

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES CON EL FIN DE
DISMINUIR LA CORRUPCION Y AUMENTAR LA EFICIENCIA EN SUS
ACTIVIDADES**

CARLOS EDUARDO GUERRERO ESTÉVEZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2012

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA DE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES CON EL FIN DE
DISMINUIR LA CORRUPCION Y AUMENTAR LA EFICIENCIA EN SUS
ACTIVIDADES**

CARLOS EDUARDO GUERRERO ESTÉVEZ

**Plan de Monografía para Optar al Título de
Especialista en Alta Gerencia**

Director

Ing. Daniel Augusto Barragán Santos



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
JUSTIFICACION	14
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	16
OBJETIVOS GENERALES	16
OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	17
MARCO TEORICO	17
Información Pública	17
Comunicación Pública	20
Rendición de Cuentas para Control de la Teoría del Espiral del Silencio	21
Administración por Objetivos	24
La Importancia del Internet para Generar Confianza y Eficiencia	25
MARCO CONCEPTUAL	27
METODOLOGIA	29
ESTUDIO DE LOS ENFOQUES DEL PROYECTO	29
DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	31
1. DESCRIPCION DEL MODELO DE GESTIONAMIENTO	32
1.1 FUNCIONAMIENTO	32
ESTRUCTURA	44
1.2 INGRESOS	44
1.2.1 Ingresos Tributarios	45
1.2.2 Ingresos No Tributarios	45
1.2.3 Ingresos De Capital	48
1.3 EGRESOS	48
1.3.1 Gastos de Funcionamiento	48

1.3.2 Gastos de Inversión.....	49
1.4 CONTRATACION	55
1.5 MERITOCRACIA	58
1.6 MECANISMOS DE CONTROL PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	64
1.6.1 Contralorías.....	64
1.6.2 Internet para Rendición de Cuentas (IPRC) del Alcalde Municipal	66
1.6.3 Sanciones Legales	69
1.6.4 Otros Métodos de Control	71
2. SOLUCION PROPUESTA	74
2.1 RENDICION DE CUENTAS FUNDAMENTADA EN LOS OBJETIVOS.....	75
2.2 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA LA DIFUSION DE LA INFORMACION	79
2.2.1 Información financiera	80
2.2.2 Información referente a los planes, proyectos y programas de las alcaldías municipales	86
2.3 PROMOCION Y APLICACIÓN DEL MODELO Y HERRAMIENTA	91
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFIA.....	95
INFOGRAFÍA.....	99

ANEXOS

ANEXO A.....	100
ANEXO B.....	101
ANEXO C.....	102
ANEXO D.....	103
ANEXO E.....	104
ANEXO F.....	105

GRAFICOS

GRAFICO 1.....	83
GRAFICO 2.....	84
GRAFICO 3.....	86
GRAFICO 4.....	87
GRAFICO 5.....	89
GRAFICO 6.....	90
GRAFICO 7.....	92

RESUMEN EN ESPAÑOL

Título:

Diseño de un plan de mejoramiento en la gestión administrativa de las alcaldías municipales con el fin de disminuir la corrupción y aumentar la eficiencia en sus actividades.

Autor:

Carlos Eduardo Guerrero Estévez

Palabras Claves:

- Administración local
- Administración por objetivos
- Administración pública
- Alcalde
- Alcaldía
- Corrupción
- Plan de mejoramiento
- Rendición de Cuentas

Descripción:

El trabajo se desarrolló bajo la búsqueda de una posible solución a los problemas de ineficiencia del sector público, más que todo lo que respecta a las alcaldías municipales, las cuales son la primera institución que la población encuentra para la solución de sus problemas como ciudadanos.

Estas instituciones generalmente han tenido problemas al momento de desarrollar sus actividades, ya sean por incapacidad de sus funcionarios o porque las alcaldías no usan un método de administración apropiado para realizar una gestión más eficaz el cual pueda ser vigilado por una mayor cantidad de personas.

Por esta razón se desarrolla un estudio de acerca los límites y deberes de las alcaldías y sus funcionarios para poder llegar a proponer un modelo el cual mejore la gestión de estas entidades y a la vez pueda abarcar todas estas responsabilidades sin generar obstáculos en el desarrollo normal de las actividades por parte del personal interno.

Se sugiere un modelo el cual está apoyado por un software soportado en la red, el cual le haga llegar a todo el público las incidencias en las alcaldías, como lo es el desarrollo de sus actividades bajo el parámetro de la administración por objetivos en un marco flexible basándose en el plan de desarrollo municipal y la transparencia absoluta en lo que refiere a el manejo de dineros dentro de estas.

Proyecto de Grado

Facultad de Ingenierías Físico – mecánicas – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

RESUMEN EN INGLES

Title:

Design of a plan for improvement the administration of the municipal authorities in order to reduce corruption and increase efficiency in their activities.

Author:

Carlos Estévez Eduardo Guerrero

Keywords:

- Local Administration
- Management by objectives
- Public administration
- Mayor
- City hall
- Corruption
- Improvement Plan
- Accountability

Description:

The work took place under the search for a possible solution to the problems of inefficiency on the public sector inefficiency, most of all with regard to the municipal authorities, which are the first institution that the population use to solve their problems as citizens.

These institutions generally have had problems when developing their activities, this could be by their disability or because the municipal officials do not use an appropriate administration method for a more effective management which can be followed by more people. For this reason is developed a study about the limits and duties of the mayor and his staff to get to propose a model which improves the management of these entities and be able to cover all these responsibilities without creating barriers to normal development activities by the staff.

Is suggested a model which can be based on network-supported software, which makes it reach all the information about what is happening inside the municipal administration, such as the development of its activities under the parameter of management by objectives in a flexible framework based on the municipal development plan and complete transparency when it comes to managing money in these.

INTRODUCCION

El país al igual que muchos atraviesan por un momento en donde una parte de la población siente desconfianza acerca de cómo se ejecutan las actividades dentro de las alcaldías, puesto que estas han sido afectadas por procesos de ineficiencia o corrupción, como es lo sucedido en la administración del Alcalde Samuel Moreno en la capital del país, en donde para ese momento se abrieron investigaciones alrededor de las demoras en la construcción, desarrollo y terminación en unos proyectos; y el manejo de sus respectivos recursos que terminaron inexplicablemente en las arcas de personas las cuales no tenían la facultad de apropiarse de esos capitales..

Los problemas que sucedieron en el país es la razón para la elaboración de un modelo como el que se presenta en el actual trabajo, el cual busca realizar un mejoramiento en algunos procesos que se realizan en las alcaldías municipales teniendo en cuenta las especificaciones de la ley para efectos de llevar a cabo las actividades. Debe señalarse que el modelo contenido y presentado para tal no infiere cambios significativos en él, por lo cual a medida que se avanza en el presente documento, se desarrollan como primero descripciones acerca de los alcances y limites a los cuales están sujetos los funcionarios públicos.

La situación de la ciudad de Bogotá es un ejemplo de lo que sucede en varios municipios alrededor del país, por esto es necesario comprender porqué se realizan estas actividades ilícitas e inmorales, para lo cual el trabajo comprende un capítulo que da explicación de las razones y métodos que obstaculizan el buen desarrollo de las actividades dentro de la administración pública. Asimismo brinda los parámetros básicos que son tomados en cuenta para combatir dichos flagelos y enuncia cuáles son las entidades que realizan este control.

Finalmente se expondrá una solución propuesta la cual está cimentada en el seguimiento a las actividades de las alcaldías bajo la mirada de la población en general. Esta solución se da bajo la premisa que entre más personas y más perfiles sigan las actividades institucionales, mayor será la presión ejercida y por tanto deberán realizar sus actividades con mayor eficiencia lo que a su vez podrá traer una disminución en los márgenes de la corrupción y la cantidad de funcionarios corruptos. Para esta solución se hará una mejora a los instrumentos ya existentes que promocionan la rendición de cuentas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación actual del país frente a los procesos administrativos por parte de las alcaldías no han traído noticias muy gratas para la población en general, siempre que algún municipio está preparando desarrollar algún tipo de proyecto, se suele generalizar a que éste se desarrollará de manera ineficiente.

Según los resultados del Índice de Transparencia Municipal, un promedio de calificación de 59.5 sobre 100, 45% de los 148 gobiernos municipales medidos, está en riesgo alto y muy alto de corrupción administrativa, lo que deriva en que están realizando sus actividades de manera ineficiente o con deficiencias en los procesos contractuales, bien sea consciente o por desconocimiento de la normatividad legal aplicable. Ninguno se ubicó en riesgo bajo, los gobiernos de las 28 capitales de Departamento alcanzan un promedio de 63.7, lo cual es preocupante si se tiene en cuenta que estas ciudades concentran la mayor parte de los recursos y potencian el desarrollo local y regional.

Un caso en particular es aquel de la ciudad de Bogotá en donde se están realizando adecuaciones en la avenida Eldorado, en donde se han venido presentando una serie de inconvenientes los cuales han generado atrasos y han destapado los escándalos en la contratación, para los cuales nunca se realizó una rendición de cuentas pertinente o puntual. Así como este, hay diferentes casos de ineficiencia en el país, según cifras de la Procuraduría General de la Nación, unos 302 alcaldes y 10 gobernadores en todo el país han recibido algún tipo de sanción temporal o definitiva¹. Esto genera gran preocupación en la dicha entidad ya que parece un hecho que los gobernantes colombianos llegan pasar por alto la normatividad. Desde pequeñas omisiones en las que se incumple una norma técnica, hasta grandes escándalos como el ocurrido en Bogotá donde se pierden

¹ Procuraduría General de la Nación

billones de pesos difíciles de recuperar en su totalidad. Agregado al anterior problema el Banco de la República comenta que el 77% del presupuesto de la Nación está asignado a la contratación pública, razón por la cual un mal manejo u otorgamiento mal asignado de ese dinero podría poner en peligro el presupuesto del país para próximos años.²

Esta ineficiencia ha generado en consecuencia que el problema de la corrupción siga en crecimiento en el país, afortunadamente ya se están generando las investigaciones a las instituciones. En lo que ha comprendido en la historia reciente de nuestro país, siendo que en los dos últimos años 771 alcaldes han sido sancionados por la procuraduría por faltas contra la moralidad y eficiencia administrativa. Asimismo se presentan más de 15.000 investigaciones por delitos contra la administración pública³.

