las funciones, objetivos y aspectos organizacionales del BPIM de la Alcaldía Municipal de Tuluá.

## 1.1. LA ORGANIZACIÓN

El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal (BPIM) es un instrumento para la planeación, el cual se encarga de registrar los programas y los proyectos que posean una viabilidad técnica, ambiental, socio-económica y que además pueda ser legalmente financiado con recursos públicos; se puede decir entonces, que el BPIM *“es una herramienta fundamental para realizar una asignación eficiente de recursos y para el fortalecimiento de la programación integral de la inversión pública”*<sup>5</sup>.

*“El BPIM se constituye como una herramienta por medio de la cual, el sistema de planificación logra, tomar decisiones a lo largo del proceso de inversión, desarrollar una mejor eficiencia en la inversión pública derivado de los distintos niveles de gobierno para el crecimiento y desarrollo integral”*<sup>6</sup>, y por otro lado, busca realizar monitoreo y seguimiento a las inversiones. Gracias a esto puede notarse el ligamiento de este ente con el proceso dinámico, permanente y continuo de la planeación; además de la implantación de las políticas y programas del Plan de Desarrollo Municipal.

El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal tiene como objetivo principal, guiar la gestión desempeñada por la administración municipal, que tenga que ver con el proceso de planificación estratégica<sup>7</sup>; por medio de la implementación de procedimientos para la formulación de proyectos y aplicación de sistemas de información, *“que faciliten el estudio, análisis y ejecución de los programas y proyectos de inversión pública del municipio, buscando la asignación del gasto a la satisfacción de las necesidades de la población y a la satisfacción de las necesidades de la población y a los requerimientos de*

---

<sup>5</sup> Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal. Oficina Asesora de Planeación Municipal. Tuluá, 2009 Pp. 9

<sup>6</sup> Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal. Oficina Asesora de Planeación Municipal. Tuluá, 2009 Pp. 9

<sup>7</sup> Se entiende como planeación estratégica a la manera manifestar, establecer y evaluar las decisiones que conlleven a generar una organización para lograr los objetivos trazados.

*desarrollo del Municipio para la optimización de los recursos en condiciones de eficacia y eficiencia”.*<sup>8</sup>

Los objetivos específicos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal son los siguientes:

- *“Conocer y priorizar los proyectos encaminados a satisfacer las necesidades de las comunidades.*
- *Apoyar la toma de decisiones en la asignación de los recursos para las etapas de los proyectos.*
- *Realizar labores de análisis, seguimiento y evaluación de los proyectos para la inversión pública permitiendo direccionar de una forma más eficaz los recursos de inversión.*
- *Concertar y coordinar acciones entre los entes sectoriales, descentralizados y organizaciones de la Sociedad Civil.*
- *Mantener información actualizada que facilite la toma de decisiones y la coordinación del trabajo interinstitucional.*
- *Organizar y analizar la información para concretar y darle coherencia a los programas de Gobierno, Planes de Desarrollo y Presupuestos.*
- *Servir de instrumento de gestión para la planeación, programación y presupuestación de los recursos humanos, físicos y financieros del municipio.*
- *Acompañar a las diferentes Unidades Administrativas, Departamentales Administrativas y Entes Descentralizados para el seguimiento y evaluación a los proyectos ejecutados”*<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal. Oficina Asesora de Planeación Municipal. Tuluá, 2009 Pp. 12

El Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal está claramente involucrado en muchos de los procesos que buscan que los recursos municipales sean empleados de forma eficiente y eficaz. Partiendo de esto, se puede entender al BPIM como un instrumento muy importante para el proceso de planificación, el cual va encaminado a nada más que a encontrar las estrategias y programas de desarrollo que estén dirigidos a buscar el beneficio para la sociedad.

Para finalizar se puede entender al BPIM, como un instrumento de la planeación, el cual está encargado de fortalecer el intercambio de ideas entre gobierno y sociedad civil, “lo cual redundaría en favor de la democracia y de la cualificación de la autonomía territorial”.<sup>10</sup> Relacionando lo anterior con la teoría sobre gestión pública impartida en clase se puede traer a colación lo mencionado por Isabel García en su texto *“La nueva gestión pública: tendencias”*, donde se refiere la nueva gestión pública basándose en un aparte de un texto de Frans Leeuw, donde dice que, *“la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar calidad total en la prestación de los servicios, todo ello dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones”*<sup>11</sup>; entonces se puede decir que, el BPIM aparece como una herramienta facilitadora de procesos, pero al mismo tiempo una entidad vigilante que se encarga de velar por el óptimo funcionamiento las políticas del gobierno para con ello lograr eficiencia en la gestión.

---

<sup>9</sup> Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal. Oficina Asesora de Planeación Municipal. Tuluá, 2009 Pp. 12

<sup>10</sup> Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal. Oficina Asesora de Planeación Municipal. Tuluá, 2009 Pp. 14

<sup>11</sup> GARCÍA SÁNCHEZ, Isabel María. “La nueva gestión pública: evolución y tendencias”. Universidad de Salamanca (2007).

## **1.2 UN PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA EN EL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL**

Dentro del marco de formación como tal de un Politólogo de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, se busca que sus egresados posean las herramientas necesarias para tener un desempeño altamente competitivo dentro del mercado laboral; basado en lo anteriormente mencionado puede notarse que bajo las bases recibidas en la universidad fue como se pudo facilitar la realización de los requerimientos que se presentaron en el puesto de trabajo en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de Tuluá

Partiendo de la formación impartida en la universidad en gestión pública enfatizando puntualmente a la elaboración de un Plan de Desarrollo Municipal (brindándole al politólogo la capacidad de enfrentarse a los retos que conlleva la realización del plan y mostrándole cuales son los puntos más importantes lograr un buen trabajo en la elaboración), gracias a esta herramienta fundamental para el trabajo dentro de la oficina de BPIM, fue que el trabajo se realizó de manera rápida y efectiva.

El proceso inició con las reuniones de formación del Plan de Desarrollo, en el cual se participó activamente llevando a la práctica toda la formación teórica recibida en clase (dentro de este proceso se trajo a colación temas como la organización que debe tener un Plan de Desarrollo y los puntos fundamentales que debe incluir, como por ejemplo, la identificación de las problemáticas fundamentales de municipio y las posibles soluciones que se le pueden dar; para que con ello se pueda lograr una construcción eficaz del mismo), donde se aportaba constantemente en las reuniones en la cuales se estuvo presente, todo esto trabajando en pro de los ideales que llevaba el Alcalde, José Germán Gómez García en su plan de gobierno, el cual se basaba estrictamente en el bienestar de la sociedad<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Partiendo de este precepto de Bienestar que traía el señor alcalde, José Germán Gómez García desde su plan de gobierno fue que toda la creación del Plan de Desarrollo Municipal se llevó a cabo tanto, así que el Plan de Desarrollo Municipal de Tuluá recibió el nombre de, “TULUÁ TERRITORIO GANADOR PARA EL BIENESTAR”.

Para el desarrollo del Plan de Desarrollo (TULUÁ TERRITORIO GANADOR PARA EL BIENESTAR), como se mencionó anteriormente, se tuvo que recurrir al plan de gobierno del alcalde (José Germán Gómez García), insumo de donde nacieron los siete pactos (en los cuales se divide el Plan de Desarrollo)<sup>13</sup>, de los cuales partió el grupo de apoyo el cual se encargó de la elaboración del Plan de Desarrollo. En sí lo que se buscó fue encontrar la relación paralela que debe existir entre el programa de gobierno del alcalde y los planes de desarrollo, ubicando la comunidad hacia la que iba dirigida y la política institucional que se trabaja.

La importancia de los 7 ejes estratégicos del Plan de desarrollo o pactos como se llamaron dentro del Plan de Desarrollo de Tuluá<sup>14</sup>, los cuales surgieron a partir de la creación del Plan de Desarrollo, es que por medio de estos es que se llega a la creación de políticas sociales de implementación que van ligadas al programa de gobierno que presentó el alcalde en el momento de la campaña electoral.

El profesional en Ciencia Política, es el estudioso de que en el contexto de las Ciencias Sociales se aborde las relaciones de poder en las formas de organización política que acogen las sociedades, y que adquieren valor a partir de la interacción en el desarrollo Político y Social de la comunidad. Como profesionales en este campo se forja el análisis, estudio y se proponen soluciones a los conflictos de intereses manifiestos en el desarrollo de lo público; situaciones presentes en las estructuras de gobierno y en el entendimiento de las organizaciones políticas y sociales. Concluyendo en estos documentos se efectúa una relación estructurada organizativa e institucional, de la dicotomía Estado – Sociedad.

---

<sup>13</sup> Los siete pactos en los cuales se divide el Plan de Desarrollo Municipal de Tuluá son los siguientes: pacto para la Competitividad y el Empleo, pacto para el Bienestar Social. –Estrategia local para la reducción de la pobreza, pacto para un Territorio Seguro y en Paz, pacto Tuluá Ciudad del Bienestar, pacto para la Integración Regional, pacto Ambiental y pacto para la Gobernabilidad Local.

<sup>14</sup> Pacto para la Competitividad y el Empleo, Pacto para el Bienestar Social-Estrategia local para la reducción de la pobreza, Pacto para un Territorio Seguro y en Paz, Pacto Tuluá Ciudad del Bienestar, Pacto para la Integración Regional, Pacto Ambiental y Pacto para la Gobernabilidad Local.

Por el carácter de los conocimientos adquiridos los profesionales de Ciencia Política se encuentran estrechamente vinculados en las tomas de decisiones políticas y administrativas, al interior de las cuales se encuentra el Plan de Desarrollo; por lo que el campo de acción de la actividad profesional se desarrolla tanto en organismos y entidades públicas, como en partidos políticos, sindicatos, ONG o empresas privadas.

Para terminar, se puede decir que un politólogo es sumamente importante para el desarrollo de una dependencia como el BPIM, gracias a que este se encargará de contribuir a mejorar los procesos de elaboración de políticas públicas, todo esto gracias a la teoría que se le imparte en la asignatura de Gestión Pública y más específicamente en la asignatura de Políticas Públicas; asignaturas en las cuales se les brinda las herramientas para afrontar las diferentes situaciones que se le pueden presentar al momento de verse involucrado con temas que tengan que ver con el manejo de políticas públicas. Mediante la estructuración y planeación que se establece en los planes de desarrollo municipales donde se expiden todos los ordenamientos que reúnen los aspectos relacionados con el planeamiento físico, jurídico, económico y social del territorio, rendición de cuentas y elaboración de un Plan de Desarrollo.

Partiendo de las bases teóricas recibidas en la universidad el politólogo entra a generar un apoyo realmente importante a un grupo de profesionales, que entran a realizar este tipo de proceso, pero de una manera mecanizada y no van más allá de los requerimientos mínimos que estipula la ley; en ese punto es donde entra el politólogo, ya que éste logra profundizar en estos puntos, porque desde las bases recibidas en la formación universitaria, el politólogo logra ir más allá de lo que requiere mínimamente la ley y busca generar desarrollo y beneficios para la dependencia en la cual esté trabajando; para poder alcanzar esto, el politólogo debe recurrir a la investigación, basándose en la teoría existente sobre el tema en cuestión, para con ello lograr vincular los conocimientos y desarrollarlos en los trabajos que se le presenten y de esta forma poder ir mas allá de lo que se espere y desarrollar un mejor trabajo.

Las labores a las cuales un politólogo puede llegar a enfrentarse dentro del BPIM, donde este logre incentivar una mejora en la gestión de la organización, pueden ser varias si se piensa que este profesional tiene grandes capacidades de liderazgo e identificación de problemas y proposición de soluciones, pero a nivel general se puede decir que un politólogo está completamente capacitado para enfrentar labores de creación de políticas públicas y sociales, ya que en su educación está altamente ligado con una gran carga de teoría sobre esta temática<sup>15</sup>, lo que termina con la generación de unas bases lo suficientemente fuertes; un politólogo puede lograr un desempeño destacado en procesos como los de la elaboración de un Plan de Desarrollo, ya que en estos procesos puede generar grandes aportes basados tanto en la teoría (de su proceso de formación educativa como en su proceso de investigación propia) y en su posterior observación de las diferentes tipos de problemáticas que el politólogo mismo encuentre.

---

<sup>15</sup> Ya que gracias a esta el politólogo logra crear unas bases teóricas, que le brindan las pautas para poder enfrentarse a diferentes situaciones donde se puede llegar a enfrentar con situaciones donde deba crear, desarrollar o evaluar estos tipos de políticas



## **2. LOS RETOS QUE EN RELACIÓN CON LA CIENCIA POLÍTICA ENFRENTÓ LA ORGANIZACIÓN Y EN PARTICULAR EL ESTUDIANTE DESDE EL CARGO QUE DESEMPEÑÓ**

Según el enfoque valorativo que brindó el cargo ejercido, se pudo identificar problemáticas en diferentes etapas, el problema más común presentado en los entes públicos, surge a partir de la falta de planificación y organización de unas políticas concretas en el ámbito local (lo cual puede llegar a ocurrir en el medio regional o nacional); derivada de esta problemática es que empiezan a surgir diferentes tipos de problemas en la consecución de diferentes objetivos y metas que se buscaron alcanzar en un principio.

Para contrarrestar este tipo de problemática, se debe establecer una reglamentación clara en las opciones que se presentan para la representación o el mandato que se entrega por parte de la municipalidad (habitantes del municipio), con la finalidad de que se encuentren incluidos una serie de aspectos importantes para el desarrollo de la región o zona de influencia del benefactor de determinada votación; como es el caso de hacer requerimientos mínimos en cuanto a grados de escolaridad, y evaluar la experiencia laboral que la persona tenga para determinar si esta persona es la idónea para ocupar el cargo, o en su defecto una exigencia básica para que al interior del grupo de colaboradores, existan profesionales capacitados, ya sea para asesorar, ejecutar o planear directamente lo estipulado en el Plan de Gobierno y en el Plan de Desarrollo; en otras palabras lo que se debería de presentar es un freno en los actos de clientelismo, pensando más en el beneficio de la comunidad y no en el beneficio en la vida política de cada individuo.

Las anteriores generalidades hacen que el proceso de implementación del Plan de Desarrollo del gobierno, presente una serie de falencias que atentan contra las políticas de buen gobierno y de cumplimiento de metas del mandatario; quien debe buscar que lo prometido en campaña, las políticas de desarrollo económico, social y público se ejecuten en su totalidad; para lo cual desde el inicio de una campaña se debe hacer acompañar de

especialistas en cada uno de los sectores y jerarquizar al interior de un cronograma la serie de actividades a desarrollar.

## 2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Es importante revisar los programas de gobierno que se efectúan en las épocas electorales, estableciendo unos comités de veeduría que controlen el cumplimiento del mismo y su relación directa con el Plan de Desarrollo una vez los funcionarios sean posesionados; ya que en épocas electorales, y de ayuda a un determinado líder político se realizan una serie de promesas que una vez transcurrido el tiempo no se cumplen. Esto hace que cada vez se menosprecie más el programa de gobierno por el cual los partidos políticos y los candidatos se presentan a las elecciones, ocasionando con esto que los electores desconfíen de las promesas y vean estos documentos como letra sin sentido y salidos de la realidad. Para mitigar un poco este desorden, se hace necesario que previo a estas elecciones se establezcan unas reglas de juego claras y unos requerimientos mínimos por cada zona de influencia, datos sobre los cuales se trabajara en el programa de gobierno de cada uno de los candidatos. Es decir, es necesario planificar qué metas se persiguen para poder optimizar de una mejor forma los recursos.

Para sintetizar lo anteriormente mencionado puede referenciarse lo dicho por Arizaldo Carvajal en su texto: *“Planeación participativa: Diagnostico, plan de desarrollo y evaluación de proyectos”*, donde dice, *“Si de todos los actores depende el tipo de sociedad y de desarrollo al que aspiramos. Como sujetos sociales y políticos participemos en la construcción de los planes de desarrollo municipales”*<sup>16</sup>; en otras palabras, dada la importancia que recae sobre un Plan de Desarrollo Municipal, se debe tener en cuenta que este es el que va a ser la guía del proceder de la administración, entonces la comunidad debería de tener una participación más activa en su construcción para con ello lograr identificar las verdaderas necesidades de la comunidad y de esta forma poder darle solución a estas y así poder satisfacer las necesidades como comunidad.

---

<sup>16</sup> CARVAJAL BURBANO, Arizaldo. *“Planeación participativa: Diagnostico, plan de desarrollo y evaluación de proyectos”*. 3ª Edición. Programa Editorial Facultad de Humanidades-Universidad del Valle. Cali (2010).

Las bases de un Plan de Desarrollo vienen dadas o hacen referencia a un instrumento que tiene la ambición de coordinar e integrar una o varias políticas públicas determinadas. De modo que se entiende por programa de políticas públicas no solamente la política pública definida por sus objetivos y sus medios, sino por un conjunto de políticas coherentes entre sí. Por lo tanto a través de este se definen las metas, las estrategias y tácticas, los análisis prospectivos y retrospectivos, la coordinación de las diferentes medidas necesarias, las medidas de implementación y los mecanismos de evaluación.<sup>17</sup>

Partiendo de que las políticas públicas son parte fundamental de un Plan de Desarrollo, se debe de lograr usarlas como dice Santiago Arroyave en su texto: *“Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos”*; como plataforma de los planes, programas y proyectos dirigidos a resolver, con el fin de darle solución a los conflictos sociales existentes<sup>18</sup>. Todo fundamentado en lo dicho por Alejo Vargas cuando se refiere a las políticas públicas en su texto: *“Notas sobre el Estado y las políticas públicas”*, diciendo que deben entenderse como *“el conjunto de iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas”*<sup>19</sup>; en otras palabras se debe interiorizar el termino de políticas públicas como las herramientas por las cuales se va a lograr dar solución a las diferentes problemáticas del entorno social en el municipio.

La visión con la que se trabajó, amplía y desglosa el concepto de la visión 2019, mostrando de forma concreta los propósitos de la misma. En ella se consolida el componente “ciudad región” y se abre el espectro de actividades económicas sobre las cuales reposa la intención del desarrollo, como son: los servicios, el comercio, la industria, la agricultura, el turismo y el ecoturismo. Es claro que en esta visión se abre la puerta para la estructuración de políticas públicas que generen “nuevos empleos y negocios”. Una vez conociendo a

---

<sup>17</sup> ROTH DEUBEL, André-Noel. *“Libro de políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora (séptima edición). Bogotá D.C. (2009). Pp. 46

<sup>18</sup> ARROYAVE ALZATE, Santiago. *“Políticas Publicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos”*. Revista del Departamento de Ciencia Política, Universidad Nacional. Revista FORUM No. 1. Medellín (2011).

<sup>19</sup> VARGAS, Alejo. *“Notas sobre el Estado y las políticas públicas”*. Almudena Editores. Bogotá (2001).

grandes rasgos el querer de la municipalidad se estableció una metodología de trabajo tendiente a cumplir en forma integral los puntos básicos del plan de gobierno.

## 2.2 DESARROLLO DE LA PRÁCTICA EN EL BANCO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL

Para la formación del Plan de Desarrollo en Tuluá se contrató la asesoría de una firma externa, y el trabajo fue realizado por fases en las cuales se vinculó a personal de la Alcaldía, funcionarios de agremiaciones, personajes y entes representativos del municipio y como punto vital de esto a los habitantes del mismo en general.

El plan de desarrollo, una vez definido, se compuso de las siguientes fases:

- **Primera fase (diagnóstico):** Recolección de los datos estadísticos del municipio: población, nivel de renta, principales sectores económicos, paro y contratos registrados en los meses anteriores, grupos de edad mayoritarios y aquellas variables que fueron de interés.
- **Segunda fase:** Tras lo cuantitativo se elaboró un informe de tipo cualitativo. En lo cualitativo se evaluaron opiniones y elementos que fueron de ayuda, a fin de ir más allá de la mera información que se obtuvo al leer el informe cuantitativo. La técnica utilizada requirió primero de la selección a un grupo de “informantes clave” (escogidos de entre aquellas personas que formen parte representativa del tejido asociativo, cultural, económico y social del territorio). Una vez se tuvo estos informantes o representantes de sectores económicos y sociales, se les hizo reuniones y entrevistas para obtener información que sirvió para el plan de desarrollo. Las preguntas que se utilizaron giraron en torno a elementos como la situación socioeconómica, las limitaciones que encuentra el municipio para desarrollarse y las potencialidades que se pueden aprovechar para hacerlo despegar.
- **Tercera fase:** realización de la matriz **DOFA**. El análisis de **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades** son claves en el análisis cualitativo y fue uno de los insumos principales que permitió desarrollar las ideas que se quisieron implementar en el municipio. Se hizo necesario consensuar la DOFA con los

informantes clave y, para ello, se efectuaron las reuniones por **grupos de trabajo**. Siendo este trabajo colectivo el que permitió tener mejores resultados.

- **Cuarta fase:** Una vez estimado, la matriz DOFA y los análisis previos, se hizo el **árbol de problemas y soluciones**, girando en torno a los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el principal problema del municipio? ¿Por qué la situación es la que es? ¿Cómo podemos solucionarla? Un gráfico en forma de diagrama es lo óptimo para estos casos.
- **Quinta fase: diseño de las líneas y acciones estratégicas.** Una vez se tuvo toda la información socioeconómica del municipio, el DOFA y el principal problema detallado en un diagrama de problemas y soluciones, se efectuaron las acciones estratégicas que se consideraron oportunas. Las líneas estratégicas que se trazaron, en general, fueron aquellos temas del municipio que se trataron de mejorar a través del plan, por ejemplo: empleo, desarrollo cultural, apoyo a las pymes, etc. Una vez se tuvieron claras las líneas estratégicas o áreas en las que trabajar, se ubicó, en cada línea, las distintas acciones consensuadas entre todos los participantes. Las acciones se describieron en un formato tipo ficha que contiene, como mínimo: de qué trata la medida, las administraciones implicadas, el presupuesto y una estimación del tiempo que llevará su puesta en marcha.

A grandes rasgos, éstas fueron las fases con las que se trabajó en el componente del Plan de Desarrollo Municipal. Recapitulando, lo más importante fue el conocimiento exhaustivo del territorio y la implicación de la población en la elaboración del plan a través de los agentes más representativos.

En el marco de la estrategia integral que contempla la visión del actual Gobierno, se establece una estrategia clara y viable como motor de la transformación de Tuluá; enmarcada bajo la óptica de la realización de las estrategias de transformación y sus objetivos estratégicos. En el Plan de Desarrollo 2012-2015, que fue aprobado por Acuerdo No. 103 de Mayo 25 de 2012; se han estructurado siete pactos rectores:

1. Pacto para la Competitividad y el Empleo.
2. Pacto para el Bienestar Social. –Estrategia local para la reducción de la pobreza.
3. Pacto para un Territorio Seguro y en Paz.
4. Pacto Tuluá Ciudad del Bienestar.
5. Pacto para la Integración Regional.
6. Pacto Ambiental.
7. Pacto para la Gobernabilidad Local.

Unificando fuerzas para lograrlos y estableciendo la rendición de cuentas, diálogo y consenso, conciencia política y participación social en las decisiones públicas, se presenta un fortalecimiento de nuestro régimen de competencia y de partidos, tolerancia, civilidad y respeto mutuo.

Se notó improvisación, mala organización y en términos generales problemas de trabajo en equipo, se trabajó en forma aislada lo que hizo que el trabajo no surtiera los objetivos fijados. Para estas situaciones se debe generar una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales coordinados dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Facilitan la participación de los funcionarios en las decisiones de la operación a ejecutar.

Una de las principales problemáticas radica en la falta de planeación de las actividades para el buen desarrollo del ejercicio de gobierno, donde las personas que realizaron el Plan de Gobierno no son las mismas que realizaron el ejercicio del Plan de Desarrollo; actividades como la participación comunitaria se debieron prever con tiempo y no citar a la comunidad a revisar lo ya acordado con los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Tuluá y hacer unas adecuaciones de acuerdo con las inquietudes que surjan.

Para hacer más clara esta dificultad, se puede traer a colación, como el cambio de gran parte del Plan de Desarrollo por medio de un decreto emitido por el Alcalde genero un caos en el cumplimiento de la rendición de cuentas a la contraloría departamental, ya que en muchas de sus partes este no era coherente o tenia metas imposibles de cumplir; como consecuencia de estos cambios se retrasó casi una semana la entrega del plan de desarrollo



al BPIM para que esta oficina iniciara con el proceso de rendición de cuentas, acortando de esta manera el tiempo que se tenía para su entrega (ya que si no se realizaba la rendición de cuentas a tiempo acarrearía multas y problemas aún mayores para la administración); generando esto un proceso de rendición de cuentas deficiente, ya que al tener que cambiar el Plan de Desarrollo Municipal, sigue igual corriendo el tiempo y el límite de tiempo asignado por la Contraloría Departamental del Valle del Cauca seguía siendo el mismo, en otras palabras, el tiempo que debía de dedicarse para realizar la rendición de cuentas se acorto como resultado de los cambios que se presentaron en el Plan de Desarrollo Municipal.

Se debieron generar mesas sectoriales con el liderazgo de los encargados de las carteras municipales y con el acompañamiento de la comunidad objetivo o del sector comprometido, y de esta forma extrapolar la problemática a resolver. Con esto se logra el compromiso de los líderes y la responsabilidad de cada una de las comunidades que representan, teniendo como base programas serios que reactivaran el desarrollo y mejoraran la calidad de vida de los Tuluëños.

## **2.3 RETOS ENFRENTADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO, OBSERVADOS POR EL PRACTICANTE CON RELACIÓN A LA CIENCIA POLÍTICA**

Los retos relacionados con la ciencia política que fueron identificados, desde el cargo como asesor externo en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal de la Alcaldía Municipal de Tuluá por parte del practicante, se dividieron en dos. Primero se mencionaron los retos como organización y por último como individuo.

### **2.3.1 RETOS ENFRENTADOS POR LA INSTITUCIÓN, OBSERVADOS POR EL PRACTICANTE:**

A continuación, se presentaran los diferentes retos a los que la institución se vio enfrentada y que el practicante identifico:

- Falencias en la comunicación de los planes impulsados desde la administración municipal y el Concejo Municipal de Tuluá, los cuales requieren de una mejor comunicación para lograr ser implementados.
  - ✓ En la gran mayoría de los planes que se impulsan desde la administración municipal y el Concejo Municipal de Tuluá no se tienen en cuenta las verdaderas problemáticas sociales que se presentan en la ciudad, por lo cual, la solución contemplada en los planes no abarcan de forma integral las problemáticas sociales y esto genera que al ser aplicadas las soluciones mencionadas las problemáticas no se solucionen de manera integral.
  - ✓ Esta problemática se agudiza de mayor forma gracias a la falta de un tercer actor en la construcción de estos planes; este tercer actor es la población civil, al no tenerlos a ellos en cuenta para el desarrollo de esto, lo que se genera es un plan que afronta la problemática de manera superficial y no se logra identificar el núcleo de las necesidades (que es a lo que deberían ir encaminados los planes).