Podemos observar que la situación del país es grave en lo que respecta al manejo administrativo de las alcaldías, lo que genera una problemática de cómo se están llevando a cabo las actividades dentro de estas, existen entidades de control, que sirven para seguir paso a paso si están realizando las actividades conforme a lo que dicta la ley o no, además hay formas de que una persona pueda acceder a esta información para así poder participar en la gestión de esta ya sea prestando un servicio a favor de esta o denunciándola. Pero por lo visto esto no ha sido suficiente, para lo cual se requiere que exista un modelo administrativo que enfoque a la alcaldía a cumplir con sus metas y que todo lo realizado dentro de estas pueda ser seguida por cualquier persona desde un acceso a internet, para así generar aún más transparencia dentro de estas instituciones para que así sus funcionarios estén obligados a hacer las cosas bien y de manera honesta, por esto el plan debe ser diseñado inicialmente para municipios con la capacidad de recursos, población y tecnología requeridos.

² Fuente: Banco de la República

³ Procuraduría General de la Nación

JUSTIFICACION

El trabajo se desarrolla con el fin de elaborar una propuesta que permita controlar el problema de la ineficiencia que se ve dentro de las alcaldías municipales en nuestro país, a partir del conocimiento de todos los procesos a los cuales están sujetas estas alcaldías, las limitaciones de las entidades gubernamentales que ejercen control sobre estas y finalmente a el comportamiento de la población en general la cual debe ser la mayor interesada en realizar un seguimiento a sus alcaldes y los desarrollos de sus respectivas administraciones. Por medio de la realización de este control se podrá llegar a mejorar los procesos internos que llevan a una disminución en algunas de las causas de la corrupción.

Se desea beneficiar y complementar el manejo administrativo de las alcaldías y su rendición de cuentas, las cuales actualmente están reglamentadas en su totalidad, pero a pesar de esto, estas actividades presentan inconvenientes en su difusión, además no se da con eficiencia o con datos actualizados, que perjudican el buen desarrollo del control a las alcaldías municipales.

El diseño del plan se enfoca las alcaldías que cumplan con requisitos de recursos suficientes para poder apoyar este modelo, posea una población lo suficientemente amplia para que requiera el uso de un medio de comunicación masiva como lo es el internet; y que finalmente este tenga los equipos y sistemas necesarios para la aplicación, los municipios que se acercan más a estas condiciones son aquellos ubicados de entre primera y tercera categoría que están localizados en Departamentos que se encuentren entre primera y segunda categoría.

Lo anterior se realiza con el fin de descartar Departamentos con grandes cantidades de ingresos que requieran un modelo que se adecue más a sus complejas operaciones, y a la vez descartar departamentos con ingresos muy bajos que les impidan aplicar a los requerimientos de telecomunicaciones que se necesitan para ajustarse a este modelo; igualmente se descartan aquellos municipios que cuenten con una población muy baja los cuales no requieren de esta inversión debido a las facilidades de su comunicación interna.

Por lo tanto el diseño del plan de mejoramiento se centra en los departamentos de Norte de Santander, Nariño, Córdoba, Tolima, Cauca, Boyacá, Magdalena, Huila, Caldas, Cesar, Risaralda, Meta, La Guajira, Sucre y Quindío; y los municipios los cuales comprendan con los requisitos para lo cual el enfoque está en alrededor de 117 municipios del país⁴.

⁴ Ver anexo 1

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

OBJETIVOS GENERALES

- Diseñar un plan de mejoramiento de la eficiencia administrativa, que permita el fácil acceso a la información por parte de la ciudadanía y mayor veeduría sobre las acciones públicas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el funcionamiento de las alcaldías municipales, para poder conocer los límites y alcances que se pueden seleccionar en el diseño del plan
- Realizar un análisis de cómo la eficiencia en las actividades en las entidades públicas se ve afectada por la falta de una gestión administrativa bien organizada y fundamentada
- Conocer cuáles son las entidades que se encargan de vigilar las actividades tendientes al correcto desarrollo de las actividades dentro de las alcaldías
- Conocer cuáles son los métodos que son usados para el control de la actividades dentro de las alcaldías, y la promoción de la transparencia
- Adaptar un modelo de mejoramiento de la eficiencia administrativa, el cual pueda ser aplicable en las alcaldías

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

MARCO TEORICO

Para realizar el diseño de un plan de mejoramiento en la gestión administrativa de las alcaldías municipales con el fin de aumentar la eficiencia en sus actividades es necesario tener en cuenta cuáles son los problemas que giran alrededor de este tema y a partir de este punto encontrar cuáles son las soluciones más viables.

Este proyecto se ha centrado en cuatro principios y modelos los cuales van de acuerdo a lo que se pretende llegar, que es la realización de un modelo completamente transparente el cual pueda ser vigilado por cualquier persona no importando su capacidad o conocimientos, es más se busca que dicha persona debido a su especialidad en cierto tema, sea capaz de dar un aporte a la situación actual que puede estar viviendo un municipio. Para poder explicar esto a continuación se nombrarán los principios y así mismo los modelos del proyecto:

Información Pública

Esta información es aquella que está en poder de los funcionarios públicos la cual está archivada en expedientes, reportes, estudios, actas, resoluciones, oficios, correspondencia, acuerdos, directivas, directrices, circulares, contratos, convenios, instructivos, notas, memorandos, estadísticas o bien, cualquier otro registro que documente el ejercicio de los deberes, acciones o actividades de estos servidores públicos, sin importar su fuente o fecha de elaboración. Estos documentos pueden estar en cualquier medio sea escrito, impreso, en formato de audio, formato de

video, medio electrónico, medio informático u holográfico; es válido aclarar que esta información no debe contener registros confidenciales y tampoco debe estar clasificado como temporalmente reservado.

Para los países pertenecientes a la Organización de Estados Americanos⁵ toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procedimiento de su elección.

El Estado tiene el deber de permitir a los ciudadanos acceder a la información en su poder, por esto toda persona tiene el derecho de solicitar el acceso a la información bajo el Estado, siendo no necesario acreditar un interés directo o una afectación personal. Para los países pertenecientes a la OEA el Estado según los acuerdos que se han desarrollado está sujeto a los siguientes puntos⁶:

- Obligación de responder de manera oportuna, completa y accesible a las solicitudes o en su defecto aportar las razones legítimas que impiden el acceso
- Obligación de contar con un recurso que permita la satisfacción del derecho, que sea sencillo y de fácil acceso, gratuito o de bajo costo y que se cumplan en plazos cortos pero razonables para contestar
- Obligación de transparencia activa, en donde los estados deben suministrar al público la máxima información en forma oficiosa por lo menos en temas como estructura, funciones y presupuesto de los órganos públicos; información en temas referentes a salud, pensión, educación, etcétera;

⁵internacional panamericanista y regional fundada en 1948

⁶ Artículo 13 de la Comisión Americana sobre Derechos Humanos

oferta de servicios, beneficios, subsidios, contratos etcétera; y procedimiento para interponer quejas o consultar

- Obligación de producir o capturar información necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones internacionales, constitucionales o legales
- Obligación de generar una cultura de transparencia, en donde el gobierno debe implementar campañas sistemáticas para divulgar entre el público la existencia del derecho de acceso a la información y los modos de ejercicio de derecho
- Obligación de implementación adecuada en donde se debe tener el presupuesto necesario para poder satisfacer las demandas de información, además de realizar la adaptación de normas, políticas y prácticas que permitan conservar y administrar adecuadamente la información y asimismo capacitar y entrenar a los funcionarios públicos
- Obligación de adecuar el ordenamiento jurídico a las exigencias del derecho de acceso a la información para así implementar un marco jurídico adecuado, remover los obstáculos legales o administrativos que dificultan el acceso a dicha información, promover la implementación del derecho de acceso dentro de todas las entidades y autoridades; y adoptar una política favorable al pleno ejercicio de este derecho.

La información pública es un derecho muy importante y necesario, el cual aún no es conocido por una mayoría razonable de la población. Por esto se requiere que existan medios por medio de los cuales, la población en general pueda darse por enterado de la existencia y los límites de este recurso, siendo que gracias a este derecho se abren las puertas a la oportunidad de poder realizar un mayor y mejor

control a las instituciones del gobierno, tales como las alcaldías que en este caso en particular es el objetivo del proyecto.

El principio de la información pública es vital para el desarrollo del presente diseño, ya que contando con esta base se puede crear, adaptar y mejorar una serie de modelos o herramientas que permitan la fácil divulgación de toda esta cantidad de información de las alcaldías locales. Vale decir que, muchas de ellas dan a conocer el desarrollo de sus actividades de manera incompleta a través de los medios que utilizan, los cuales a su vez también son escasos.

Si se logra generar una solución que esté de acuerdo con las necesidades de la población y de la alcaldía, se requiere promocionar esta solución y así mismo adaptarla de tal forma que exista un medio que presente la información a cualquier persona que tenga acceso a un computador personal, los cuales poco a poco están haciendo parte de nuestros hogares, lugares de estudio y trabajo.

Comunicación Pública

La comunicación pública se relaciona con el deber de las administraciones, de informar a toda la comunidad de lo que está sucediendo dentro de las actividades que generalmente son de importancia a todas las personas quienes habitan en una determinada ubicación demarcada con límites geográficos y políticos.

Desde otro punto de vista se dice que “la comunicación, desde un acercamiento a su etimología, es una palabra que se deriva del latín *comunicare*, que significa hacer común, significación que es coherente con la definición que trae el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) cuando señala que comunicar es hacer a otro partícipe de lo que uno tiene” y en la misma dirección, dicho

diccionario señala que la comunicación es acción y efecto de comunicar o comunicarse”⁷.

Además la comunicación es un derecho de toda persona, puesto que está expresada en la declaración de los derechos humanos la cual puntualmente dice: “todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión”⁸. La ley colombiana también se expresa frente a la comunicación como: “el derecho en donde se comenta que el gobierno nacional garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación”⁹.

Conocer nuestros derechos nos permite recurrir a la comunicación pública que es fundamental para el presente diseño del plan de mejoramiento, porque esta nos permite desarrollar el concepto de rendición de cuentas con mayor claridad, avalado así por estas leyes constitucionales e igualmente con los derechos humanos, lo cual asevera que esta labor se desarrolle bajo la misma protección y apoyo por parte del Estado.

Rendición de Cuentas para Control de la Teoría del Espiral del Silencio

La teoría del espiral del silencio¹⁰ está fundamentada en un comportamiento habitual del ser humano dentro de la sociedad; esta teoría muestra un defecto que

⁷ Luis Horacio Botero Montoya (2006)

⁸ Artículo 19 de la Declaración de los Derechos Humanos

⁹ Artículo 20 Constitución Política de Colombia

¹⁰ Teoría desarrollada por Elisabeth Noelle-Neumann

ocurre en materia de opinión pública, que así mismo afecta el buen desarrollo lo que sucede dentro de una institución del gobierno como lo son las alcaldías.