- ✓ Pero la principal falencia que se presenta en la construcción de estos planes yace, en la poca congruencia de estos planes tiene con el Plan de Gobierno, ya que por medio de estos es que la población civil se ve representada.
- La desorganización y la falta de planificación dentro de los procesos de la administración municipal, generó un retraso en la fechas de cumplimiento de la gran mayoría de las tareas asignadas, trayendo consigo demoras en el cumplimiento de metas a corto plazo estipuladas en el Plan de Desarrollo Municipal. Particularmente esto se convirtió en un reto para la Alcaldía Municipal de Tuluá, el equipo de trabajo encargado de elaborar el Plan de Desarrollo y el personal involucrado en la construcción del mismo.
  - ✓ Como consecuencia de este retraso la administración tuvo que aplazar la iniciación de la ejecución de los proyectos que se tenían proyectados en el Plan de Desarrollo Municipal, ya que en el momento de la revisión de este se encontraron una gran cantidad de problemas que impedían la entrada en ejecución de los proyectos.
  - ✓ Este problema salió a relucir desde el momento en el que se inició la creación de indicadores para la rendición de cuentas a la Contraloría Departamental del Valle del Cauca, ya que en ese momento se descubrió las incoherencias que tenía el Plan de Desarrollo, y se tomó la decisión de cambiar muchas partes para generar congruencia y que este pudiera tener metas realizables.
- A pesar de que se trabajó siguiendo los lineamientos del contratista y el trabajo por fases, la construcción del Plan de Desarrollo municipal, no se pudo contar con la capacitaciones necesarias para las personas que conformaban el grupo que se encargó de realizar, implementar y llevar a término la ejecución del mismo.
  - ✓ Para lograr una buena labor en este proceso, el grupo que se conformó debía contar con niveles mínimos de competencia en este tema (la elaboración de

planes de desarrollo municipal); necesarios a fin de que este proceso se hubiera transformado en una guía de gobierno.

- ✓ El grupo que se conformó para que estuviera encargado de la creación del Plan de Desarrollo Municipal, era un grupo de personas poco preparadas, con grandes falencias en la teoría de construcción de planes de desarrollo.
  - ✓ La falta de preparación fue tan evidente que dos sesiones en las que se reunió el grupo, fue dedicada a la explicación de cómo construir un Árbol de Problemas.
- Falta de participación por parte de la ciudadanía, conllevando esto a que no se genere un control social de la gestión del gobierno municipal (ya que la información que se le brinda a la ciudadanía es poca y superficial) y de esta forma es factible que se retrasen las acciones gubernamentales y las políticas públicas, gracias a que no hay una ciudadanía activa que demande que la gestión sea eficaz.
    - ✓ Hay una falta de mecanismos más ajustados o eficaces que permitan que la ciudadanía se informe adecuadamente.
    - ✓ La falta de los mecanismos que permiten a la ciudadanía tener a la mano una información más adecuada, parte de la falta de interés de la gran mayoría de la población, ya que ésta, al no presentar una cultura política lo suficientemente activa, no ejerce las acciones necesarias para obligar a la administración municipal a generar los mecanismo necesarios para brindar una mejor calidad de información.
  - Falta de gobernanza<sup>20</sup>, de comunicación y relación cercana con la ciudadanía (la cual tiene como organismos más representativos las JAL y las JAC); esto genera un

---

<sup>20</sup> Se entiende la Gobernanza como: *“Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.”* (Real Academia Española (2001). “Diccionario de la lengua española (22ª Ed). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>)

problema en la retroalimentación de las demandas y necesidades de las diferentes comunidades hacia el gobierno municipal.

- La falta de planificación y de cumplimiento de la agenda gubernamental, trajo como resultado una problemática de comunicación entre la Oficina de Planeación con las diferentes Secretarías de Despacho (las cuales se deben de encargar de crear los balances y presupuestos de las políticas públicas y los proyectos a crear), ya que a los errores que poseía el Plan de Desarrollo, la información que se tenía era muy poca y en algunos casos errónea, generando diferente tipos de problemas (como por ejemplo el retrasó de la inscripción de los proyectos en la oficina de Planeación, generando esto una demora en la rendición de cuenta de esta a la Contraloría Departamental).

### **2.3.2 RETOS QUE EL PRACTICANTE ENFRENTO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.**

A continuación, se enumeraran los retos a los que el practicante se vio enfrentado e identifico en su puesto de trabajo:

- Las reuniones que se realizaron en pro de la construcción del Plan de Desarrollo Municipal que llevaba como nombre, “TULUÁ TERRITORIO GANADOR PARA EL BIENESTAR”. Se establecieron premisas hasta el momento desconocidas por el practicante, lo que generó una necesidad de recurrir a los conocimientos de habitantes del municipio para poder concatenar los conocimientos con los objetivos que se buscaba obtener en el plan de desarrollo, en otras palabras empezar de cero por desconocimiento de la territorialidad.
  - ✓ Los aspectos desconocidos en la gran mayoría estaban relacionados a los proyectos de vivienda de interés social (ya que en este campo fue que el practicante profundizo su trabajo en el proceso de construcción del Plan de Desarrollo Municipal) que fueron realizados por la anterior administración y los que estaban en proceso de construcción en la actual administración.

- ✓ Para lograr un mejor desempeño en este punto el practicante tuvo que recurrir a líderes comunitarios, lo cuales estuvieran ampliamente empapados en este tema; que por medio de su conocimiento pudieran ilustrar de mejor manera el panorama para el practicante, y a partir de este conocimiento adquirido por el practicante logro superar este reto.
- Creación de los indicadores que iban a ser utilizados para medir el cumplimiento o el no cumplimiento de los programas del Plan de Desarrollo Municipal. Debido a que el practicante no poseía el suficiente conocimiento en la creación de estos indicadores y en las metas a lograr; por este motivo las fórmulas de mediciones debieron ser congruentes con las unidades esperadas de resultados. Cuando se debe hacer el contraste de la aplicación de estándares de medición con una situación hipotética esperada y el conocimiento de las dos cosas (no era parte del conocimiento del practicante), se debió recurrir a profesionales con experiencia en el ramo a fin de que los resultados arrojados dieran los frutos esperados. Estos indicadores que no son otra cosa que la medida del estado y del desempeño de un macro-proyecto, proceso o actividad, en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos; en otras palabras examinar el conjunto de variables cuantitativas y cualitativas que se van a medir y monitorear, se toma como fórmula general la siguiente:

I= logros alcanzados/logros planeados

- Creación de las fórmulas de los indicadores de producto del Plan de Desarrollo Municipal, por medio de estas fórmulas es como se iba a demostrar la medición de los indicadores. Las unidades de cada indicador iban dadas de acuerdo con el resultado esperado en cada uno de los indicadores y basados en esta información se generaban las fórmulas de control y seguimiento. Con los resultados esperados por parte del gobierno municipal o del plan de gobierno, se establecía esto como una meta, por ejemplo **lograr que el 30% de las personas que estén en condición de**

**desplazamiento se capaciten en una actividad laboral a fin de evitar el desempleo.** Una vez fijada esta meta la forma de establecer el indicador sería:

- ✓ Población en condición de desplazamiento capacitada/ Total de población en condición de desplazamiento.
- Debido a la poca capacitación de los funcionarios que tuvieron a cargo la creación del Plan de Desarrollo, se generaron varias trabas en la revisión y comentarios del Plan de Desarrollo.
  - ✓ Se perdió bastante tiempo en la explicación de términos tan básicos como la elaboración de un “árbol de problemas”, lo cual lo único que genero fue un retraso en la elaboración de Plan de Desarrollo, desencadenando así un afán por terminar el mismo omitiendo una gran cantidad de detalles que se vieron reflejados al momento de revisar este para la posterior rendición de cuentas a la Contraloría Departamental.

En conclusión se puede hacer un balance general de la gestión de la Alcaldía Municipal de Tuluá, la Oficina de Planeación Municipal y del Banco de Programas y Proyector de Inversión Municipal; para abordar la gestión de todas estas organizaciones se puede decir, que debido a la falta de organización, capacitación y comunicación de las organizaciones, las labores realizadas dentro de estas no se logran llevar a cabo de forma eficaz, ya que a consecuencia de la poca congruencia que se presenta en la base fundamental del funcionamiento de estas oficinas (el Plan de Desarrollo Municipal), no permite un óptimo funcionamiento de las mismas.

### **3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS POR EL PRACTICANTE EN LA ALCALDIA DE TULUÁ Y SU BANCO DE PROYECTOS**

La planeación en la actualidad se concibe y convierte en un elemento estratégico básico y de suma relevancia para la gestión pública en todos los órdenes, es decir en el ámbito municipal, departamental y nacional. Las administraciones públicas modernas deben estar en la capacidad de realizar y llevar a cabo procesos de planeación, ejecución y evaluación de forma coordinada e integral, con el fin de lograr con el cumplimiento de un proyecto político que se expone primeramente en el programa de gobierno y se dilucida en el plan de desarrollo. Es así que la planeación de un proceso que a nivel municipal debe ser conjuntamente desarrollado por el alcalde, su equipo de trabajo y las comunidades hacia las que van dirigidas las acciones gubernamentales.

El plan de desarrollo entonces se convierte en la herramienta guía de obligatorio seguimiento y cumplimiento, que permitirá que legalmente, socialmente y políticamente una administración municipal lleve a cabo su gestión. En este sentido, se debe entender que la planeación en la gestión de un municipio y de un Gobierno comienza con el establecimiento de un Plan de Desarrollo, para que sea una guía, durante el periodo para el que se eligió al gobernante, en todos los procesos de asignación de recursos para el logro de los objetivos preestablecidos.

Todo Plan de Desarrollo del orden departamental o municipal necesariamente debe estar en estrecha relación y coherencia con el programa de gobierno presentado a la ciudadanía que eligió al gobernante de turno, ya sea alcalde o gobernador, con el fin de que plasme y ejecute el proyecto político, social y económico por el cual fue elegido. Sin embargo como es bien conocido, la elección de gobernantes locales y regionales en Colombia se aleja mucho del ideal democrático de que los ciudadanos elijan y voten de manera consciente e informadamente por un candidato por su proyecto político. Esto es generado en gran medida por el arraigo de las prácticas clientelistas en nuestro sistema político, los partidos y



los actores que los representan, una ciudadanía que en su mayoría cuenta con una cultura política parroquial y la falta de control ciudadano a la gestión del futuro gobernante una vez culmina la época electoral.

A pesar de un problema de fondo como el mencionado, hay disposiciones legales que obligan a que los municipios y departamentos tengan procesos de planeación, pero para ello es necesario que el Plan de Desarrollo sea bien elaborado y se dirija al cumplimiento de metas. Para la elaboración es importante garantizar la participación comunitaria, con el fin de que sean tenidas en cuenta también las necesidades de las diferentes comunidades y se afiance la legitimidad del gobernante ante la ciudadanía.

*“El plan debe transformarse en un lugar privilegiado para la concertación y la evaluación de las prioridades públicas. Debe concebirse como una herramienta prospectiva para anticipar las evoluciones y también como un lugar de intercambio y diálogo”<sup>21</sup>*. De esta manera, la planificación en un municipio o un ente territorial se debe convertir en una guía que hay que refaccionar y evaluar constantemente, con el propósito de adaptar los objetivos y metas de la municipalidad a las situaciones y oportunidades que ofrece la coyuntura para potenciarlos.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la gestión pública ha vivido una transformación con el paso del tiempo, en donde la influencia de lo privado y lo económico ha sido notoria en la transformación de lo público, en un mundo globalizado lleno de cambios que a su vez, exige evoluciones dentro de la administración pública para poder lograr resultados y por ende superar problemas relevantes dentro de la dirección gubernamental. De esta manera, se puede decir que la gestión es aquella que determina el éxito o alcance de logros de la administración partiendo del estudio de actividades y gestiones realizados por las personas empleadas en este aspecto.

---

<sup>21</sup> RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Libro de políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora (séptima edición). Bogotá D.C. (2009). Pp. 85

Para medir este aspecto es necesario perfilar unos criterios y fijar unos puntos que permitan el análisis de las acciones, coordinando las labores y operaciones, para al final medir los logros de cada fase. Es así como la gestión de lo público va cumpliendo con sus objetivos, enfatizando más en los medios que en los resultados, con el fin de que se lleve a cabo una ejecución eficiente y eficaz de los planes, proyectos y políticas públicas. Es así, como a continuación se abordarán y plantearán varias soluciones que perfilan unos criterios y puntos para el análisis de acciones concretas, y que desde la perspectiva del practicante, ayudarían a mejorar sustancialmente la gestión y planificación en la administración municipal de Tuluá.

En el presente capítulo se abordarán las soluciones planteadas por el practicante a las problemáticas identificadas en la Alcaldía Municipal de Tuluá, desarrollando y explicando su naturaleza, con el fin de que sean aplicables en el contexto práctico que supone una administración pública como la del municipio de Tuluá. De esta manera, se planteará inicialmente como el Banco de Proyectos se puede convertir en una dependencia que ofrezca una retroalimentación del contexto eficaz, fortaleciendo la capacidad y potencialidad de este para llegar a ser un instrumento de vital importancia en la planeación municipal de Tuluá, planteando varias alternativas de solución que pueden llegar a volver lo anterior en un escenario real.

### **3.1 EL BANCO DE PROYECTOS E INVERSIÓN MUNICIPAL COMO UN ENTE RETROALIMENTADOR Y PLANIFICADOR DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE TULUÁ**

El Banco de Proyectos es un elemento importante dentro de una administración municipal, ya que a través de este se puede llevar a cabo la gestión de los proyectos y la elaboración del plan de inversiones que se acuerde con las comunidades. La labor de constante comunicación y retroalimentación del entorno social de las comunidades se convierte entonces en una de las funciones importantes de los Bancos de Proyectos, dado que a través de estos se pueden realizar ejercicios o adelantar métodos de interacción con las comunidades, que permitan identificar los principales problemas y sus posibles soluciones.