Para poder comprender esta teoría es necesario definir que ésta, es el mecanismo que permite captar los cambios en la opinión pública apoyándose en los siguientes supuestos: las personas temen permanecer aisladas del entorno social y, por este motivo, prestan una atención continua a las opiniones y a los comportamientos dados por la mayoría de personas que están en su alrededor.

Este proceder dado que las personas gustan y se obligan a también ser populares y aceptadas, por esto se expresan de acuerdo con las opiniones y comportamientos mayoritarios.

La teoría presenta dos tipos de opiniones y actitudes: las estáticas, concernientes a las costumbres, y las cambiantes; con respecto a las primeras, el individuo puede optar por inclinarse de acuerdo con ellas o, por el contrario, permanecer aislado. Con respecto a las opiniones cambiantes, el individuo debe observar con atención en qué dirección se produce el cambio. Los individuos que entiende que el cambio se produce en la misma dirección que sus propias opiniones personales, las expondrán en público, pero, al contrario, si el cambio se produce en oposición a las suyas tenderá a ser más cauto al exponerlas en presencia de otras personas.

Elisabeth Noelle-Neumann dice: “el resultado es un proceso en espiral que incita a otros individuos a percibir los cambios de opinión y a seguirlos hasta que una opinión se establece como la actitud prevaleciente, mientras que la otra opinión la aportarán y rechazarán todos, a excepción de los duros de espíritu, que todavía persisten en esa opinión. He propuesto el término espiral del silencio para describir este mecanismo psicológico”.

El fenómeno es calificado de espiral de silencio porque la lógica de fondo que se sostiene es que cuanto más se difunde la versión dominante por los medios, más guardarán silencio las voces individuales contrarias, con lo que se produce un proceso en espiral.

Este espiral del silencio afecta a la exactitud de la información entregada por parte del Estado a la población, de tal forma que en ciertos casos esta presenta incoherencias pero el manejo de los medios masivos hace que la mayoría caiga en este problema y así se abstenga de ver la realidad de la situación.

Para comprender este caso es necesario ver la situación que se maneja en el entorno del gobierno de Venezuela para un caso en particular, el cual es el problema económico que atraviesa el país en estos momentos, debido al dominio de medios, la mayoría del país cree que la situación económica es favorable, mientras que la realidad del asunto es que el país está caminando por una cuerda floja, en donde para hacerla más estable el país se ha sometido a volver al trueque por alimentos y a disminuir la limitar la distribución de dólares.

Pero así como este espiral afecta a la población, a veces el Estado puede terminar cargando con un problema mayor si no es capaz de explicar y hacer sus declaraciones con prontitud y certeza, como lo sucedido con los casos de las famosas “pirámides”¹¹ que se popularizaron en el año 2008. En aquel entonces una cantidad de empresas de este tipo operaron en el país, afectando a gran parte de la población que, cegada por los rendimientos, decidieron “invertir” en estos medios, hasta el momento en que el gobierno nacional pudo enterarse de la situación y ponerle fin a esta práctica inmoral (no era ilegal para ese entonces).

¹¹ Esquema Ponzi

Para ese momento la población había caído dentro de este fenómeno, por lo tanto a pesar de las múltiples razones bien fundamentadas para opinar en contra del esquema Ponzi, esta acción produjo múltiples consecuencias en el entorno social.

El efecto de espiral puede ser controlado; en lo que refiere a las alcaldías el control y las limitaciones surgen a partir de la rendición de cuentas, siempre y cuando esta sea realizada con exactitud en la información y que asimismo esta permanezca actualizada; de tal manera que no existan vacíos en los datos proporcionados, siendo que estos podrían generar supuestos que afecten a la población o al buen nombre de la alcaldía. Si por el contrario esta información se presenta como se requiere que se proporcione, la opinión pública estará sujeta únicamente a los datos existentes dados por la administración local, lo que genera un límite a las opiniones contradictorias, y estas opiniones estarán más ajustadas a la realidad que en consecuencia generaría un control más enfocado sobre los procesos, planes y proyectos que se vienen realizando.

Administración por Objetivos

La administración por objetivos (APO) fue desarrollada por Peter Drucker¹² en el año de 1994 mediante la publicación de su libro “The Practice of Management”, este libro genera su énfasis en la conversión de los objetivos globales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para el nivel siguiente que pueden ser de carácter, divisional, departamental o individual dentro de la organización.

¹²Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005) escritor influyente, consultor de administración y ecologista social, como el mismo se describió

Comúnmente los niveles más bajos y los administradores participan conjuntamente en la fijación de sus propias metas, este modelo funciona en que el desarrollo de objetivos se realice de manera en donde todos los departamentos trabajen en conjunto para generar estos, de tal manera que todos los rangos participen, lo cual resulta en una jerarquía de objetivos, que vincula los objetivos de un nivel con los del nivel siguiente en cualquier dirección. La APO proporciona objetivos de desempeño personal específicos, es decir, que cada persona realiza una contribución específica e identificable al desempeño de su unidad, si todos los individuos alcanzan sus metas, entonces se alcanzarán las metas de la unidad y los objetivos globales de la organización se harán realidad.

Este modelo es tomado para el presente diseño no como un método de medición y evaluación del personal perteneciente a las alcaldías locales, puesto que estos procesos están ya determinados y delimitados por la ley; este modelo es usado para que la alcaldía en general pueda ser evaluada por las personas ajenas a esta mediante la rendición de cuentas la cual divulgará y mantendrá actualizada la información que respecta a los objetivos de la administración de paso.

La Importancia del Internet para Generar Confianza y Eficiencia

La globalización ha hecho que la información sobre el funcionamiento del gobierno sea un asunto crítico para las actividades de estas y el manejo de sus obligaciones, “el ejercicio de la rendición de cuentas, bien sea del Estado a la ciudadanía, entre entidades públicas, o del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil a la comunidad en general, depende de un factor básico representado en la entrega de información”¹³. Mediante el internet se tiene la capacidad de almacenar enormes cantidades de información y hacerla pública en

¹³ Internet para la rendición de cuentas

cuestión de segundos, sin requerir de esfuerzos adicionales para hacer entrega de la información a cada nueva persona.

Adicionalmente, Internet permite tener interacción con quien entrega la información generando un flujo dinámico que permite establecer controles y análisis de datos prácticamente instantáneos; y afortunadamente se ha venido presentando un rápido crecimiento del acceso a Internet por parte de las entidades públicas gracias a herramientas como el Formulario Único Territorial y el Internet Para la Rendición de cuentas.

Con este flujo de información la ciudadanía comienza a percibir la existencia de beneficios en el uso de este tipo de tecnología y por lo tanto comienzan a aparecer iniciativas estatales, privadas y comunitarias para superar la barrera que existe actualmente en cuanto al acceso a Internet. Estas características hacen de Internet una herramienta ideal para fortalecer el ejercicio de las actividades internas de las alcaldías que concluyen en una rendición de cuentas en dimensión informativa.

El presente trabajo utiliza esta tecnología como la solución a la problemática que se plantea, siendo que este es un método ágil y a la vez económico que puede acarrear a generar los métodos de medición que se requieren para poder mantener un control a la administración local y así que esta esté obligada a desarrollar un mejoramiento en sus actividades.

MARCO CONCEPTUAL

Administración local: La administración local es un tipo de administración territorial, es decir, que tiene como elemento fundamental el territorio en el que despliega sus competencias.

Administración por objetivos: La administración por objetivos enfatiza la fijación participativa de metas tangibles, verificables y mensurables.

Administración pública: es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado¹⁴.

Alcalde: Es un cargo público que se encuentra al frente de la administración local básica de una ciudad, municipio o pueblo. En el mundo existe una amplia variedad de regulaciones legales o consuetudinarias, tanto en lo relativo a las competencias y responsabilidades del alcalde como en la forma en que es elegido.¹⁵

Alcaldía: Territorio o distrito de su jurisdicción el cual es administrado por un alcalde.¹⁶

Corrupción: La corrupción es un acto ilegal que ocurre cuando una persona abusa de su poder para obtener algún beneficio para sí mismo, para sus familiares o para sus amigos¹⁷.

Eficiencia: el logro de las metas con la menor cantidad de recursos¹⁸.

¹⁴Diez, Manuel María (1977)

¹⁵ Real Academia Española

¹⁶ Real Academia Española

¹⁷Redescolar

Gestión: implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto¹⁹.

Internet: Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial.²⁰

Plan de mejoramiento: Es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones²¹.

Rendición de Cuentas: Es aquella que abre la información al escrutinio público para que aquellos interesados puedan revisarla, analizarla y, en su caso, utilizarla como mecanismo para sancionar. El gobierno democrático debe rendir cuentas para reportar o explicar sus acciones y debe transparentarse para mostrar su funcionamiento y someterse a la evaluación de los ciudadanos.

Software: Se conoce como software¹al equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas.

¹⁸Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004)

¹⁹Definicion.de

²⁰ Real Academia Española

²¹Altablero

METODOLOGIA

ESTUDIO DE LOS ENFOQUES DEL PROYECTO

Para poder desarrollar el trabajo, como primer paso se debe estudiar el funcionamiento de las alcaldías, puesto que estas están sujetas a procesos determinados por la ley para llevar a cabo su funcionamiento. Asimismo, conocer cuáles son las funciones de su administrador de turno, es decir, el alcalde y de sus concejales. Se debe conocer además como están estructuradas, para conocer sus alcances y límites dentro de su estructura.

Con lo anterior es necesario trabajar sobre un grupo específico de municipios. Lo anterior en virtud a lo siguiente:

- Muchos de estos no se podrán adecuar a las condiciones de cómo se pretende plantear el diseño del plan de mejoramiento, siendo que no todas las alcaldías tienen la misma complejidad en actividades
- Muchos de estos Municipios están en ubicaciones geográficas difíciles y el acceso a internet puede ser limitado, lo cual es perjudicial al momento de necesitar alguna tecnología que pueda ser necesaria para el planteamiento de la solución
- Estas alcaldías de acuerdo al tamaño de su población de verdad requieran una herramienta que les ayude al control de la gestión de su alcalde y a la eficiencia en la ejecución de proyectos durante su mandato.

Por esto se desea que el enfoque del diseño sea para las alcaldías ubicadas en municipios de primera y tercera categoría que están localizados en Departamentos que se encuentren entre primera y segunda categoría.

El funcionamiento de las alcaldías es el principio para desarrollar el estudio de las problemáticas, las cuales primeramente se fundamentan en la eficiencia de su manejo, de acuerdo a la ley y lo estipulado en el plan de desarrollo municipal. Bajo este plan de desarrollo se desea fundamentar la solución, puesto que este nos indica cuáles son los enfoques que ha tomado en nuevo gobierno para su etapa de transición.

El manejo ineficiente de una alcaldía puede caer en problemas como la corrupción, la cual comprende otra de las problemáticas más serias de nuestro país. Por eso por medio de los planes de búsqueda de la eficiencia en el manejo de estas instituciones públicas se puede encontrar la solución que cual encaje con el modelo administrativo que se lleve a cabo y así mismo promocióne la transparencia y disminuya la corrupción.

DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

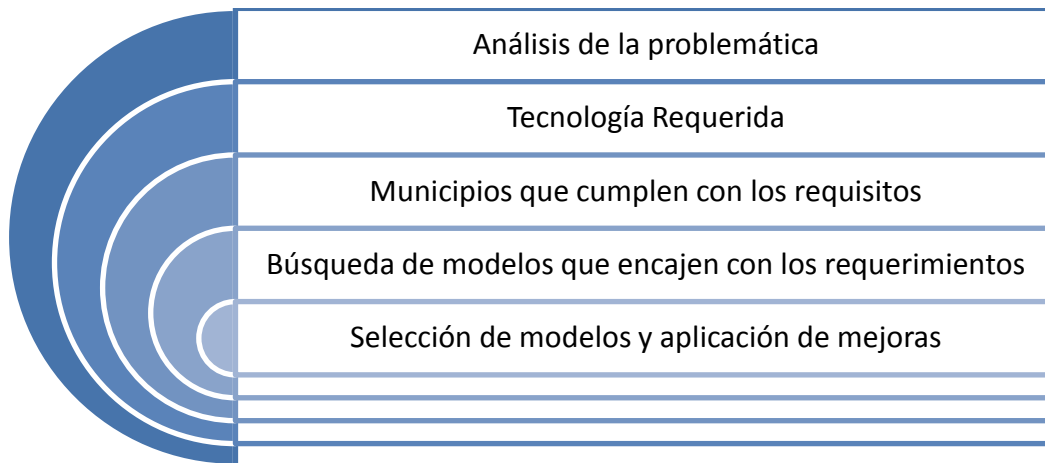
El desarrollo de la solución nace a partir de la situación por la cual atraviesa nuestro país, en donde ciertas alcaldías han desarrollado sus actividades de manera ineficiente, por lo cual se requiere conocer a que se debe ese comportamiento por parte de la sociedad, que los motiva o los desmotiva a desarrollar este tipo de administración. Con este punto se puede hacer para mejorar la gestión de las alcaldías y en dado caso como desarrollar un mayor control sobre estas entidades.

Luego se debe realizar un enfoque acerca de qué municipios deben ser tomados como muestra para poder realizar la investigación para lo cual se realizaron estudios en cuanto a las capacidades de TIC dentro de los municipios, su estatus en cuanto a los problemas sociales y finalmente su índice de transparencia (ver anexos).

Luego para desarrollar la solución, se toma lo investigado anteriormente, para realizar una búsqueda de posibles teorías que encajen con el funcionamiento dentro de las alcaldías y que estas sean soluciones prácticas y fáciles que no requieran grandes esfuerzos en la aplicación dentro de estas instituciones. Terminado esta selección hay que demostrar por qué el modelo seleccionado para la mejorar la eficiencia es útil para combatir el problema; además de demostrar como seria la aplicación de este dentro de las alcaldías y que requerirán estas para su mejor funcionamiento.

Finalmente con base en las herramientas existentes para rendición de cuentas, desarrollo de transparencia y control a la corrupción; diseñar un modelo que mejore o complemente estas herramientas, de tal forma de que estas sean de fácil

uso y que encajen con los procesos ya desarrollados dentro de las alcaldías para así evitar entorpecer sus funciones y desmejorar su eficiencia.



1. DESCRIPCION DEL MODELO DE GESTIONAMIENTO

1.1 FUNCIONAMIENTO

El Municipio es la entidad territorial fundamental de la división político administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la Constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio.

Los municipios de Colombia corresponden al segundo nivel de división administrativa en Colombia, que mediante agrupación conforman los Departamentos. Colombia posee aproximadamente 1103 municipios, incluyendo los 10 Distritos que se cuentan como Municipios. Cada Municipio posee una

cabecera municipal, la cual es una población que suele llevar el mismo nombre del municipio y funciona como su capital. En muchas ocasiones se aplica el término "Municipio" a la cabecera municipal y este tiene como funciones:

- Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el progreso municipal.
- Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes.
- Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades.
- Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la ley.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos naturales y del medio ambiente, de conformidad con la ley.
- Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.

- Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.
- Las demás que le señale la Constitución y la ley.

En Colombia existen otros tipos de poblaciones que no tienen estatus de Municipio sino que dependen de estos. Estos tipos de poblaciones son los corregimientos, las inspecciones de policía, los caseríos y los sitios. La zona rural de un Municipio se divide en veredas y sus zonas urbanas (cabecera municipal, corregimientos, etc.) se dividen en barrios. Algunas cabeceras grandes (ciudades) pueden estar divididas en comunas o localidades.

Los municipios están clasificados en diferentes categorías y estas categorías depende de su población y de sus ingresos anuales, a continuación se enumerarán²²:

- Categoría especial. 500 001 habitantes o más
Ingresos entre 400 000 SMMLV o más
- Primera categoría. entre 100 001 a 500 000 hab.
Ingresos entre 100 000 a 400 000 SMMLV
- Segunda categoría. entre 50 001 a 100 000 hab.
Ingresos entre 50 000 a 100 000 SMMLV
- Tercera categoría. entre 30 001 a 50 000 hab.
Ingresos entre 30 000 a 50 000 SMMLV

²² Ley 617 de 2000

- Cuarta categoría. entre 20 001 a 30 000 hab.
Ingresos entre 25 000 a 30 000 SMMLV

- Quinta categoría. entre 10 001 a 20 000 hab.
Ingresos entre 15 000 a 25 000 SMMLV

- Sexta categoría. inferior a 10 000 habitantes
Ingresos inferiores a 15 000 SMMLV

Cabe aclarar que si en un caso un municipio supera o disminuye la población de su categoría, o por otro lado sus ingresos superan o disminuye sus ingresos de su categoría, la clasificación se verá determinada por su nivel de ingresos como prioridad.

El funcionamiento de las alcaldías depende de los ingresos corrientes que recibe este, pero existen unas excepciones de cuentas las cuales no se deben usar para mantener los gastos del ente territorial, entre los cuales se destacan:

- Situado fiscal

- Ingresos de la nación

- Ingresos a favor de terceros

- Recursos de destinación específica

- Recursos de cofinanciación

- Regalías y compensaciones

- Operaciones de crédito público
- Activos inversiones y rentas titularizadas
- Sobretasa ACPM
- Producto de venta de activos fijos
- Aportes con destinación exclusiva

Estos gastos tienen un límite y no puede sobrepasar una proporción máxima de gasto sobre los ingresos corrientes de libre destinación en funcionamiento. Los porcentajes para cada municipio, según su categoría, son de la siguiente manera:

- Categoría especial 50%
- Primera categoría 65%
- Segunda y tercera categoría 70%
- Cuarta, quinta y Sexta categoría 80%

Además de estos límites en cuanto al máximo gasto posible que puede hacer cada alcaldía, también se presentan límites con respecto a los gastos máximos que pueden emplearse en otras dependencias de las alcaldías como se enumera a continuación:

- Personerías

- Categoría especial 1,6% de los ingresos corrientes de libre destinación
 - Primera categoría 1,7% de los ingresos corrientes de libre destinación
 - Segunda categoría 2,2% de los ingresos corrientes de libre destinación
 - Tercera categoría hasta 350 SMMLV
 - Cuarta categoría hasta 280 SMMLV
 - Quinta categoría hasta 190 SMMLV
 - Sexta categoría hasta 150 SMMLV
- Contralorías
 - Categoría especial 2,8% de los ingresos corrientes de libre destinación
 - Primera categoría 2,5% de los ingresos corrientes de libre destinación
 - Segunda categoría 2,8% de los ingresos corrientes de libre destinación
 - Bogotá 3,0% de los ingresos corrientes de libre destinación o 3640 SMMLV
- Concejos
 - Los concejos no podrán superar el valor correspondiente al total de los honorarios que se causen por el número de sesiones autorizado por la ley, más 1,5% de los ingresos corrientes de libre destinación.
 - Para Bogotá este caso lo limita hasta un máximo de 3640 SMMLV o un 2,0% de los ingresos corrientes de libre destinación.

En Colombia, el alcalde es el cargo ejecutivo dentro de un municipio, el cual es elegido por voto popular desde 1986 en donde tenía un periodo de duración de 3 años, pero a partir de 2004 este periodo paso a ser de 4 años. El Alcalde dirige la Administración Municipal y representa al Municipio, sus funciones principales son:

En relación con el Concejo:

- Presentar los proyectos de acuerdo que crea convenientes para la buena marcha del municipio.
- Presentar oportunamente los proyectos de acuerdo sobre planes y programas de desarrollo económico y social, y de obras públicas, que deberá estar coordinado con los planes departamentales y nacionales.
- Presentar dentro del término legal el proyecto de acuerdo sobre el presupuesto anual de rentas y gastos.
- Colaborar con el Concejo para el buen desempeño de sus funciones; presentarles informes generales sobre su administración en la primera sesión ordinaria de cada año, y convocarlo a sesiones extraordinarias en las que sólo se ocupará de los temas y materias para los cuales fue citado.
- Sancionar y promulgar los acuerdos que hubiere aprobado el Concejo y objetar los que considere inconvenientes o contrarios al ordenamiento jurídico.
- Reglamentar los acuerdos municipales.

- Enviar al gobernador, dentro de los 5 días siguientes a su sanción o expedición los acuerdos del Concejo, los decretos de carácter general que expida, los actos mediante los cuales se reconozca y decrete honorarios a los concejales y los demás de carácter particular que el gobernador le solicite.
- Aceptar la renuncia o conceder licencia a los concejales, cuando el concejo esté en receso.

En relación con el orden público:

- Conservar el orden público en el municipio, de conformidad con la ley y las instrucciones del Presidente de la República y del respectivo gobernador. La Policía Nacional cumplirá con prontitud y diligencia las órdenes que le imparta el alcalde por conducto del respectivo comandante.
- Dictar para el mantenimiento del orden público o su restablecimiento de conformidad con la ley, si fuera del caso, medidas tales como:
 - Restringir y vigilar la circulación de las personas por vías y lugares públicos.
 - Decretar el toque de queda.
 - Restringir o prohibir el expendio y consumo de bebidas embriagantes.
 - Requerir el auxilio de la fuerza armada en los casos permitidos por la Constitución y la ley.
 - Dictar dentro del área de su competencia, los reglamentos de policía local necesarios para el cumplimiento de las normas superiores.