De esta forma, un Banco de Proyectos puede llegar a realizar mapeos de los proyectos que surgen a lo largo y ancho de un territorio y que sean compatibles con las políticas públicas del municipio, sean iniciativa o no de la administración municipal, con el fin de generar insumos a las Oficinas de Planeación Municipal para la escogencia o selección de los proyectos que serán incluidos en la elaboración del Plan de Inversiones del municipio

Sin embargo el Banco de Proyectos del municipio de Tuluá, tras la problemática existente con el retraso en la corrección y reelaboración del Plan de Desarrollo, no logro llevar a cabo su labor, en parte porque no tenía los insumos básicos de la administración, es decir los lineamientos o ejes de política pública que se desglosan del Plan de Desarrollo, sino también porque no contaba con el recurso humano suficiente ni capacitado para llegar a ese objetivo.

Como solución a dicha problemática, el practicante identificó cinco puntos que se pueden potenciar dentro de la administración municipal de Tuluá, algunos encaminados específicamente para la Oficina de Planeación, con el fin de que el Banco de Proyectos y de Inversión Municipal empiece a tener un rol activo dentro de la labor de la administración del Alcalde José Germán Gómez García. El primero de ellos consiste en una medida administrativa y las demás soluciones surgen del aporte que un politólogo puede llegar a generar dentro una administración municipal, en particular en la Oficina de Planeación.

## **1. Reasignación y capacitación del personal vinculado al Banco de Proyectos y de Inversión Municipal de Tuluá.**

La primera medida que se recomienda consiste en asignar más personal al Banco de Proyectos, o en su defecto reasignar algunos funcionarios que trabajan en la Oficina de Planeación, con el fin de contar con la cantidad de personal necesario para mejorar la gestión del Banco, ya que durante el tiempo de práctica solo estaban 2 funcionarios de tiempo completo en el Banco y uno que era intermitente. Sin embargo, durante la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y reelaboración del mismo, todas las personas adscritas al Banco de Proyectos fueron asignadas a labores de apoyo a la firma externa que fue contratada para realizar el Plan de Desarrollo, aún sin contar con la capacitación idónea, lo que se tradujo en una ayuda poco eficaz y eficiente.

La asignación o reasignación, es decir el incremento de personal al Banco de Proyectos, permitiría que las funciones y tareas fueran cumplidas eficientemente, dado que son muchas las labores para tan pocos funcionarios. Sin embargo desde el punto de vista del practicante, es recomendable contratar personal externo y calificado para llegar a lograr que el Banco de Proyectos de la Alcaldía Municipal de Tuluá juegue un papel importante, eficiente y eficaz a la hora de planear la ejecución de los proyectos que materializaran las políticas públicas del municipio.

No se recomienda la reasignación de personal de otras dependencias por las siguientes razones: 1. Dado que la campaña política llevada por el actual alcalde José Germán Gómez, conto con el amplio apoyo de los sectores políticos tradicionales del municipio y del departamento, que cuentan con unas estructuras clientelares bien estructuradas y aceitadas, la gran mayoría de los cargos de la alcaldía quedaron comprometidos en cuotas burocráticas que se convirtieron en una forma de retribuir el apoyo brindado en las urnas, generando así que muchos de los funcionarios que son cuotas políticas no cuenten o no sean de la idoneidad profesional requerida para desarrollar algunas labores. 2. A raíz de que la gran mayoría de personal responde a intereses de estructuras políticas y políticos del municipio, se ha generado clientelismo en la creación, repartición y/o asignación de

proyectos y recursos a las diferentes comunidades, por lo cual es conveniente que el personal nuevo sea ajeno a esta dinámica forjada por los compromisos políticos adquiridos por el Alcalde en su campaña política.

Sin embargo, independientemente de estos problemas que se ligan más a los intereses políticos particulares de los actores presentes dentro de la administración municipal, es necesario impulsar y establecer medidas correspondientes a la capacitación de los funcionarios que estén relacionados con procesos de creación, implementación y evaluación de las políticas públicas del municipio, ya que fue una problemática recurrente y marcada que generó retrasos, problemas y falencias en la creación del Plan de Desarrollo, la ejecución de las funciones de la Oficina de Planeación y del Banco de Proyectos y en general, la labor de la administración municipal.

En este sentido, se recomienda que la capacitación sea llevada a cabo por profesionales con experiencia en el campo de las políticas públicas, con el fin de que por desconocimiento de aspectos sencillos, como elaborar un árbol de problemas, y no saber diagnosticar las problemáticas que aquejan al municipio se generen retrasos considerables en la elaboración de las políticas públicas. Así mismo, se recomienda que se capacite a los funcionarios en temas encaminados a la coherencia que debe tener el Plan de Desarrollo y las políticas públicas de la administración con el Plan de Gobierno presentado por el alcalde de turno en su campaña política, dado que este último debe ser el insumo principal para la elaboración del Plan de Desarrollo y la gestión a desarrollar por el mandatario durante su periodo.

Una alternativa para esto es asesorarse y aliarse con universidades que desarrollen programas académicos relacionados con gobierno, gestión pública, políticas públicas y normatividad que rige las administraciones municipales, con el fin de que los funcionarios logren aprender aspectos teóricos que permitan potenciar sus cualidades y competencias en la práctica, y así lograr el mejoramiento en términos de eficiencia de sus labores administrativas.

A continuación, se planteará una solución que, desde la perspectiva del practicante, lograría establecer o permitir una mayor organización, planificación y mejor labor dentro del Banco

de Proyectos del municipio de Tuluá, con respecto a las funciones que se podrían desarrollar en esa dependencia y la relación con los problemas de organización y planificación existentes. Así mismo, esta solución se propone con el ánimo de establecer un modelo inicial para aplicar en los procesos de toma de decisión, al menos los tendientes a la ejecución de proyectos, dentro de la administración del municipio de Tuluá.

## **2. Aplicación de criterios para la toma de decisiones: Por una labor organizada y planificada dentro del Banco de Proyectos del municipio de Tuluá**

La segunda solución planteada para mejorar el funcionamiento y el papel del Banco de Proyectos es diferenciar por categorías el tipo de proyectos, las poblaciones objetivo y el origen de los recursos, con el fin de identificar de mejor manera qué dinero por ley, y apegados a la normatividad que rige al Sistema General de Participaciones y al Sistema General de Regalías, deben tener una destinación específica.

Además de clasificar, es necesario entender y comprender la urgencia, necesidad e impacto positivo que puede llegar a tener cada proyecto, con el fin de definir con criterios objetivos la inclusión o no de cada uno en el Plan de Inversiones anual del Municipio. Así mismo, se debe analizar y comprender el monto de la inversión de cada proyecto que se radique en el Banco de Proyectos, con el fin de que la gestión fiscal sea sostenible adecuándose al presupuesto público, y de esta forma el Plan de Inversiones sea coherente con las capacidades económicas del municipio de Tuluá.

En este sentido, es que un politólogo puede llegar a ser importante en un Banco de Proyectos, dado que el establecimiento de categorías, criterios objetivos y comprensión del entorno político y socioeconómico es una labor que un profesional de la Ciencia Política puede desarrollar. De esta forma, se proponen cuatro categorías para evaluar o determinar qué proyectos deben ser incluidos dentro del Plan de Inversiones del Municipio: Viabilidad fiscal, impacto positivo, urgencia y duración, y problemática a resolver.

Las cuatro categorías tendrían en cuenta los siguientes aspectos para escoger o poner en lista de espera para una futura ejecución a un proyecto radicado en el Banco de Proyectos del municipio de Tuluá:

- **Viabilidad fiscal:** Por viabilidad fiscal se entiende la conveniencia fiscal y presupuestal del municipio para financiar los proyectos, acciones y decisiones que se tomen por parte de la alcaldía. Para esta categoría se tendrían en cuenta los costos, la procedencia de los recursos (sean por Sistema General de Participaciones o transferencias de la Nación, Sistema General de Regalías, cooperación internacional o recursos propios del municipio), la destinación que asigna la ley (en el caso de las regalías y las transferencias) y los recursos con que cuenta el municipio para ejecutar cada proyecto. Es así, como se realizaría una revisión al presupuesto de cada proyecto, dado que cada uno en esta instancia ya debe tener su respectivo análisis presupuestal, y cotejarlo con la capacidad fiscal del municipio para definir si hay disponibilidad de recursos para financiarlo.

Con esta categoría, al tener que estar necesariamente en consonancia con el estado de los recursos financieros y presupuestales del municipio, se debe ser muy riguroso y claro en la identificación de los recursos provenientes de la nación, dado que para elaborar los planes de Inversiones plurianuales y anuales del municipio y tener una buena proyección de los recursos, se deben tener en cuenta los topes sectoriales que brindan una participación mínima a determinados sectores asignados por la ley para la ejecución presupuestal de los entes territoriales. De esta manera, al definir la procedencia, los montos disponibles para financiar (labor que debe ser consultada y respaldada por la Secretaría de Hacienda Municipal), y la capacidad del municipio para realizar un proyecto, se podría definir si existe la posibilidad o no de financiar determinada acción gubernamental.

- **Impacto positivo:** Con la categoría impacto positivo se busca analizar la receptividad, e idoneidad que puede llegar a tener un proyecto hacia una

problemática determinada, que el mismo buscaría solucionar. Al referirse a la subcategoría receptividad, básicamente se analiza la acogida o rechazo que pueda llegar a tener una medida frente a la comunidad o población afectada o beneficiada por un proyecto. La subcategoría idoneidad busca determinar si la solución y las acciones planteadas en cada proyecto son adecuadas para resolver la problemática que se trataría o potenciaría aspectos y condiciones positivas de determinada situación.

Para poder realizar un análisis cualitativo y determinar si el impacto es nulo, bajo, medio o alto, es necesario hacer un mapeo de la situación, interactuar con las comunidades y sus representantes, y atender, si es el caso, las recomendaciones, sugerencias o reclamos de estas a la hora de ejecutar un proyecto. En últimas, con esta categoría se puede medir o determinar qué tan viable es la medida social y/o económicamente, según el caso. La medición cualitativa de esta categoría debe ir en consonancia con lo que suceda con los procesos de gobernanza que más adelante se plantearan.

- **Urgencia y duración:** Con la categoría urgencia se busca determinar cuán necesario y en cuanto plazo aproximado se tiene pensado ejecutar un proyecto radicado en el Banco de Proyectos. Dado que el Banco en la mayoría de los casos es una dependencia receptora de las acciones y planes que buscan materializar las políticas y temas que se impulsan desde otros despachos o Secretarías municipales de Tuluá, es necesario que a la hora de realizar el análisis para la escogencia de cada proyecto se tenga en cuenta la inmediatez o espera que puede tener cada uno por parte de la administración municipal.

Para la subcategoría urgencia serán aplicadas las siguientes escalas valorativas: Ninguna, Baja, Media, Alta e Inmediata. La escala valorativa “Ninguna” se refiere a que es un proyecto que puede dar espera a la administración municipal para ser ejecutada a lo largo del periodo de la administración municipal y que se puede



incluir en el Plan de Inversiones plurianual, pero no necesariamente en el Plan de Inversiones del año vigente. La escala “Baja” va referida a que la administración municipal puede incluir el proyecto valorado de esta forma en el Plan de Inversiones del siguiente año, dado que hay proyectos de mayor prioridad. La valoración “Media” se refiere a que la administración debe comenzar a ejecutar determinado proyecto en un plazo de 6 a 12 meses. En la escala valorativa “Alta” se toma un tiempo estimado para comenzar la ejecución de 2 a 6 meses. Por último, con la escala “Inmediata” se busca indicar que la acción de la administración es realmente necesaria para resolver un tema en particular y dar un plazo de 0 a 2 meses para iniciar su ejecución. En esta última escala se toma un tiempo de 2 meses, dado que hay temas que deben ser tramitados y aprobados por el Concejo Municipal, dando un tiempo prudente para que este proceso se desarrolle, al igual que gestionar recursos con la Nación o el departamento, según el caso.

En todos los casos hay que tener en cuenta que la subcategoría “Urgencia” debe ir de la mano con las otras categorías planteadas y que servirán de análisis, con el fin de poder establecer con criterios sólidos si es urgente o no una acción de la administración municipal.

La subcategoría “Duración” básicamente se refiere al número de meses que se tienen planeados para la ejecución total de un proyecto, y si se considera de largo, mediano o corto plazo, de acuerdo al tiempo estimado en número de meses. Es decir, se indica el número de meses que están programados para el desarrollo de un proyecto, desde el momento cero hasta que esté completamente finalizado.

- **Problemática a resolver:** Esta categoría busca definir de manera concreta o concisa la naturaleza de la problemática a modo de síntesis, con el fin de tener la idea general, para efectos prácticos, para que el funcionario que aborde los o el proyecto tenga siempre una referencia clara de la problemática y acción que busca tratar la alcaldía mediante el Banco de Proyectos. De esta manera se busca que no se desvíe

el funcionario de la problemática a resolver y sea su punto de partida para realizar cualquier acción con un proyecto, y conozca si es necesario las aristas, aspectos cruciales, entorno en el que se desarrolla la problemática que se busca resolver.

Para los temas de carácter coyuntural, como por ejemplo los problemas presentados en situaciones de emergencia y que requieren de una respuesta inmediata de la administración municipal, se puede omitir todo el proceso de análisis, escogencia y de toma de decisión, con el fin de no volver lenta la labor del gobierno municipal en momentos que se requieren acciones rápidas, eficaces y eficientes.

A cada proyecto, además del análisis con las categorías propuestas, se le aplicará la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), con el fin de generar un balance acerca de la situación y analizar de mejor manera la problemática o demanda que se genera desde el entorno social.

Básicamente se plantea esto porque se identificó la falta de conocimiento del entorno social a la hora de ejecutar las acciones que materializarán las políticas públicas del municipio de Tuluá por parte de los funcionarios encargados de esta labor. La aplicación de la matriz DOFA puede llevar a que los funcionarios encargados de ejecutar tras un mapeo previo, tema que se abordará en la siguiente solución, puedan encontrar balances objetivos y estar relacionados con cada problemática, con el fin de tener en cuenta qué aspectos o situaciones son los que se pueden aprovechar, los que hay que mejorar sustancialmente y los riesgos existentes durante la materialización de un proyecto.

Es necesario que la problemática que se piensa resolver mediante un proyecto sea conocida por quien se encarga de escoger o seleccionar este. Así mismo, es necesario saber cuáles son los objetivos, efectos y la forma como se medirán los resultados, es decir los indicadores, para lograr analizar la potencialidad, conveniencia y urgencia de un proyecto y los medios más adecuados para desarrollarlo. En otras palabras, es necesario que la toma de decisiones se haga mediante un modelo racional que busque siempre tomar la mejor y más conveniente decisión.

Con todo lo anterior, se buscaría que el Banco de Proyectos y de Inversión Municipal del municipio de Tuluá, se convierta en una dependencia y herramienta de principal importancia en la labor de la administración municipal, ya que al tener la responsabilidad principal de la escogencia y selección de los proyectos que se van a ejecutar por parte de la municipalidad debe tener un óptimo funcionamiento, y por esa razón se propusieron las anteriores soluciones como una forma de contar con criterios objetivos, insumos claros y argumentos sólidos, tanto de índole fiscal y presupuestal como social y político, para seleccionar bajo unos parámetros definidos los proyectos a ejecutarse por la alcaldía municipal de Tuluá.

### **3. Afianzar y consolidar el control de resultados en el Banco de Proyectos y de Inversión del Municipio de Tuluá.**

La planeación también requiere de escenarios de control por parte de las administraciones municipales, por lo cual es deseable y necesario que se presenten mecanismos de seguimiento que evalúen constantemente los logros, resultados y falencias de las acciones gubernamentales, y de esa forma generar balances periódicos acerca de la gestión pública que está llevando a cabo la administración del municipio. Con el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y control a la gestión de la administración municipal es posible generar un mayor orden organizacional, un balance continuo sobre los logros y falencias de la administración y así, tener la posibilidad de mejorar los procesos de creación y ejecución de políticas públicas.

En consonancia con lo anterior, se plantea que mediante el Banco de Proyectos se puede afianzar una labor de control y seguimiento a la ejecución de los proyectos que se van realizando por parte del municipio, dado que esta dependencia puede convertirse en un instrumento que evalúe el cumplimiento del Plan de Inversiones en términos de tiempo, recursos y resultados. Al tener unos criterios claros y definidos, que es una de las propuestas que aquí se plantea, se puede llevar ese trabajo de seguimiento de una forma elaborada y organizada que ponga en relación los argumentos de escogencia con lo encontrado tras la ejecución parcial o total de cada proyecto seleccionado en el Banco de

Proyectos. Además el seguimiento para determinar en qué cantidad se ejecuta el Plan de Inversiones, puede convertirse en un insumo principal e importante para presentar informes periódicos al Consejo de Gobierno, el Concejo municipal y la ciudadanía, sobre los resultados de la gestión del Alcalde y su equipo de gobierno con respecto a la ejecución presupuestal que se proyectó en el Plan de Inversiones.

De esta forma, y refiriéndose particularmente al Plan de Inversiones, es que el Banco de Proyectos debe facilitar el seguimiento de los proyectos identificados como prioritarios por las comunidades y la administración municipal a lo largo de todo su ciclo de vida y la evaluación de resultados al final de su ejecución. Con el seguimiento continuo y la evaluación de resultados se puede mejorar la cantidad de presupuesto que se ejecuta, además de evaluar a partir de las categorías planteadas anteriormente si cumplió los objetivos planteados en un principio cada proyecto que se esté desarrollando.

A pesar de que la Alcaldía Municipal de Tuluá cuenta con la Oficina de Control Interno, encargada de evaluar los resultados de las distintas dependencias de la administración municipal, puede llevarse a cabo una pre evaluación periódica por parte del Banco de Proyectos con respecto al cumplimiento de los objetivos y las metas definidas en cada proyecto que fue seleccionado para ser ejecutado. No se pretende sustituir en ningún caso la labor de orientación, asesoría y coordinación que tiene la Oficina de Control Interno, pero sí a nivel interno del Banco de Proyectos generar procesos de evaluación, ya que hasta el momento son casi inexistentes.

Por último, vale anotar que algunos Bancos de Proyectos en el ámbito nacional, tienen una labor adicional, que si bien no se encuentra dentro de sus funciones principales si puede ser ejecutada, que es la consecución de recursos de cooperación internacional o recursos de cofinanciación con el gobierno nacional para proyectos que sean de alto interés, costo y/o urgencia para el territorio municipal. Básicamente, la elaboración de estos proyectos requieren de una presentación en formatos especiales, principalmente bajo la modalidad de un marco lógico, que son definidos por estándares internacionales y en Colombia por el Banco Nacional de Proyectos de Inversión Nacional del Departamento Nacional de

Planeación, tarea que puede ser asumida por los Bancos de Proyectos Municipales al ser dependencias que están encargadas de englobar la inversión municipal de manera estructurada, elaborada y coordinada.

#### **4. Implementar procesos de gobernanza: Mesas de diálogo comunitario**

Además de la escogencia de los proyectos, la evaluación de resultados y la elaboración del Plan de Inversiones desde el Banco de Proyectos se pueden impulsar e implementar procesos de gobernanza que conlleven a fortalecer el diálogo social, la interacción con las comunidades y la construcción mancomunada de las políticas públicas y los proyectos que ejecutará del municipio.

La gobernanza para efectos de este documento se entenderá como *“un procedimiento moderno en la tarea de gobernar, que se realiza por medio del diálogo, la negociación y el esclarecimiento de metas, fortalecidos por una comunicación política eficaz. Los actores participantes provenientes de los sectores público y privado o también de la sociedad civil, se posicionan en el procesos de construcción de las políticas públicas. En principio, la gobernanza es una técnica para la realización de fines institucionales inducidos por medio del consenso y provistos (no siempre) de políticas públicas que la acompañan en la acción pública”*<sup>22</sup>.

Para que se presente gobernanza también debe haber una sociedad, o actores de la misma, que asuman un papel dinámico en la identificación y definición de las problemáticas públicas, para que posteriormente puedan participar en la planeación y ejecución de las soluciones brindadas o acordadas por o con el Gobierno, llegando a establecer una dinámica en cuanto a la respuesta institucional que sea acorde a las exigencias democráticas de la vida pública.

Para implementar los procesos de gobernanza se proponen implementar mesas de diálogo comunitario que se centren en establecer una relación de diálogo y permanente

---

<sup>22</sup> BASSOLS, Mario; MENDOZA, Cristóbal (Coords.). “Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas”. Anthropos universidad Autónoma Editorial. Barcelona, (2011). Pp.16

comunicación con las diferentes comunidades, con el fin de explorar los problemas, impacto, soluciones conjuntas y toma de decisiones en un ambiente de consenso y no de imposición.

Además de esto, con las mesas de diálogo comunitario se puede llevar a cabo una labor de mapeo de nuevas situaciones problemáticas que se estén generando en el municipio y que ameriten una respuesta institucional, ya sea mediante un proyecto, acción policiva o de cualquier otra índole, dando así espacios de recolección de datos para prever acciones y soluciones a problemáticas que se están empezando a desarrollar o eran desconocidas para la administración municipal. El mapeo de situaciones es una labor que la puede desarrollar un politólogo, dado que la capacidad de análisis del contexto le permite entender la dimensión política, económica o social de una problemática, y plantear, según sea el caso, alternativas de solución y mayor comprensión a la problemática.

Además de la ventaja que ofrecen las mesas de diálogo comunitario en cuanto a la labor de mapeo y construcción de consenso y dialogo social, permite tener una constante retroalimentación con la población, en especial con los líderes comunales, abriendo espacios para conocer de cerca el entorno donde se desarrollan las demandas sociales que debe tratar la administración municipal. Los actores presentes en estos procesos tienen intereses concretos, al igual que la administración municipal, que deben ser consensuados, discutidos y estudiados para poder llegar a acuerdos que correspondan o generen soluciones adecuadas para cada actor.

*“La gobernanza se hace con sujetos portadores de intereses materiales, valores culturales y subjetividades concretas (imaginarios políticos) que van a aflorar a lo largo del proceso. (...) La focalización del consenso se vuelve una tarea de la política pública, aunque en modo de gobernanza será el consenso y no el disenso el valor primordial de la discusión.”<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> BASSOLS, Mario; MENDOZA, Cristóbal (Coords.). “Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas”. Anthropos universidad Autónoma Editorial. Barcelona, (2011). Pp.17-18

El implementar estos procesos de gobernanza implicaría mejorar la retroalimentación de información del entorno social, lo que implica mejorar la información de las demandas que surgen en el entorno y, probablemente, mejorar los procesos de construcción de políticas públicas, la relación con la comunidad y la tarea de gobernar por parte del alcalde municipal. Además de esto, el control social a las acciones gubernamentales se incrementaría generando que haya un mayor flujo de información de la gestión de la administración municipal hacia las comunidades.

En conclusión, aplicar procesos de gobernanza generaría un impacto y consecuencia positiva en la administración del municipio de Tuluá, ya que se implementarían espacios de diálogo, consenso y participación activa con las comunidades que generarían mayor retroalimentación de lo que sucede en el entorno social, el establecimiento o construcción de proyectos y políticas con cooperación de las comunidades, y un mayor flujo de información entre el gobernante y los gobernados.

#### **5. Buenas relaciones con el Concejo Municipal: Por una mejor gobernabilidad**

Para la elaboración del Plan de Inversiones, el cual debe contener los grandes proyectos que afectan a toda la ciudadanía de un territorio y los microproyectos que van dirigidos a comunidades específicas, es muy importante contar con la participación activa de los concejales, dado que estos son los representantes y voceros de las diferentes comunidades que los eligieron ante el gobierno municipal, y en muchos casos son los que convocan a la población para participar en la identificación de las problemáticas que pueden ser incluidas en el Plan de Inversiones mediante un proyecto.

La participación activa de los concejales no solo contribuye a una buena relación en términos de comunicación entre la administración municipal y el Concejo, sino que también puede generar una mejor gobernabilidad, ya que al explorar, analizar y decidir qué proyectos serán ejecutados por el municipio mediante el Banco de Proyectos en compañía de los concejales, se atienden mientras sean viables los intereses sociales y políticos de las comunidades que estos representan, mejorando su labor edilicia y la relación de la administración con esa corporación.

Lo anterior no quiere decir que todas las demandas o pretensiones deban ser acogidas por parte del gobierno municipal, pero si ser atendidas, estudiadas, analizadas, y ejecutadas en caso de ser convenientes y viables, convirtiendo la participación de estos representantes en un puente importante para la identificación de problemáticas y soluciones. De esta forma se puede prevenir que se presente en el plan de inversiones la repartición de recursos sin destinación específica, y sin un proyecto específico a desarrollar en las comunidades, evitando que se den prácticas clientelistas con estos dineros. A esta solución, se le puede agregar que aquellos casos en los que se identifiquen proyectos en conjunto con los concejales, estos sean incluidos dentro del plan de inversiones como coautores o cogestores de dichas acciones, con el fin de incentivar la participación activa de estos en las acciones de gobierno.

Mejorar las relaciones con el Concejo Municipal, que actualmente no se encuentran en el mejor momento, significa necesariamente mejorar las condiciones de gobernabilidad del mandatario local, dado que la interacción cercana, inclusión en la labor comunitaria y permanente comunicación permite que haya un efusión de comunicación constante y fluido en el mejor de los casos. El mejorar las condiciones de gobernabilidad en el municipio acarrea necesariamente que sea factible, o al menos tenga mayores probabilidades, de que el plan de gobierno se desarrolle en mayor armonía con los actores políticos y sociales del municipio, dejando así un camino llano para cumplir sin mayor oposición el plan de gobierno proyectado desde la campaña política.

La falta de sinergia existente entre el Concejo Municipal y la Administración puede ser superada si existe una mayor interacción y comunicación con los concejales, con el fin de que las políticas públicas sean socializadas y puedan contar con el apoyo de una buena porción de los miembros de esta corporación. Esto en términos prácticos se puede resolver llevando a cabo lobby dentro del concejo, designando una o varias personas que se encarguen de mejorar esta relación y atendiendo las demandas, en cuanto al control político que es la principal labor del concejo, de sus miembros, con el fin de que la administración municipal cuente con un ambiente favorable a la hora de someter algún proyecto de acuerdo de alto interés para la administración a consideración del Concejo.



En conclusión, el llevar a cabo una labor de lobby constante e incluir a los concejales dentro del mapeo de situaciones, acercamiento a la ciudadanía y construcción mancomunada de proyectos, puede generar una mayor gobernabilidad para el alcalde José German Gómez, que le represente menos obstáculos políticos a la hora de desarrollar su plan de gobierno, logrando mayor favorabilidad y aprobación hacia su gestión, tanto en el concejo como en las comunidades.

#### **4. SOPORTE TEÓRICO A LAS SOLUCIONES PLANTEADAS POR EL ESTUDIANTE A LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS EN LA ORGANIZACIÓN.**

En el presente capítulo se abordarán el sustento teórico de las soluciones planteadas en el anterior punto, a excepción de la solución número 1 que como se explicó en el anterior capítulo corresponde a una medida administrativa tendiente al reacomodamiento o contratación de personal para el Banco de Proyectos del Municipio de Tuluá.