En relación con la Nación, al Departamento y a las autoridades jurisdiccionales:

- Conceder permisos, aceptar renunciaciones y posesionar a los empleados nacionales que ejerzan sus funciones en el municipio, cuando no haya disposición que determine la autoridad que deba hacerlo, en casos de fuerza mayor o caso fortuito o cuando reciba tal delegación.
- Coordinar y supervisar los servicios que presten en el municipio entidades nacionales o departamentales e informar a los superiores de las mismas, de su marcha y del cumplimiento de los deberes por parte de los funcionarios respectivos en concordancia con los planes y programas de desarrollo municipal.
- Visitar periódicamente las dependencias administrativas y las obras públicas que se ejecuten en el territorio de la jurisdicción.
- Ejercer las funciones que le delegue el Gobernador.
- Colaborar con las autoridades jurisdiccionales cuando éstas requieran de su apoyo e intervención.

En relación con la Administración Municipal:

- Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y de la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente.

- Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia y a los gerentes y directores de los establecimientos públicos y las empresas industriales y comerciales de carácter local, de acuerdo con las disposiciones pertinentes.
- Suprimir o fusionar entidades o dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos.
- Los acuerdos que sobre este particular expida el Concejo, facultarán al alcalde para que ejerza la atribución con miras al cumplimiento de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.
- Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijarles sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.
- Los acuerdos que sobre este particular se expidan podrán facultar al alcalde para que sin exceder el monto presupuestal fijado, ejerza dicha función por un tiempo dado.
- Ordenar los gastos y celebrar los contratos y convenios municipales de acuerdo con el plan de desarrollo económico, social y con el presupuesto, observando las normas jurídicas aplicables.
- Ejercer jurisdicción coactiva para hacer efectivo el cobro de las obligaciones a favor del municipio, Esta función puede ser delegada en las tesorerías municipales y se ejercerá conforme a lo establecido en la Legislación Contencioso-administrativa y de Procedimiento Civil.

- Velar por el cumplimiento de las funciones de los empleados oficiales municipales y dictar los actos necesarios para su administración.
- Apoyar con recursos humanos y materiales el buen funcionamiento de las Juntas Administradoras Locales.
- Imponer multas hasta por 10 salarios mínimos diarios, según la gravedad, a quienes le desobedezcan, o le falten al respeto, previo.
- La oportunidad para el pago y la conversión de las sumas en arresto se gobiernan por lo prescrito en la ley.
- Ejercer el poder disciplinario respecto de los empleados oficiales bajo su dependencia.
- Señalar el día o los días en que deba tener lugar el mercado público.
- Conceder licencias y aceptar renunciaciones a los funcionarios y miembros de las juntas, concejos y demás organismos cuyos nombramientos corresponda al Concejo, cuando éste no se encuentre reunido, y nombrar interinamente a quien deba reemplazarlos, excepto en los casos en que esta ley disponga otra cosa.
- Coordinar las actividades y servicios de los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales, sociedades de economía mixta, fondos rotatorios y unidades administrativas especiales del municipio.
- Distribuir los negocios, según su naturaleza, entre las secretarías, departamentos administrativos y establecimientos públicos.

- Conceder permisos a los empleados públicos municipales de carrera administrativa para aceptar con carácter temporal cargos de la Nación o del Departamento.
- Adelantar acciones encaminadas a promover el mejoramiento económico de los habitantes del municipio.
- Desarrollar acciones encaminadas a garantizar la promoción de la solidaridad y la convivencia entre los habitantes del municipio, diseñando mecanismos que permitan la participación de la comunidad en la planeación del desarrollo, la concertación y la toma de decisiones municipales.
- Velar por el desarrollo sostenible en concurrencia con las entidades que determine la ley.
- Ejecutar acciones tendientes a la protección de las personas, niños e indigentes y su integración a la familia y a la vida social, productiva y comunitaria.

Con relación a la Ciudadanía:

- Informar sobre el desarrollo de su gestión a la ciudadanía de la siguiente manera: En los municipios de 3a, 4a, 5a y 6a categoría, a través de bandos y medios de comunicación local de que dispongan. En los municipios de la categoría 1a, 2a y Especial, a través de las oficinas de prensa de la Alcaldía.
- Convocar por lo menos dos veces al año a ediles, a las organizaciones sociales y veedurías ciudadanas, para presentar los informes de gestión y

de los más importantes proyectos que serán desarrollados por la administración.

- Difundir de manera amplia y suficiente el plan de desarrollo del municipio a los gremios, a las organizaciones sociales y comunitarias y a la ciudadanía en general.
- Facilitar la participación ciudadana en la elaboración del plan de desarrollo municipal.
- Debe presentar a los electores un plan de gobierno; si no lo cumple, los ciudadanos pueden pedir la revocatoria de su mandato.

ESTRUCTURA

La estructura orgánica de la administración central de los Municipios constituye el medio a través del cual el Estado responde, en este nivel territorial, a las necesidades de la sociedad civil, con base en la aplicación efectiva de los principios y criterios expresados y actuando como un conjunto armónico que ejerce funciones administrativas de conformidad con la Constitución y la Ley.

La estructura por ley no tiene un modelo único por el cual las alcaldías deben crear sus dependencias, que a su vez se ve limitada por los recursos de esta para financiar la nómina, estas deben estar desarrolladas conforme exista una relación equilibrada entre las necesidades, los recursos y la capacidad instalada.

1.2 INGRESOS

Los municipios reciben varios tipos de recursos, los cuales se pueden dividir en dos, los ingresos tributarios, no tributarios y recursos de capital, cabe señalar que la mayoría de municipios del país reciben más ingresos por parte de los ingresos no tributarios que de los impuestos.

1.2.1 Ingresos Tributarios

Están compuestos por los diferentes impuestos que se recaudan a través del año, estos son dados por medio de acuerdos y ordenanzas, entre los cuales se destacan impuestos como circulación de vehículos, sobretasas ambientales, impuesto a avisos o tableros, estampillas, impuesto de industria y comercio, el impuesto predial, entre otros.

1.2.2 Ingresos No Tributarios

Estos ingresos están compuestos por los ingresos municipales por concepto de tasas y tarifas, multas o sanciones, ventas, contribuciones y transferencias entre otras.

1.2.2.1 Transferencias

Son los recursos transferidos por otros niveles del gobierno a las alcaldías municipales, en donde se presentan las transferencias de libre destinación y las transferencias para inversión, que a su vez son nacionales o departamentales. Entre estas se destacan las transferencias realizadas a través del Sistema General de Participaciones (SGP).

SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES

El SGP es un recurso que limita a los municipios a invertir recursos en las áreas más vulnerables, como son los sectores de educación y salud, a los cuales ya se les tiene asignado un porcentaje al cual se le debe inyectar capital para la supervivencia o manutención de dicho sector.

- SGP Educación:

Corresponde a un 58,5% del total de los ingresos recibidos procedentes del SGP, este capital debe suponer que debe cubrir la financiación de la prestación del servicio educativo, atender el pago de las prestaciones del personal nacionalizado por la ley 43 de 1975, financiar las actividades que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa entre estos garantizar la gratuidad de los estudiantes SISBEN I y II, en condición de desplazamiento e indígenas.

Por orden de la ley 715 de 2001 los municipios están obligados a dirigir, planificar y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad. A su vez de administrar y distribuir entre los establecimientos educativos de su jurisdicción los recursos financieros provenientes del SGP, destinados a la prestación de los servicios educativos a cargo del Estado.

- SGP Salud:

El correspondiente al sector salud es de un 24, 5% del total recibido del SGP y los municipios son los encargados de dirigir y coordinar el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud en el ámbito de su jurisdicción, para lo cual cumplirán las siguientes funciones predispuestas por parte de la ley 715 de 2001, que en este caso no habla de que esta cobertura además de los servicios y proyectos de salud debe cuidar y velar por el aseguramiento de la población al

Sistema General de Seguridad Social en Salud, el cuidado; y la atención y manutención de la salud pública

- Propósito general:

Corresponde a los municipios, directo o indirectamente, con recursos propios procedentes del SGP, en donde un 7% se es invertido en deportes y un 3% en cultura, estos recursos sirven para promover, financiar o cofinanciar proyectos de interés municipal como los servicios públicos, vivienda, sector agrario, transporte, medio ambiente, centros de reclusión, prevención y atención de desastres, población vulnerable, justicia, orden público, entre otras.

1.2.2.2 Regalías y Compensaciones

Estos son los ingresos que recibe el municipio como contraprestación económica recibida a título de regalías por las entidades territoriales donde se exploten recursos naturales no renovables tales como: hidrocarburos, petróleo o gas; carbón; níquel, hierro, cobre o demás minerales metálicos; oro, plata, platino o piedras preciosas; calizas, yesos, arcillas, gravas, minerales no metálicos o materiales de construcción; y sal. Además de contar por los ingresos proporcionados por el transporte de estos productos en sus territorios ya sea por medios marítimos o fluviales.

1.2.3 Ingresos De Capital

Estos son otros tipos de ingresos los cuales están conformados por actividades tales como la cofinanciación, regalías Indirectas, recursos de crédito, recuperación de cartera (diferentes a tributarios), recursos de balance, ventas de activos, rendimientos por operaciones financieras, donaciones, desarrollo del fondo de pensiones de las entidades territoriales, utilidades y excedentes financieros, reducción de capital de empresas y reintegros.

1.3 EGRESOS

1.3.1 Gastos de Funcionamiento

Son aquellos que comprenden los dineros que son destinados en la manutención de la alcaldía como institución y constan de:

- **Gastos de Personal:** Corresponde al valor establecido como contraprestación de los servicios que recibe por una relación laboral directa (planta de personal) o indirecta a través de contratos de prestación de servicios de tipo laboral.
- **Gastos Generales:** Valor de los gastos de la entidad correspondiente gastos necesarios para que la entidad cumpla con las funciones asignadas por la constitución, la ley, las ordenanzas y los acuerdos.
- **Transferencias Corrientes:** Son los gastos que se hacen con base de los recursos que transfiere el órgano ejecutor a entidades del sector público o

privado, con fundamento en un mandato legal, sin que ello genere contraprestación alguna.

- Pago Déficit de Funcionamiento: Este concepto corresponde a los pagos efectivos del déficit de vigencias anteriores generando en compromisos de gastos de funcionamiento. Pertenece al concepto de vigencias expiradas del Estatuto Orgánico de Presupuesto, las cuales determinan causalidades con anterioridad al 31 de diciembre de 2000, posterioridad al 31 de diciembre de 2000 y posterioridad a la firma de acuerdo de reestructuración de pasivos ley 550 de 1999.
- Transferencias de Capital: Aportes o asignaciones de recursos que están destinados para aplicarse en inversiones de capital.
- Otros Gastos de Funcionamiento: Valor de los gastos de funcionamiento que no se encuentren incluidos en los conceptos anteriores.