De esta forma, inicialmente se abordará el soporte teórico a la solución de la implementación de las mesas de diálogo comunitario, desarrollando posteriormente la explicación teórica del modelo de decisión propuesto mediante las categorías de análisis, la relación de la administración municipal de Tuluá y el control de resultados a la gestión del Banco de Proyectos como dependencia.

##### **4.1 GOBERNANZA Y EL BUEN GOBIERNO COMO HERRAMIENTAS PARA LOGRAR UN GOBIERNO DE PARTICIPACIÓN**

Con la implementación de las mesas de diálogo comunitario, el gobierno municipal de Tuluá podría mejorar la comunicación con las comunidades, la identificación de las problemáticas a lo largo y ancho de la ciudad, y la concertación de soluciones con las poblaciones, basándose en la aplicación de la gobernanza como concepto a seguir. Este concepto privilegia el diálogo como fuente principal de la construcción de políticas públicas y acciones encaminadas a buscar consenso entre los actores, lo que genera menos verticalidad en la redistribución del poder y la implementación de procesos horizontales y participativos.

En los procesos de gobernanza es necesario tener en cuenta la geografía política que incide en el entorno, dado que en dichos procesos se desarrollan juegos de poder en donde se impulsan las diferentes estrategias de los actores dentro de un espacio y tiempo. En este sentido, es recomendable que un Gobierno identifique las escalas territoriales y poblacionales, las estrategias de los otros actores, sus argumentos y/o tipo de discurso, con

el fin de que el proceso de gobernanza sea eficaz y se desenvuelva la acción de gobernar de una mejor manera.

Se entiende que la gobernanza es un *“nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación”, en donde tiene lugar una interacción entre el Estado y los actores no estatales en el marco de “redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado”*<sup>24</sup>. La gobernanza propicia la generación de un “entorno de negocios” en las decisiones de política pública.

Dado que uno de los principales problemas del gobierno municipal de Tuluá es la poca ejecución eficaz y eficiente de las políticas públicas, generada en parte por la elaboración tardía y apresurada del Plan de Desarrollo, al igual que por la falta de gestión del gobierno municipal, lo que ha desencadenado una creciente falta de credibilidad y apatía de la ciudadanía hacia las acciones impulsadas por el Alcalde José Germán Gómez y su equipo de gobierno.

Para superar esta problemática de falta de credibilidad y mejorar la gestión del gobierno municipal en cuanto a la relación con las comunidades, la identificación de problemáticas a través de la elaboración de mapeos y la construcción dialogada de los proyectos y políticas públicas del municipio, llevando a la participación comunitaria sea un elemento de central importancia para mejorar la labor de la administración y brindar legitimidad a las acciones que esta adelanta. En este aspecto, la gobernanza viene a ser un elemento útil para aplicar como proceso y que tendría una repercusión positiva en la gestión municipal del actual gobierno.

*“La gobernanza es un procedimiento moderno en la tarea de gobernar, que se realiza por medio del diálogo, la negociación y el esclarecimiento de metas, fortalecidos por una comunicación política eficaz. Los actores participantes provenientes de los sectores público y privado o también de la sociedad civil, se posicionan en el procesos de construcción de las políticas públicas. En principio, la gobernanza es una técnica para la*

---

<sup>24</sup> BASSOLS, Mario; MENDOZA, Cristóbal (Coords.). “Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas”. Anthropos Editorial. Barcelona (2011). Pp. 9

*realización de fines institucionales inducidos por medio del consenso y provistos (no siempre) de políticas públicas que la acompañan en la acción pública”<sup>25</sup>.*

Bassols<sup>26</sup> argumenta que con la gobernanza los saberes y acciones que sean implementados, requiere que sean asumidos como valores instrumentales que tienen la pretensión de ser puestos en sintonía con el entorno social para que puedan ser potencialmente beneficiosos. Es decir, la gobernanza instaura una política del consenso que busca orientar y dirigir el ejercicio del poder hacia el diálogo y la construcción de acciones y soluciones buscando la integración, ya que el objetivo último de una gestión bajo un enfoque de gobernanza es lograr la integración social en campos de conocimiento y acción específicos que unen o buscan poner en sintonía a diferentes actores y fuerzas multipolares.

De esta manera Bassols<sup>27</sup> expresa que en cualquiera de los esquemas de gobernanza practicados y evaluados, el aparato gubernamental cumple una tarea esencial, por ser el único actor al que legítimamente le corresponde validar el contenido de los acuerdos emitidos en la negociación. Cabe mencionar que a pesar de la intención conciliadora que se propone, también es necesario entender que un gobierno no siempre va a estar dispuesto a aceptar soluciones o implementar medidas que no sean de su interés y sus valores o visión política no sea compartida.

Sin embargo, la implementación de espacios de comunicación directa con las comunidades, la atención a sus demandas, la concertación de soluciones y la recopilación o mapeo de situaciones, permite mayor organización y participación en los espacios para definir temas de índole público, logrando que tengan espacios institucionales que den vía a la participación constructiva del ciudadano en cuanto a los temas de ciudad.

---

<sup>25</sup> BASSOLS, Mario; MENDOZA, Cristóbal (Coords.). “Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas”. Anthropos Editorial. Barcelona (2011). Pp. 16

<sup>26</sup> BASSOLS, Mario; MENDOZA, Cristóbal (Coords.). “Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas”. Anthropos Editorial. Barcelona (2011).

<sup>27</sup> BASSOLS, Mario; MENDOZA, Cristóbal (Coords.). “Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas”. Anthropos Editorial. Barcelona (2011).

Esto afianza las relaciones de una manera horizontal, en términos de consenso y no de imposición que es como comúnmente se aprecia en las administraciones públicas, fortaleciendo el sentido de lo público en la ciudadanía, creando soluciones de y para las comunidades, y dando un rol activo al ciudadano en la construcción de las políticas públicas y los proyectos que las ejecutan. De esta manera, se presentaría un gobierno por participación que es aquel que *“se caracteriza porque la voz, presencia y organización de los ciudadanos tiene los canales institucionales para dar paso a la formulación de las políticas públicas que recogen las necesidades que son valoradas como relevantes para que la autoridad las atienda y solucione”*<sup>28</sup>.

Así mismo, trayendo a colación lo que dice Röth<sup>29</sup> cuando dice que, mediante estos procesos de gobernanza se puede llevar a cabo el punto de partida para que mediante un enfoque de buen gobierno o governance se implementen las decisiones adoptadas por la administración municipal y que estén próximas a ser desarrolladas. El enfoque del buen gobierno al centrarse en una propuesta de renovación de los procesos, se refiere a que el estilo de gobernar debe otorgar una importancia cardinal a los mecanismos de gobierno que no se basan únicamente en los recursos tradicionales de la autoridad y de la sanción, sino que se enfocan en crear estructuras o formas que son procedentes de la interacción de una multitud de actores y políticos dotados de autoridad y que se influyen mutuamente.

En este sentido, los espacios de diálogo comunitario propuestos pueden tener una doble finalidad, al servir como un insumo fundamental para la elaboración de políticas públicas y proyectos, identificación y recolección de datos mediante el método del mapeo y espacio de comunicación en la etapa previa y posterior de la implementación de las decisiones de la administración municipal.

---

<sup>28</sup> UVALLE BERRONES, Ricardo. *“La transformación procedimental y democrática de la administración pública”*. L.D.G. Manolo Trujillo Arriola. Toluca, México (2005). Pp. 163

<sup>29</sup> RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora. Bogotá (2002).

Según Röth<sup>30</sup> con el enfoque del buen gobierno, al igual que con la gobernanza, se buscan crear escenarios, estrategias y mecanismos de participación e inclusión de organizaciones de carácter no estatal, con el fin de aumentar las posibilidades de éxito en la gestión. Esto concuerda con lo planteado por Uvalle (2005) acerca de que la gobernanza es un método para incluir en los asuntos públicos a grupos y organizaciones que tienen carácter disímboles y que dan sentido a la vida asociada para cumplir con las metas compartidas, convirtiéndose en un método de inclusión que desarrolla su ventaja en alentar las relaciones horizontales de la vida social, lo que evita la ampliación del patrón de la centralización y se transita con mayor funcionalidad por la ruta de la redistribución del poder.

Es decir que con la aplicación de estos dos enfoques, de gobernanza y buen gobierno, cada uno en una etapa diferente de la construcción e implementación de políticas públicas y proyectos, se privilegia la creación de mecanismos, espacios y estrategias que buscan potenciar y mejorar la capacidad gubernamental con respecto a sus relaciones con las comunidades, llevando a que el consenso y diálogo se conviertan en un elemento esencial, y teniendo como consecuencia que el gobierno desarrolle técnicas e instrumentos para dirigir y guiar, y no imponer mediante su autoridad las decisiones. Es así como la propuesta planteada con su respectiva explicación teórica, va encaminada a mejorar la gestión pública y la labor de gobierno que viene desempeñando la actual administración municipal de Tuluá, aplicando conceptos y enfoques en la práctica sustentados y explicados ampliamente por la ciencia política.

De esta manera, la gestión pública se convierte en una herramienta para la administración municipal que guía, ejecuta y permite llevar a cabo los objetivos planteados por las mismas, ya que se pueden encontrar diversidad de formas, enfoques o perspectivas desde los cuales se pueden adelantar los diferentes procesos gubernamentales, teniendo en cuenta la organización, eficiencia y eficacia que debe tener un ente público para lograr estos presupuestos básicos.

---

<sup>30</sup> RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora. Bogotá (2002).

Al buscar mejorar la labor de gobierno se puede decir, analizándolo desde una perspectiva estructuralista, que el arte de gobernar es considerado como una racionalización de la política, en el que se busca dirigir al Estado de una forma determinada, donde confluyen modelos hegemónicos, ideologías y voluntades humanas, ya sea a través de agentes directos en el arte de gobernar o buscando influir de diversas formas en quienes detentan el poder. El politólogo, sea que trabaje por dentro o fuera de una institución del Estado, debe tener en cuenta que la sociedad civil es dinámica, que se encuentra inmersa en una constante lucha y disputas continuas por el poder, en la que hay tensiones que deben ser permanentemente solucionadas en atención a las demandas sociales por parte del Estado; por lo cual se deben adelantar continuamente análisis acerca de dichas tensiones, para lograr ver cómo estas afectan los procesos democráticos de participación ciudadana y las dinámicas institucionales de atención a las demandas sociales.

Con base en las condiciones, se debe llevar a cabo el gobierno, que tiene como finalidad última el atender las demandas sociales que se generan en los diferentes subsistemas societales, dando trámite a dichas demandas y generando respuestas concretas y eficaces que eviten crisis o tensiones en el sistema. Para poder responder satisfactoriamente se deben tener en cuenta las condiciones de legalidad y legitimidad que tiene un gobierno y sus funcionarios para ejercer la labor de la administración pública, respondiendo los políticos elegidos popularmente a lo pactado con las personas que lo eligieron y atendiendo los llamados de las diferentes comunidades, tomando los procesos de construcción de políticas públicas, planes y proyectos por parte de las administraciones como herramientas que requieren de la evaluación de las escogencias y necesidades públicas, y que buscan anticipar la evolución de la interacción social abriendo espacios de dialogo e intercambio con las comunidades.

Visto así se puede adoptar una mirada desde el enfoque neocorporativista, donde *las políticas públicas ya no se conciben como el resultado de la competición entre grupos, como se postula en el modelo pluralista, o entre clases o fracciones de clases como en los*

*modelos de inspiración marxista, sino como el fruto de una negociación entre el Estado y los representantes de los grupos sectoriales involucrados*”<sup>31</sup>.

Pero hay que tener en cuenta que para que esto se presente también es necesario que se presente o se dé la acción pública, la cual se entiende como “*la acción organizada de la sociedad desde el momento en que decide asumir un papel más activo en la definición de los problemas públicos, y luego participar en la solución operacional – gestión pública-, de los mismos, hasta configurar un ambiente de respuesta institucional que responda a las exigencias democratizadoras de la vida pública*”<sup>32</sup>.

Este aspecto es primordial para el éxito de las mesas de diálogo comunitario, la aplicación del enfoque de gobernanza y de buen gobierno, ya que si no hay una acción organizada por parte de las comunidades y un papel activo, se vuelve más difícil la labor de buscar consensos, dialogo, construcción e implementación de las políticas públicas y proyectos dentro del territorio. Sin embargo, es labor del gobierno difundir estos espacios suficientemente con el fin de que sean productivos y beneficiosos para mejorar la gestión pública en el municipio.

Por último, se debe de tener en cuenta lo que menciona Uvalle<sup>33</sup> cuando dice que, hay que tener en cuenta que la acción pública tiene como elemento marcado la racionalidad colectiva, lo que traduce que las iniciativas y recursos de los ciudadanos deben converger con las capacidades gubernamentales para crear espacios desde la institucionalidad que busquen formalizar respuestas que desvanezcan los conflictos de interés, transformen productivamente las condiciones de la vida en sociedad y mejoren la calidad de vida.

---

<sup>31</sup> RÖTH DEUBEL, André-Noel. “*Políticas Publicas. Formulación, implementación y evaluación*”. Ediciones Aurora. Bogotá (2002). Pp. 33

<sup>32</sup> UVALLE BERRONES, Ricardo. “*La transformación procedimental y democrática de la administración pública*”. L.D.G. Manolo Trujillo Arriola. Toluca, México (2005). Pp. 141

<sup>33</sup> UVALLE BERRONES, Ricardo. “*La transformación procedimental y democrática de la administración pública*”. L.D.G. Manolo Trujillo Arriola. Toluca, México (2005).



En conclusión, con las mesas de diálogo comunitario se estaría afianzando la labor de gobierno, tanto para procesos de creación de políticas públicas, como para procesos de implementación de las decisiones que se han tomado dentro de la administración municipal de Tuluá, llevando a que sea la participación un mecanismo esencial y el consenso el elemento definitorio del éxito o no de las solución.

#### **4.2 APLICACIÓN DE MODELO DE TOMA DE DECISIÓN PARA REDUCIR LA INCERTIDUMBRE EN EL PROCESO DE ESCOGENCIA DE PROYECTOS EN EL BANCO DE PROYECTOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ**

Con la solución planteada de formar unas categorías de análisis para evaluar y analizar los proyectos, se busca principalmente reducir la incertidumbre y falta de planificación presente en el Banco de Proyectos, y en general en la Oficina de Planeación Municipal, con respecto a los proyectos que se encuentran radicados en este y la relación con las políticas públicas del municipio. Se busca tecnificar y objetivar en la mayor medida posible la forma como se decide la escogencia de los proyectos a ser ejecutados teniendo en cuenta criterios fiscales, sociales, coyunturales, estructurales y económicos.

Dado que la ejecución de un Plan de Desarrollo y las políticas públicas responden también a unos intereses políticos, se debe diferenciar los obstáculos de tipo político y los de tipo técnico a la hora de ejecutar las políticas públicas. Esto teniendo en cuenta que los planes de desarrollo responden también a un programa político que se fue construyendo desde la campaña electoral, con el que se busca materializar una visión del territorio con la ejecución de un programa que debe contener un plan estratégico, de inversiones y de ordenamiento territorial.

De esta manera, los gobiernos del orden municipal y departamental, necesariamente deben responder a una agenda programática, que se plantea y construye desde los elementos ideológicos, políticos, sociales y económicos que se presenten por los gobernantes de turno desde la época electoral.

La figura que por mandato legal es utilizada en Colombia en la época electoral para que los candidatos planteen una hoja de ruta con los principales componentes temáticos en caso de quedar electos, es el programa de gobierno. Los programas de gobierno obligan a los candidatos electos, posteriormente gobernantes del nivel municipal y departamental, a que sus planes de desarrollo y programas gubernamentales estén en sinergia y coherencia con las propuestas de campaña, con el fin de que se cumpla en últimas el proyecto ideológico y/o político por el que fueron elegidos. De acuerdo con lo anterior, es importante que las administraciones municipales respondan a unos objetivos claros que deben ser trazados desde el Plan de Desarrollo y ejecutados con las diferentes acciones y proyectos que se impulsen por el gobernante de turno y su equipo de trabajo.

En este sentido, es que se pueden presentar problemas, unos de índole técnico y otros de índole político en la creación de políticas, proyectos y acciones gubernamentales. Los problemas de tipo político responden a una cuestión de voluntades de los actores políticos de un territorio para materializar un proyecto político, sus aristas y principales objetivos, en base al acuerdo o desacuerdo que estos puedan tener con el mismo. Los obstáculos o dificultades de tipo técnico responden básicamente a los problemas de capacidad, sea fiscal, logística, humana u otra, para llevar a cabo la ejecución de determinada acción dentro del ente territorial por parte del municipio.

Al presentarse este tipo de obstáculos es necesario contar con una buena planificación para que estos sean previstos y se puedan solucionar o evitar de la manera más eficaz posible. Con esto se lograría reducir la incoherencia de políticas públicas que no sean acordes con la capacidad logística, económica o de infraestructura de un municipio; o a las condiciones de gobernabilidad que tenga un mandatario local, teniendo en cuenta la favorabilidad, aceptación y entorno en el que se desarrolla una política pública o la administración en términos generales. A continuación se mencionaran dos pequeños ejemplos hipotéticos acerca de obstáculos que se podrían presentar en el municipio de Tuluá, uno de carácter técnico y el otro de carácter político.

El primer ejemplo radica que una política pública de movilidad en Tuluá no se podría basar la mejora de la infraestructura vial por medio de la construcción de puentes vehiculares, dado que el municipio no tiene la capacidad fiscal para financiar megaproyectos de esta índole. Pero en lugar de esto, y a través de una buena planificación, se puede identificar los puntos críticos de saturación del espacio público, problemas de semaforización y parqueo indebido en el municipio, para generar unas soluciones concretas y acordes con la capacidad técnica y económica del municipio que permita ejecutar una política pública de movilidad coherente con las necesidades y alcance técnico de la ciudad.

En este sentido, un ejemplo de un obstáculo político para el municipio de Tuluá sería la pretensión del alcalde municipal de adelantar actualmente las vigencias futuras del municipio o aumentar el cupo de endeudamiento, cuando no hay una buena relación con el Concejo Municipal, quien es en últimas quien toma la decisión de aprobar o no temas de esa índole.

La distancia entre los fines y los medios vulnera el cumplimiento de los objetivos esperados y se propicia su bifurcación como si fueren elementos opuestos. Si los medios se escogen sin considerar la factibilidad de los fines a cumplir, se incurre en la formulación de escenarios deseables –ausencia de obstáculos y restricciones- pero no viables.

*“En la gestión pública los procesos de dirección e implementación son eje de primer orden para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son procesos que se traducen en decisiones y acciones que forman parte de la visión de gobierno, ya que con los mismos, es factible articular aptitudes y esfuerzos que pueden orientarse al comportamiento efectivo de las instituciones”<sup>34</sup>.*

Si se presenta o hay déficit de gobierno necesariamente se erosiona la confianza en la administración pública y se descalifica a los administradores de la sociedad como factores de credibilidad y certidumbre que son el binomio de la institucionalidad democrática (Uvalle, 2005). Esto es tal vez, lo que por falta de una buena gestión está sucediendo en el

---

<sup>34</sup> UVALLE BERRONES, Ricardo. *“La transformación procedimental y democrática de la administración pública”*. L.D.G. Manolo Trujillo Arriola. Toluca, México (2005). Pp. 156

municipio de Tuluá, donde la labor del alcalde es descalificada y la credibilidad se erosiona por la falta de la ejecución del plan de desarrollo y las políticas públicas.

A raíz de esto último es que se plantearon las categorías de análisis como una alternativa de solución, que acompañaría a las mesas de diálogo comunitario para superar el déficit de gobierno y reducir la incertidumbre de las políticas y proyectos, llevando a que con criterios objetivos la toma de decisiones se plantee o lleve a cabo con base en unos parámetros fijos que sirvan de guía en la administración del municipio de Tuluá.

De esta manera, este modelo de escogencia de los proyectos planteados se asemeja y toma algunos elementos del modelo de toma de decisión de la racionalidad absoluta, dado con las categorías planteadas también se busca conocer el problema, analizar y estudiar los objetivos de cada posible decisión, la viabilidad de la solución planteada en términos fiscales, sociales, económicos y políticos, y en última instancia, tras ponderar esto, escoger si la solución es congruente y acertada para ser implementada.

*“El modelo de la racionalidad absoluta implica que los valores y objetivos de los decisores sean siempre claros, que el conocimiento y la información disponible sobre las alternativas de soluciones posibles y sus consecuencias sean completos y que la decisión que se tome sea lo más conforme posible a sus valores”<sup>35</sup>.*

En este sentido, es que la propuesta planteada se ajusta en gran medida a este modelo, ya que cumple los anteriores presupuestos. Sin embargo, no acoge en su totalidad el modelo, ya que el modelo propuesto se limita a analizar si la propuesta planteada en cada proyecto es viable y las razones por las cuales lo es o no, dejando de lado la búsqueda entre una gama de posibilidades de solución, como lo sugiere el modelo de la racionalidad absoluta, a causa de que es una tarea que le corresponde a los despachos de la alcaldía que toquen sectorialmente cada tema. Es decir, el Banco de Proyectos se encarga de analizar con base en el modelo propuesto y las categorías planteadas las soluciones planteadas y escoger que

---

<sup>35</sup> RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora. Bogotá (2002). Pp. 89

proyectos cuentan con las mejores condiciones para ser aprobadas teniendo en cuenta los diferentes criterios que se esgrimieron en el punto anterior.

De igual forma, con la propuesta planteada y el modelo de la racionalidad absoluta se busca tener una decisión basada en la razón y la objetividad del análisis a una acción determinada, en este caso proyectos, con el fin de escoger siempre la mejor opción.

Siguiendo la línea de Röth<sup>36</sup>, los procesos de construcción de políticas, planes y proyectos por parte del Estado para atender las demandas sociales que se generan desde el sistema, deben transformarse como unas condiciones y procesos en los que se dé un alto grado de concentración y evaluación de las escogencias y prioridades públicas, viendo dichos procesos como una herramienta prospectiva para anticipar las evoluciones de las interacciones sociales y también como un lugar de intercambio y diálogo.

Con la identificación previa de las demandas sociales a ser discutidas por parte de la Alcaldía, a través de la Oficina de Planeación y su Banco de Proyectos, esta entidad puede hacerse a una idea o generar un balance sobre el contexto y las especificidades de los requerimientos de cada actor, lo que permite tener una mayor planificación en el proceso de construcción de una política pública y reducir la incertidumbre o velo de ignorancia acerca de las temáticas que se van a negociar con los distintos actores sociales y grupos poblacionales, lo que es un avance sustancial para sentarse a negociar y acordar con los diferentes actores presentes ante la administración municipal.

En consecuencia con la idea de que *“la reducción de la incertidumbre implica el conocimiento previo de la situación y por tal razón el esfuerzo de planificación necesita el desarrollo y perfeccionamiento de los instrumentos de recolección de datos e información”*<sup>37</sup>, se puede plantear que en la labor de mapeo del entorno social se aplique o se cree un formato que recopile y recolecte previamente a las negociaciones con los actores

---

<sup>36</sup> RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Políticas Publicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora. Bogotá (2002).

<sup>37</sup> RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Políticas Publicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora. Bogotá (2002). Pp. 81

sociales, con el fin de tener insumos de cada discusión y los objetivos de la contraparte, siendo así un instrumento útil en la recolección de las demandas sociales.

Esta reducción de la incertidumbre a través del conocimiento previo de las condiciones en que se presentan las demandas sociales, es importante en la medida que permite una mayor capacidad de negociación, lo cual contribuye a que en la creación de las políticas públicas, planes o proyectos que se dan desde la institucionalidad no se generen vacíos por la falta de comunicación, insumos y conocimiento de las problemáticas. En este sentido, es que una dependencia que contribuya a mejorar la planeación, entendida como *“un proceso permanente de asignación de recursos para el logro de objetivos preestablecidos”*<sup>38</sup>, y la planificación de las acciones gubernamentales necesariamente genera una mejor y más organizada gestión pública de una administración en cualquier nivel.

Estos aspectos de reducción de incertidumbre mediante las categorías, siendo aplicados en sinergia con los procesos de gobernanza y buen gobierno generarían un amplio conocimiento previo de las problemáticas. Si se tiene en cuenta la información recopilada en las mesas de diálogo comunitario, que es donde se aplica la gobernanza, en la definición de metas, prioridades y objetivos comunes, la administración desempeñaría un papel fundamental en la articulación de intereses convergentes y divergentes de la vida comunitaria a la hora de aplicar los criterios de escogencia, en la creación de las acciones que se piensan implementar y su posterior ejecución.

Para esta tarea de articulación de intereses, *“se debe proceder con base en acuerdos, consensos y sistemas de negociación que sean producto de la interacción de los principales actores de la sociedad. Sin la concurrencia de los actores sociales y políticos, hay el riesgo de que los asuntos comunes tengan la influencia corrosiva del estatismo y de las políticas que tienden a reproducir los valores y propósitos del burocratismo”*<sup>39</sup>. Esto último es un

---

<sup>38</sup> BANGUERO LOZANO, Harold. *“Teoría y práctica de la gestión municipal”*. Cali: Fundesinpa, Propal y Cencauca (2004). Pp. 60

<sup>39</sup> UVALLE BERRONES, Ricardo. *“La transformación procedimental y democrática de la administración pública”*. L.D.G. Manolo Trujillo Arriola. Toluca, México (2005). Pp. 63

aspecto importante, ya que para que estos procesos realmente sean incluyentes y no se lleve a cabo una imposición de valores, intereses y decisiones, es decir se ejerza el gobierno apelando a la autoridad de manera vertical, deben ser espacios realmente participativos e incluyentes, y en especial con los actores y sectores sociales y políticos, que son quienes representan a las comunidades.

En este sentido, una de las labores cruciales y vitales de la planificación es reducir la incertidumbre del futuro por medio del control de los principales factores de desarrollo, y con la aplicación de unos criterios claros se permita y pueda tener objetividad para escoger en que va a invertir el municipio con base a la importancia, costo, urgencia e impacto positivo. Además de esto, con una buena planificación se busca reducir o eliminar la incoherencia entre las diferentes políticas sectoriales y sus objetivos, con el propósito de armonizar y coordinar organizadamente el proceso de desarrollo.

#### **4.3 BUENAS RELACIONES CON EL CONCEJO, REQUISITO PARA UNA BUENA GOBERNABILIDAD**

Se puede entender la gobernabilidad por la eficacia de los gobiernos y la legitimación de los mismos en cuanto a las actuaciones realizadas por los actores políticos. La falta de estos componentes, crea desconfianza por parte de los ciudadanos, lo que da como resultado coyunturas trágicas para el desarrollo y fortalecimiento de la misma, es decir la gobernabilidad. La actuación de los concejales del municipio de Tuluá en el sentido que se plantea en este trabajo, es decir de apoyar y ser parte activa de la construcción, socialización e implementación de políticas públicas y proyectos, definiría de manera consistente la fiabilidad de la dirección del municipio y mejoraría sustancialmente la actual situación de poca comunicación y mala relación existente entre el alcalde José Germán Gómez y el Concejo.