1.3.2 Gastos de Inversión

Estos son los recursos que están destinados a todos los sectores que abarca la administración municipal, a continuación se enumeraran estos:

- Educación: Es el sector de inversión orientado para garantizar el pleno cumplimiento del derecho de educación en condiciones de equidad para la población.
 - Cobertura: son acciones orientadas a garantizar el acceso y permanencia de la población estudiantil

- Calidad matricula: son aquellos gastos concentrados en dotación de los centros educativos.
- Calidad gratuidad: Son los recursos dirigidos a garantizar la gratuidad del servicio a la población SISBEN I y II, indígenas, población desplazada, y población con necesidades educacionales especiales no sisbenizados y apoyar el funcionamiento de establecimientos.
- Eficiencia en la administración del sector educativo: Recursos destinados a proyectos que permitan mejorar la eficiencia en la administración del servicio educativo en las entidades territoriales como lo son la modernización de la secretaria de educación que permitan mejorar la eficiencia en la administración y uso de los recursos físicos, humanos y financieros del sector educativo; diseño e implementación del sistema de información que apoyen la gestión y administración de los recursos del sector educativo; y la conectividad entre los establecimientos educativos estatales.
- Necesidades especiales: Son los recursos adicionales asignados a las entidades territoriales certificadas para mejorar la atención de la población con necesidades educativas especiales (excepto baja visión y baja audición) en establecimientos educativos oficiales. Recursos dirigidos a la contratación de servicios de personal de apoyo, formación de docentes, dotación y mejoramiento de accesibilidad a la infraestructura educativa estatal.
- Internados: son la aplicación de recursos adicionales asignados a la entidad territorial para apoyar el funcionamiento y la adecuada atención a la población bajo la modalidad de internados para

garantizar su acceso o permanencia. Recursos orientados a la dotación institucional, alimentación y adecuación y mejoramiento de la infraestructura.

- Otros gastos en educación: Son aquellos gastos utilizados en proyectos tendientes a mejorar la calidad y cobertura del servicio educativo estatal no incluidos anteriormente.
- Salud: es el sector de inversión orientado a mejorar el estado de la salud de la población colombiana y evitar la progresión y los desenlaces adversos de la enfermedad.
 - Régimen subsidiado: corresponden a los gastos ejecutados con destino a la financiación de la afiliación al régimen subsidiado de la población pobre no asegurada.
 - Salud pública: son los recursos destinados a la financiación de la salud pública, la cual está constituida por el conjunto de políticas que buscan garantizar la salud de la población por medio de acciones de salubridad dirigidas tanto de manera individual como colectiva.
 - Prestación de servicios a la población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda: Estos son los recursos destinados a garantizar la prestación de los servicios de la salud a la población pobre no asegurada y los servicios no incluidos en el pos subsidiado de la población asegurada, es decir aquella que teniendo el derecho a ser cubierta por el régimen subsidiado no ha sido afiliada. En estos contempla garantizar la prestación de servicios de salud electivos o urgentes a la población pobre que se contratan o no se han contratado con empresas sociales del Estado, o que se contratan o

no se han contratado con instituciones prestadores de servicios de salud privada o mixta.

- Agua Potable y Saneamiento Básico: Son recursos invertidos al desarrollo de actividades y proyectos para asegurar el acceso con calidad de la población al servicio de agua potable y saneamiento básico, estos gastos se efectúan en los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.
- Deporte y Recreación: Son aquellos recursos que se invierten en el desarrollo de actividades y proyectos relacionados con el deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, en donde los gastos se concentran en el fomento y desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, la construcción, mantenimiento o adecuación de los escenarios deportivos y recreativos, la dotación de escenarios deportivos e implementos para la práctica del deporte, pre inversión en infraestructura, el pago de instructores contratados para la práctica del deporte y la recreación; y el pago de déficit de inversión en deporte y recreación.
- Cultura: estos son los gastos dados en la financiación de los proyectos y actividades, con objeto de promover, conservar, rehabilitar, y divulgar el patrimonio cultural de la nación, en sus diferentes expresiones, así como las expresiones artísticas y culturales, en donde estos gastos se destinan específicamente en el fomento, apoyo, y difusión de eventos y expresiones artísticas y culturales; la formación, capacitación e investigación artística y cultural; la protección del patrimonio cultural; la reinversión en infraestructura; la construcción, mantenimiento y adecuación de la infraestructura artística y cultural; entre otras actividades relacionadas.

- Servicios Públicos Diferentes a Acueducto Alcantarillado y Aseo: son los gastos provenientes de la financiación de los servicios públicos de alumbrado público, gas, combustible, telefonía pública conmutada o telefonía local móvil en el sector rural.
- Vivienda: estos son los gastos orientados a la financiación de planes, proyectos y actividades, con objeto de promover la adquisición, construcción y mejoramiento de la vivienda.
- Agropecuario: es el recurso que es invertido en las actividades promotoras del sector agropecuario
- Transporte: sector de inversión orientado a la contribución y conservación de la infraestructura de transporte de la entidad territorial
- Ambiental: inversiones orientadas a subsanar las necesidades orientadas al manejo, protección, preservación y recuperación ambiental de la entidad ambiental.
- Centros de Reclusión: estos recursos están orientados a la construcción, mantenimiento y funcionamiento de lugares destinados a la reclusión de presos.
- Prevención y Atención De Desastres: inversiones orientadas a dar solución a los problemas de seguridad de la población presentada en su entorno físico por la eventual ocurrencia de fenómenos naturales o tecnológicos.
- Promoción Del Desarrollo: inversión orientada en al desarrollo de actividades que permitan mejorar la capacidad productiva de la entidad territorial.

- Atención a Grupos Vulnerables: recursos destinados al desarrollo de programas de apoyo integral a grupos de población vulnerable, como la infantil, el adulto mayor, la población desplazada, los reinsertados, grupos étnicos, madres cabeza de hogar, entre otros.
- Equipamiento: estos gastos están concentrados en la contratación, ampliación y mantenimiento de la infraestructura perteneciente a la administración municipal y de más bienes de uso público, cuando sean de su propiedad.
- Desarrollo Comunitario: inversión realizada en el desarrollo de programas y proyectos para promover la participación.
- Fortalecimiento Institucional: son los recursos invertidos en la realización de programas y proyectos de evaluación, reorganización y capacitación institucional, para mejorar la gestión de la administración local de acuerdo con sus competencias legales.
- Justicia: inversión orientada al desarrollo de programas para garantizar el cumplimiento, protección y restablecimiento de los derechos establecidos en la constitución política.

Gastos Específicos de Regalías Y Compensaciones: estos son los recursos que son invertidos en las interventorías técnicas de las inversiones realizadas de acuerdo con la ley, estos recursos no pueden exceder el 5% de los recursos de regalías y compensaciones.

1.4 CONTRATACION²³

Los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos las entidades deben buscar el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos. Los particulares, por su parte, tendrán en cuenta al celebrar y ejecutar contratos con las entidades estatales que además de la obtención de utilidades cuya protección garantiza el Estado, colaboran con ellas en el logro de sus fines y cumplen una función social que, como tal, implica obligaciones.

La escogencia del contratista se debe efectuar a través de licitación o concurso público, salvo en casos en que se pueda contratar directamente bajo los parámetros de menor cuantía, los cuales veremos a continuación:

- Que cumplan con una menor cuantía a lo que dicta el siguiente cuadro:

Presupuesto smlv	Menor cuantía smlv
1 200 000 o mas	1 000
1 000 000 – 1 200 000	800
500 000 – 1 000 000	600
250 000 – 500 000	400
120 000 – 250 000	300
12 000 – 120 000	250
6 000 – 12 000	100
6 000 o menos	25

- Interadministrativos, con excepción del contrato de seguro.

²³ Ley 80 de 1993

- Para la prestación de servicios profesionales o para la ejecución de trabajos artísticos que sólo puedan encomendarse a determinadas personas naturales o jurídicas, o para el desarrollo directo de actividades científicas o tecnológicas.
- Arrendamiento o adquisición de inmuebles.
- Urgencia manifiesta.
- Declaratoria de desierto de la licitación o concurso.
- Bienes y servicios que se requieran para la defensa y seguridad nacional.
- Productos de origen o destinación agropecuarios que se ofrezcan en las bolsas de productos legalmente constituidas.
- Los contratos que celebren las entidades estatales para la prestación de servicios de salud.

Concurso de Méritos.

Por otro lado tenemos la realización de concursos para la elaboración de contratos, en los cuales es objetiva la selección que se le hace al ofrecimiento más favorable a la entidad y a los fines del proyecto a ejecutar.

El ofrecimiento más favorable es aquel que resulta ser el más ventajoso para la entidad, sin que la favorabilidad la constituyan factores diferentes a los contenidos en dichos documentos, sólo alguno de ellos, el más bajo precio o el plazo ofrecido, teniendo en cuenta los factores de escogencia, tales como cumplimiento, experiencia, organización, equipos, plazo, precio y la ponderación precisa,

detallada y concreta de los mismos, contenida en los pliegos de condiciones o términos de referencia o en el análisis previo a la suscripción del contrato, si se trata de contratación directa.

El administrador debe efectuarlos respectivos análisis del caso mediante la comparación de los diferentes ofrecimientos recibidos, a través de la consulta de precios o condiciones del mercado y los estudios y deducciones de la entidad o de los organismos consultores o asesores designados para ello. En caso de comparación de propuestas nacionales y extranjeras, se tendrán en cuenta los costos necesarios para la entrega del producto terminado en el lugar de su utilización.

Orden de prestación de servicios

El contrato de prestación de servicios se celebra cuando se requiere que la persona tenga conocimientos especializados en un área determinada en lo cual se necesita experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia. El contratista tiene autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico, lo que constituye el elemento esencial de este contrato.

La vigencia del contrato es por el tiempo justo para ejecutar un objeto específico, no es posible admitir confusión alguna con otras formas contractuales como lo es una relación laboral, por esta razón, no se reconocen los derechos derivados de la subordinación y del contrato de trabajo en general.

El contrato de trabajo se diferencia del de prestación de servicios independientes en el sentido que en el primero se requiere la existencia de la prestación personal del servicio, la continuada subordinación laboral y la remuneración como contraprestación del mismo. En cambio, en el contrato de prestación de servicios,

la actividad independiente desarrollada puede provenir de una persona jurídica con la que no existe el elemento de la subordinación laboral o dependencia, consistente en la capacidad de impartir órdenes en la ejecución de la labor contratada.

1.5 MERITOCRACIA²⁴

El mérito tiene fundamento en la carta política que prevé que el aspirante a ocupar un cargo en la administración pública debe acreditar los requisitos mínimos para desempeñar el empleo y haber superado con éxito el concurso público, a través del cual se manifiestan las competencias ocupacionales y las calidades del candidato.

La ley define el mérito como la “demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos”. El objetivo primordial de éste principio radica en la selección de los mejores aspirantes a ejercer los cargos públicos y por ende asegurar la eficiencia y la eficacia en la prestación del servicio de las entidades y organismos del Estado, es decir, que el cumplimiento de los fines del estado estriba en la competencia con la cual los funcionarios de carrera entre otros cumplen las funciones y responsabilidades que les asigna la constitución y la ley.

Para la CNSC al referirse al principio del mérito expreso “... el mérito se constituye en el fundamento constitucional de los procesos de selección para acceder al ejercicio de cargos públicos de forma tal que los requisitos y condiciones de acceso deben ser acreditados previamente por los aspirantes además de superar según se requiera por la convocatoria, pruebas y en ocasiones pruebas y cursos.

²⁴ Decreto 800 de 2008

Lo anterior indica que todos los sistemas de carrera verifican requisitos y competencias para el ejercicio del empleo antes de la respectiva provisión de los mismos y por ende la vinculación al servicio del Estado en cada uno de ellos se fundamenta en la aplicación de igual principio”²⁵.

Es pertinente que el mérito no solo está encaminado a regular el ingreso y ascenso a los cargos de la administración pública, sino que a través de él, se presentan de los funcionarios que prestan sus servicios al Estado en virtud de la carrera administrativa, tema al cual nos referiremos a continuación.

La meritocracia es una forma de gobierno basada en el mérito en donde las posiciones jerárquicas son obtenidas con base al mérito, y hay una predominancia de valores asociados a la capacidad individual. La meritocracia está asociada, por ejemplo al estado burocrático, siendo la forma por la cual los funcionarios estatales son seleccionados para sus puestos de acuerdo con su capacidad (a través de concursos, por ejemplo) o también más comúnmente asociado a los exámenes de ingreso o evaluación en las escuelas, en las cuales no hay discriminación entre los alumnos en cuanto a las preguntas o temas propuestos.

Aunque la mayoría de los gobiernos están basados en parte en la meritocracia, esta no se expresa de forma pura en ningún lugar, gobiernos como el de Colombia utilizan estándares meritocráticos para la elección de funcionarios, con estándares que están dados bajo la Comisión Nacional del Servicio Civil. El principal argumento a favor de la meritocracia es que proporciona mayor eficiencia que otros sistemas jerárquicos, dado que las distinciones no se hacen por sexo o raza, ni por riqueza o posición social, entre otros factores. Aunque existen clases sociales, la meritocracia no pretende acabar con ellas.

²⁵ Concepto CNSC 02-4923 del 8 de abril de 2009

En Colombia la meritocracia se puede ver mediante concursos que comprenden exámenes de aptitudes y entrevistas en sus procesos para así buscar el perfil más adecuado con lo que requiere dicha entidad, igualmente estos procesos se realiza bajo los organismos de inspección, vigilancia y control, dentro del ámbito de sus competencias.

Las Juntas Directivas de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial conformarán la terna de candidatos para la designación del Gerente o Director de dichas entidades, con las personas que sean escogidas mediante concurso de méritos público y abierto. Estas además determinarán los parámetros que deben ser necesarios para la realización del concurso de méritos público y abierto. Estos concursos se deben realizar a través de universidades o instituciones de educación superior de carácter pública o privada, o estas asociadas con entidades especializadas en procesos de selección de personal para cargos de alta gerencia, siempre y cuando estas se encuentren debidamente acreditadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

El concurso de méritos en todas sus fases y pruebas deberá ser adelantado por la entidad contratada para el efecto, además de que deberán aplicarse pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos y las aptitudes que permitan determinar que el aspirante es idóneo para el desempeño dicho cargo. Este concurso se efectuará bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, objetividad, transparencia, imparcialidad y publicidad y bajo los estándares mínimos que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, quien prestará la asesoría que sea necesaria.

LA CORRUPCION COMO AMENAZA

La corrupción es un problema que está relacionado con todos los sectores en donde exista algún beneficio que se le pueda otorgar de manera ilegítima a un

individuo o grupos de personas; El presidente Andrés Pastrana Arango analizó este fenómeno en el año de 1993 y entrega una de las mejores definiciones que se pueden encontrar, y esta dice:

La corrupción generalmente está vinculada con el poder, siendo que el poder no es ni bueno ni malo en sí mismo, hay quienes buscan el poder para servirse de él, mientras que otros lo buscan para servir.

A. Corruptos por acción:

- Quienes utilizan el erario en beneficio propio, a los cuales pueden incidir ya sea en dinero o en obras que beneficien su patrimonio.
- Los que venden favores, sean licitaciones o empleos públicos, que pueden resultar además en empleados poco capacitados e ineficientes para estos la ejecución de dichas acciones.
- Quienes trafican construyendo caro para el Estado porque el dinero que manejan no es de nadie reconocible, que pueden incurrir en obras de pésima calidad.
- Los que aceptan materiales de diferentes especificaciones a las convenidas, que en casos generan a futuro un gasto superior, además de generar posibles tragedias.
- Los que ayudan a evadir impuestos que a su vez disminuyen los ingresos de la administración que pueden conllevar a la ejecución de proyectos.

- Quienes compran el favor electoral con auxilios que conllevan a que en un futuro el alcalde o concejal esté obligado a devolverles el favor mediante actividades inmorales.
- Los que recuperan sus auxilios con las donaciones de sus beneficiados que generan en consecuencia disminución en las destinaciones pertinentes y el ahuyento de los futuros donadores.
- Los que ordenan la propaganda y la publicidad contra porcentaje.
- Los que sacan a venta lo que solo ellos o los suyos pueden adquirir que en ciertos casos benefician a futuro a estos y generan dificultades a las administraciones posteriores y al público en general.
- Quienes ordenan obras públicas que valorizan sus predios o quienes antes de saber que existirán esas obras públicas adquieren predios para luego vendérselos a la misma administración bajo el nombre de un tercero.
- Los que pese a su ineficacia, nombran sus favoritos quienes conllevan a que la administración una sucesión de posibles fracasos.
- Los que viajan, cenan y se divierten por el mundo dando trascendencia a temas intrascendentes con recursos de la nación dejando así los deberes como alcalde o concejal a un lado, retrasando o entorpeciendo los avances de sus administraciones.
- Los que venden las sentencias al mejor postor.

- Los que al dictar una providencia la filtran según la importancia social del interesado.
- Los que aconsejan privadamente el momento de comprar o de vender.
- Los que reciben pago adicional, así sea tardío, por haber hecho lo que tenían que hacer en cuanto a las actividades que les traerán beneficios a futuro.

B. Corruptos por omisión:

- Los que tienen que trabajar y no lo hacen en el tiempo demandado ni con la eficiencia requerida que ocasionan entorpecimiento en las actividades internas de la alcaldía.
- Quienes prometen y ofrecen lo que de antemano saben que no podrán cumplir. Lo que genera una de las más grandes problemáticas en el país, esta actividad no solo genera desconfianza en el administrador de paso o los funcionarios, sino que además le daña la imagen a toda una clase política.
- Los que dejan degradar los bienes del Estado, que a futuro conllevan en gastos injustificados al municipio.
- Quienes no fijan prioridades sociales al gasto público, generando así desconfianza en la administración y descuidando los problemas que son importantes para el municipio y que se deben solucionar con relativa o total urgencia.

- Los que no quieren ver porque creen que cerrar los ojos los exime de culpa, perjudicando la transparencia y rendición de cuentas dentro del municipio.
- Quienes dejan prescribir los términos de un litigio.
- Los que siempre están comenzando algo que nunca van a concluir, desperdiciando recursos y tiempo que se podrían enfocar en solucionar ese proyecto u otros de mayor necesidad.
- Quienes sacrifican la acción de gobernar al favor de las encuestas generando una grandes brechas entre clases o grupos sociales.
- Los que callan ante lo que debe ser denunciado, desperdiciando una oportunidad para generar confianza por parte del público en general con la alcaldía, además de atentar contra la transparencia de los procesos administrativos públicos.

1.6 MECANISMOS DE CONTROL PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS

1.6.1 Contralorías

La primera impresión que uno puede tener en cuanto a cómo solucionar los problemas de corrupción que presenta un municipio es mediante sus propios entes de control en donde este primer ente a determinar son las contralorías municipales, las cuales son entidades de carácter técnico, dotadas de autonomía administrativa y presupuestal. En ningún caso podrán realizar funciones administrativas distintas a las inherentes a su propia organización. Los contralores distritales y municipales, tendrán las siguientes facultades:

- Revisar y terminar las cuentas que deben llevar los responsables del erario y determinar el grado de eficacia y eficiencia con que hayan obrado éstos, conforme a la reglamentación que expide el Contralor General de la República.
- Llevar un registro de la deuda pública del distrito o municipio de sus entidades descentralizadas conforme a la reglamentación que expida la Contraloría General de la República.
- Exigir informes sobre su gestión fiscal a los servidores públicos del orden municipal y a toda persona o entidad pública o privada que administre fondos y bienes de la respectiva entidad territorial.
- Establecer la responsabilidad que se derive de la gestión fiscal, imponer las sanciones pecuniarias que sean del caso, recaudar su monto y ejercer la jurisdicción coactiva sobre los alcances deducidos de la misma, todo ello conforme al régimen legal de responsabilidad fiscal.
- Aprobar los planes de cuentas de las entidades sometidas a su control y vigilancia y conceptuar sobre la calidad y eficiencia del control fiscal interno en las mismas. Los planes de cuentas deberán ceñirse a la reglamentación que expida el Contralor General de la República.
- Presentar anualmente al concejo un informe sobre el estado de las finanzas de la entidad territorial, a nivel central y descentralizado, acompañado de su concepto sobre el manejo dado a los bienes y fondos públicos.
- Proveer mediante los procedimientos de la carrera administrativa, los empleos de su dependencia y reglamentar los permisos y licencias de conformidad con la ley.

- Realizar cualquier examen de auditoría, incluido el de los equipos de cómputo o procesamiento electrónico de datos respecto de los cuales podrá determinar la confiabilidad y suficiencia de los controles establecidos, examinar las condiciones del ambiente de procesamiento y adecuado diseño del soporte lógico.
- Realizar las visitas, inspecciones e investigaciones que se requieran para el cumplimiento de sus funciones.
- Evaluar, la ejecución de las obras públicas que se adelanten en el territorio del distrito o municipio.
- Auditar y conceptuar sobre la razonabilidad y confiabilidad de los estados financieros y la contabilidad del municipio.
- El registro de los funcionarios sancionados como consecuencia de sus actuaciones fiscales será llevado únicamente por la Contraloría General de la República y para esos efectos los contralores distritales o municipales deberán remitir mensualmente la relación de los funcionarios sancionados.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos.