Se deben llevar a cabo para lograr lo anterior, las mesas de diálogo y la creación de espacios para la socialización, construcción o implementación de proyectos con metas establecidas y definidas en coadyuvancia con los concejales, en los cuales los medios de efectucción tengan una realización transparente y abierta, en donde se conozca el

procedimiento y la ejecución de las acciones antes mencionadas. Así mismo, es necesario tener en cuenta cual es la capacidad de las instituciones para lograr los objetivos propuestos, ya que esto hace parte fundamental para definir qué grado de gobernabilidad se tiene.

Juan Rial señala que la gobernabilidad se puede definir como *“la capacidad de las instituciones y movimientos de avanzar hacia objetivos definidos de acuerdo con su propia actividad de movilizar con bastante coherencia las energías de sus integrantes para proseguir esas metas previamente definidas. Lo contrario, la incapacidad para obtener ese ‘encuadramiento’ llevaría a la ingobernabilidad”*<sup>40</sup>.

Sin embargo, no es recomendable quedarse en el concepto de definir la gobernabilidad como el “encuadramiento” de los actores políticos en el ámbito de lo gubernamental. La gobernabilidad trasciende y se enmarca, como lo refiere Ángel Flisfisch<sup>41</sup>, en la *calidad* de la actuación y de los resultados.

Denotando de igual manera, la importancia de la efectividad de los procesos de los gobernantes y la aceptación de los ciudadanos frente a los mismos, teniendo como componente esencial la efectividad como se mencionó anteriormente, la eficiencia y eficacia de las decisiones tomadas durante el periodo de administración de una manera legítima.

El acompañamiento a los proyectos por parte del Concejo Municipal y cada uno de sus miembros en concertación con la ciudadanía, de manera legítima y a su vez participativa, permite la implementación de una gobernabilidad no solo transparente sino fuerte en el municipio, la cual dará la oportunidad de presentar, concertar y crear nuevos proyectos por parte de la administración con un mayor apoyo por parte de la ciudadanía y sus representantes en el municipio, en la medida que los que se vayan implementando gocen

---

<sup>40</sup> RIAL, Juan. *“Gobernabilidad, partidos y reforma política en Uruguay”* En: Revista Mexicana de Sociología, N°2, Abril-junio de 1988. Pp. 11.

<sup>41</sup> FLISFISCH, Ángel. *“Gobernabilidad y consolidación democrática”*, Revista Mexicana de Sociología, N°3, Julio-Septiembre de 1989.



del respaldo, acogida y la eficacia esperada por la administración. Esto no quiere decir que todos los proyectos presentados por parte del gobierno o por parte de la ciudadanía deberán efectuarse de una manera obligatoria porque quebrantaría nuevamente la fiabilidad de la ciudadanía y de los empleados públicos frente a la realización eficaz y legítima de la gobernabilidad, ya que sería inviable económicamente y políticamente para el municipio.

#### **4.4 CONTROL DE RESULTADOS AL BANCO DE PROYECTOS COMO CONDICIÓN PARA UNA BUENA GESTIÓN**

En un modelo descentralizado como el colombiano es necesario que los entes territoriales sean coordinados y tengan mecanismos claros de evaluación de su gestión para poder lograr ejercer su autonomía administrativa de la mejor manera, respondiendo así a las demandas de la sociedad, el territorio y los actores que la componen. Para ello se debe presentar una clara delimitación de funciones dentro de la administración pública del municipio, los espacios adecuados para la participación ciudadana y la capacidad del recurso humano para identificar, gestionar y solucionar las problemáticas que se generan en el entorno social. Estos tres aspectos son importantes para una eficiente administración pública de un municipio de la importancia que tiene en la región central del Valle del Cauca, como Tuluá, ya que son puntos que no están consolidados, ni marcados y claramente definidos dentro del gobierno municipal y sus dependencias administrativas.

Se debe tener en cuenta que para consolidar una buena gestión pública, entendida como *“un sistema de relaciones intersubjetivas que se encaminan a la definición de acciones concretas que se formulan en los diferentes espacios del ámbito público”*<sup>42</sup>, es necesario contar con unos procesos de control establecidos que permitan medir, evaluar y ponderar en qué medida se están cumpliendo los objetivos propuestos por la administración o las dependencias con respecto a sus funciones. Por esa razón se planteó como solución el fortalecer la labor de control a nivel interno del Banco de Proyectos, dado que los resultados y gestión de esta dependencia a simple vista no era conforme al potencial de las

---

<sup>42</sup> UVALLE BERRONES, Ricardo. *“La transformación procedimental y democrática de la administración pública”*. L.D.G. Manolo Trujillo Arriola. Toluca, México (2005). Pp. 142

capacidades que puede tener a futuro. Llevando a cabo un control más riguroso sobre la gestión del Banco de Proyectos, se obliga a que las metas sean cumplidas estrictamente y la labor generalizada de la dependencia mejore sustancialmente.

Es necesario entender que la planeación y el control son labores que deben estar siempre presente en la gestión de un administrador público, siendo labores que tienen que estar en constante correlación, ya que si no se ejerce control es difícil determinar cuan efectiva es la planeación llevada a cabo por una administración o dependencia y la labor que viene desarrollando.

*“La planeación y el control se conciben como procesos permanentes orientados a definir objetivos y metas para la administración municipal, a asignar los recursos necesarios para su logro, y a evaluar los resultados. En todos estos procesos es fundamental la participación de las comunidades en la definición de prioridades y en la evaluación de los resultados de la gestión.”<sup>43</sup>*

En este sentido, hay que tener en cuenta que el objetivo último de la gestión pública se relaciona con la capacidad que los gobiernos y administraciones públicas tienen para conseguir resultados eficaces. Con una buena gestión pública se tienen formas de intervención que son decisivas para que las políticas públicas generen los resultados esperados, los cuales solo se consiguen con unos procesos de planeación y control que puedan estimar y valorar cuales son los objetivos y resultados se quieren conseguir, y como se medirá o valorará si se está cumpliendo con ello.

De acuerdo con Uvalle<sup>44</sup> la gestión pública es un producto de la intencionalidad organizada, es decir que confluyen actores, voluntades, objetivos y acciones, y que se guía o se enmarca

---

<sup>43</sup> BANGUERO LOZANO, Harold. *“Teoría y práctica de la gestión municipal”*. Cali: Fundesinpa, Propal y Cencauca (2004). Pp. 76 y 77

<sup>44</sup> UVALLE BERRONES, Ricardo. *“La transformación procedimental y democrática de la administración pública”*. L.D.G. Manolo Trujillo Arriola. Toluca, México (2005)

por el cumplimiento de fines racionales, es importante marcar que la eficacia o capacidad para conseguir resultados, exige el cumplimiento de una premisa crucial: la relación de los elementos que en ella ocurren sea enlazada al uso coherente de los medios y los fines que son el binomio modular de la capacidad estratégica y operativa.

La obtención de resultados en las políticas públicas no solo tiene dimensión técnica, sino que desde las instituciones administrativas y gubernamentales tiene significado político, dado que hay expectativas que deben cumplirse a los ciudadanos, puntualizando en los compromisos que responden a las fórmulas de apoyo que se definen durante las campañas electorales, y que se ejecutan o llevan a cabo cuando se ejerce el poder en calidad de autoridades que tienen investidura y responsabilidad. Pero además del cumplimiento de compromisos adquiridos durante la campaña en términos de resultados, es necesario que las políticas a implementar busquen solucionar y prevenir las tensiones que se presentan o se pueden dar en el entorno social.

De esta forma es necesario entender que una política designa la existencia de un *“conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática”*.<sup>45</sup>

En conclusión, se debe comprender que para una gestión pública bien implementada siempre es necesario un control de resultados que genere balances continuos acerca de la labor y el cumplimiento de los objetivos propuestos por parte de una administración pública, teniendo en cuenta que los procesos de planeación, y de construcción e implementación de políticas públicas y de los proyectos que las ejecutan, son dinámicos y responden a una serie de intereses que deben ser concatenados con las evaluaciones generadas en los controles de resultados.

---

<sup>45</sup> RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora. Bogotá (2002). Pp. 24

## CONCLUSIONES

Luego de exponer a lo largo de este documento las diferentes situaciones a las que se puede llegar enfrentar un politólogo en un puesto de trabajo como el del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal, se logró demostrar con este texto, como las bases teóricas que son impartidas en asignaturas como las de Gestión Pública (donde se le brindan al estudiante de ciencia política los conocimientos necesarios, para que este tenga las herramientas necesarias para enfrentarse a casos como los de construcción e implementación de planes de desarrollo municipales) y Políticas Publicas son de vital importancia para que este logre llevar a cabo un desempeño destacado en diferentes dependencias de una Alcaldía Municipal.

Al correr de este mismo texto queda evidenciado la importancia de un politólogo en un entidad de la Administración Municipal (en este caso el BPIM), ya que este logra evidenciar falencias de funcionamiento, que logran ser resueltas gracias a su facultad investigativa, la cual permite evidenciar el foco de las problemáticas del ejercicio cotidiano de la dependencia en la cual se encontraba trabajando (aunque también logro identificar una falencia global de la Administración Municipal como tal), para luego (en consenso con lo recopilado con los pensamientos de diferentes teóricos especialistas en los temas en los cuales el politólogo encontró el problema) encontrar una solución que de verdad erradique el problema de raíz, y con ello poder alcanzar a un la eficacia en la labor de la dependencia; como es el caso de la especialización de la gente encargada de la construcción de los planes de desarrollo para con ello lograr un óptimo funcionamiento en el actuar de la Alcaldía Municipal.

Se deja claro como el politólogo logra comprender que como la planeación, la organización y la comunicación son parte fundamental para el óptimo funcionar de las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal, ya que al tener estas en cuenta al momento de la iniciación de las labores en las diferentes oficinas se podrá contar con una serie de criterios que le permitirán a los funcionarios de las dependencias tener un modelo de toma de

decisiones más objetivo y que logren como fin último unos mejores resultados en su proceder; además de que por medio de esas herramientas el trabajador va a poder fijar su verdadero foco de acción, en el cual va enfatizar su trabajo (para desempeñarse de mejor manera), en un punto central donde se ataca una verdadera problemática desde su núcleo.

Para terminar con todo lo mencionado, se hace énfasis en la importancia de entender el valor que tiene la Gestión Pública dentro de la Alcaldía Municipal, ya que su finalidad es como dice Röth, orientar el comportamiento de los actores individuales o colectivos, para con ello poder modificar el problema previamente identificado y de esta manera lograr la eficacia en la labor de los trabajadores; pero también se enfatiza en que para que esto se logre se debe hacer hincapié en un control continuo de resultados, los cuales permitan supervisar constantemente el trabajo y el cumplimiento de los trabajadores, y de esta manera poder superar las barreras que se presenten y lograr un nivel de trabajo conveniente para el desarrollo del municipio (lo cual debe de ser la finalidad de toda administración).

## BIBLIOGRAFÍA

- ARROYAVE ALZATE, Santiago. “*Políticas Públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos*”. Revista del Departamento de Ciencia Política, Universidad Nacional. Revista FORUM No. 1. Medellín (2011).
- BANGUERO LOZANO, Harold. “*Teoría y práctica de la gestión municipal*”. Cali: Fundesinpa, Propal y Cencauca (2004).
- BASSOLS, Mario; MENDOZA, Cristóbal (Coords.). “*Gobernanza: Teoría y prácticas colectivas*”. Anthropos Editorial. Barcelona (2011).
- BOBBIO, Norberto, MATEUCCI, Nicola, PASQUINO, Gianfranco. “*Diccionario de Política*”. Siglo Veintiuno editores. México DF (2008).
- CARVAJAL BURBANO, Arizaldo. “*Planeación Participativa: Diagnóstico, plan de desarrollo y evaluación de proyectos*”. 3ª Edición. Programa Editorial Facultad de Humanidades-Universidad del Valle. Cali (2010).
- CUERVO RESTREPO, Jorge Iván. “*Las políticas públicas: entre los modelos teóricos y la práctica gubernamental. (Una revisión a los presupuestos teóricos de las políticas públicas en función de su aplicación a la gestión pública colombiana)*.” En: Ensayos sobre políticas públicas. Universidad Externado de Colombia. Bogotá (2011).
- FLISFISCH, Ángel. “*Gobernabilidad y consolidación democrática*”, Revista Mexicana de Sociología, N°3, Julio-Septiembre de 1989.
- GARCÍA SÁNCHEZ, Isabel María. “*La nueva gestión pública: evolución y tendencias*”. Universidad de Salamanca (2007).

- LEEUW, Frans L. *“Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers”*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 9, núm. 2, Pp. 92-102 (1996).
- Manual de procedimientos del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Municipal. Oficina Asesora de Planeación Municipal. Tuluá, 2009
- Página Web de la Alcaldía Municipal de Tuluá (<http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml>). Consultado el 20 de Septiembre de 2013
- Plan de Desarrollo Municipal de Tuluá (2012-2015). *“TULUÁ TERRITORIO GANADOR PARA EL BIENESTAR”*.
- Real Academia Española (2001). “Diccionario de la lengua española (22<sup>a</sup> Ed). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>. Consultado el 12 de Septiembre de 2013.
- RIAL, Juan. *“Gobernabilidad, partidos y reforma política en Uruguay”* En: Revista Mexicana de Sociología, N°2, Abril-junio de 1988.
- RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora. Bogotá (2002).
- RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Libro de políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación”*. Ediciones Aurora (séptima edición). Bogotá D.C. (2009).
- RÖTH DEUBEL, André-Noel. *“Introducción para el análisis de las Políticas Públicas”*. Cuadernos de Administración N°30. Universidad del Valle (2003).
- UVALLE BERRONES, Ricardo. *“La transformación procedimental y democrática de la administración pública”*. L.D.G. Manolo Trujillo Arriola. Toluca, México (2005)
- VARGAS, Alejo. *“Notas sobre el Estado y las políticas públicas”*. Almudena Editores. Bogotá (2001).