1.6.2 Internet para Rendición de Cuentas (IPRC) del Alcalde Municipal

El Programa Gobierno en línea antes Agenda de Conectividad del Ministerio de Comunicaciones concentra sus esfuerzos en el desarrollo de la Estrategia de Gobierno en Línea, la cual contribuye a la construcción colectiva de un Estado más eficiente, más transparente, más participativo y que preste mejores servicios

a los ciudadanos y las empresas, mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Lo anterior, redundará en un sector productivo más competitivo, una administración pública moderna y una comunidad más informada y con mejores instrumentos para la participación.

Para el desarrollo de la Estrategia de Gobierno en Línea en el orden territorial el Programa ha ejecutado el acompañamiento y la capacitación necesaria para que las administraciones locales puedan crear y mantener su propio sitio Web, donde se encuentra información dirigida a su comunidad y a su vez cada comunidad puede darse a conocer dentro y fuera de Colombia. Pero sobre todo, se ha buscado generar las capacidades locales que permitan sentar las bases institucionales para que los municipios Colombianos inicien el camino del Gobierno en Línea, y avancen en la Fase de Información de la Estrategia.

El aplicativo de Gobierno en línea territorial, el cual se ha puesto a disposición de las entidades alcaldías y gobernaciones durante el acompañamiento ofrecido por el Programa se encuentra basado en el proyecto de Internet para la Rendición de Cuentas, que ha sido liderado por la Corporación Transparencia por Colombia, organización no gubernamental dedicada a la lucha contra la corrupción en asociación con COLNODO (Asociación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales para la Comunicación Vía Correo Electrónico).

Los objetivos del proyecto Internet para la Rendición de Cuentas han estado orientados hacia el posicionamiento del concepto de gobiernos electrónicos transparentes a través del diseño y desarrollo de un software para el montaje de sitios Web de las alcaldías, entidades y contralorías territoriales, utilizando herramientas de código abierto. Este software se convierte en el medio a través del cual se pueden publicar en Internet unos mínimos de información para entregar a la ciudadanía, favoreciendo el derecho y el deber ciudadanos de informarse, opinar y hacer seguimiento y control a la gestión de sus autoridades.

De otra parte, el proyecto busca contribuir a mejorar los niveles de gobernabilidad y legitimidad de la gestión de las administraciones municipales, y fortalecer las herramientas de control de las contralorías territoriales, encargadas de hacer el control fiscal a las entidades territoriales o a quienes manejen recursos públicos. Por ello, se decidió operar bajo un esquema técnico flexible pues se requiere de una herramienta en permanente evolución, con probabilidades de adaptarse, actualizarse y enriquecerse de acuerdo con las necesidades de la Estrategia de Gobierno en línea o con los retos particulares de cada alcaldía, entidad o contraloría territorial. Así mismo, se estructuró un modelo de administración de contenidos para garantizar autonomía en su manejo y procedimientos sencillos para la permanente alimentación por parte de los funcionarios de las administraciones locales.

Transparencia por Colombia donó la herramienta, como un bien público, a través del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y la Agenda de Conectividad (ahora Programa Gobierno en línea), quienes manifestaron su compromiso de masificarla en los municipios del país a través de la Estrategia de Gobierno en línea en el orden territorial. Finalmente, en el marco del Decreto 1151 de 2008, el Programa Gobierno en línea “ha garantizado que la estructura y contenidos del aplicativo de Gobierno en línea Territorial cumpla con los requerimientos exigidos en las fases de información e interacción, beneficiando a 1053 municipios y cuatro departamentos, que reciben a finales de 2008 más de 2 millones de visitas mensuales”²⁶.

Internet para la Rendición de cuentas del alcalde municipal es una herramienta de Internet, diseñada para que las Alcaldías monten sus propios sitios Web de Internet para rendir, cuentas a la ciudadanía acerca de cómo se están llevando a cabo las actividades dentro de dichas entidades.

²⁶www.programa.gobiernoenlinea.gov.co

Este se hace mediante Las Aplicaciones de Acción de APC que son una serie de aplicaciones de Internet que permiten realizar todas las tareas de publicación, edición y administración de la información publicada en Internet, directamente desde la computadora de la alcaldía, a través de un navegador de Internet y de formularios de fácil utilización. Las Aplicaciones de Acción facilitan la publicación en línea ya que están instaladas en un sitio de Internet.

Las Aplicaciones de Acción permiten además de la publicación en su página de Internet de la información producida directamente por su alcaldía, la alimentación con contenidos de las páginas de otras alcaldías que manejan también sus páginas con Aplicaciones de Acción de APC, como por ejemplo noticias²⁷. Esta modalidad de intercambio de información se denomina interconexión de contenidos.

1.6.3 Sanciones Legales

En la actualidad la ley penal sanciona, entre otras, las siguientes conductas de los funcionarios públicos:

- Apropiación, uso indebido y aplicación oficial diferente de los bienes de estas.
- Abuso del cargo público.
- Expedición de acto arbitrario o injusto.

²⁷el directorio de alcaldías que manejan sus páginas con Aplicaciones de Acción de APC, lo puede encontrar en www.iprc.org.co

- Aceptación de dinero u otra utilidad para retardar, omitir o ejecutar un acto contrario a la ley, o simplemente para ejecutarlo dentro de la legalidad.
- Intervención en la tramitación, aprobación o celebración de un contrato con violación al régimen de inhabilidades e incompatibilidades, o sin observancia de los requisitos esenciales con el propósito de obtener un provecho ilícito.
- Interés en beneficio de un tercero en cualquier clase de contrato u operación en que deba intervenir.
- Expedición de resolución o dictamen manifiestamente contrario a la ley.
- Omisión o retarde de un acto propio del funcionario.
- Asesoría ilícita en asuntos de su competencia.
- Omisión de denuncia.
- Revelación de documento o noticia que deba mantener en reserva o secreto.
- Utilización en provecho propio de descubrimiento científico u otra información que deba mantenerse en reserva.
- Representación, gestión o asesoría ilegales.
- Intervención en política.

- Empleo ilegal de fuerza pública.
- Incremento patrimonial no justificado por razón del cargo o de funciones.

1.6.4 Otros Métodos de Control

Quizás esta sea una de las mejores metodologías para realizar el control, los otros métodos en general, los cuales son desarrollados por cualquier persona, claro está sin que esto sea como represaría a una persona o entidad.

- Control del Departamento Nacional de Planeación:

La constitución confiere una importancia fundamental a la evaluación por resultados, Le otorga al Departamento Nacional de Planeación la responsabilidad de realizarla y le asigna la función de dirigir el proceso de evaluación, de diseñar metodologías e incluso de hacer evaluaciones ocasionales a entes territoriales.

- Control político:

El congreso debe hacer evaluaciones sobre actividades de personas naturales o jurídicas acerca de hechos relacionados con las indagaciones que aquellas adelanten. Para este el artículo 135 lo faculta para citar y requerir a los ministros para que concurran a las sesiones y proponer mociones de censura contra estos por asuntos relacionados con funciones propias de su cargo.

- Control por el periodismo:

El profesor Robert Klitgaard²⁸ la cual es una de las personas que más ha estudiado el fenómeno de la corrupción da importancia a la publicidad, es decir la denuncia de la corrupción en los medios como una de las herramientas para controlar (no erradicar) este delito. Se trata de dar a conocer no solo para las personas y los actos de los corruptos, sino también análisis serios sobre las causas de la corrupción y los cambios sistemáticos que hay que introducir para disminuirla. Klitgaard sugiere que los medios deben dar voz a las asociaciones cívicas profesionales que participan en campañas contra la corrupción.

Nadie, y menos un periodista, puede denunciar sin pruebas, sin documentos fidedignos o hechos verificados (ya que pueden ser juzgados por infamia, calumnia y daño al buen nombre). Pero el objetivo del periodismo de investigación no se puede confundir con los objetivos de la policía o los jueces. No se trata de juzgar sino de presentar la mayor cantidad de hechos objetivos que respalden el relato periodístico.

El periodismo de investigación más que una garantía de supervivencia de la democracia es una garantía de supervivencia de la democracia, aunque muchos consideren que descubrir sus errores pone en peligro esa misma democracia. Quienes así creen se amparan en el principio de la seguridad nacional, pero hay que saber que muchas veces la verdad oficial no es toda la verdad, es apenas parte de ella, el ciudadano necesita conocer todas las partes para aproximarse a la verdad, a la realidad y así formase un concepto realista.

- Control ciudadano:

La constitución establece la participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública en los diversos niveles administrativos, así como de sus resultados. El

²⁸ Famoso investigador y consultor que ha trabajado en varios países del llamado tercer mundo en continentes como Latino América, Asia y África, el también es conocido como el máximo experto en corrupción.

objetivo del bien público es la comunidad. Nada más sano que esta ejerza una fiscalización sobre sus administradores y vele por el cumplimiento de los fines sociales del Estado.

Con respecto a lo anterior se puede deducir que el modelo aplicado por el gobierno para el control de sus instituciones está bien diseñado puesto no le deja campo de acción para que las alcaldías sean ineficientes o corruptas, pero la realidad es que estas no funcionan a la perfección para lo cual se requiere un control por parte de terceros interesados en el buen funcionamiento como son el caso del ciudadano común, la prensa y otras entidades u organizaciones internacionales.

El modelo actual a pesar de estar bien diseñado requiere que el control por parte de la prensa o el ciudadano sea más enfocado, puesto que dentro de los organismos del estado existe la probabilidad que dentro de uno de estos funcionarios exista uno que no desarrolle bien sus actividades y obre bajo la otorgación de beneficios para el mismo, para esto se necesita que este tenga un acceso más certero a la información de las alcaldías y que esta sea realizada por un medio más personal, así con la información puesta en la mayoría de la población el campo de acción de la ineficiencia y por ende de la corrupción sea disminuida aún más.

2. SOLUCION PROPUESTA

Para poder mejorar la situación actual en cuanto a la generación de una mayor eficiencia en las actividades de las entidades, y a la generación de transparencia, es necesario diseñar un plan de mejoramiento en la gestión administrativa de las alcaldías municipales.

Este diseño está realizado en base a aquellos municipios de primera y tercera categoría que están localizados en Departamentos que se encuentren entre primera y segunda categoría, a razón de que estos Municipios muestreados cuentan con la capacidad de recursos y población requeridos para la máxima eficiencia del modelo, siendo que este requiere el uso de sistemas y redes que no se pueden encontrar generalmente en Municipios de categorías inferiores, además que en estos municipios el índice de corrupción es más elevado.

En lo concerniente a los municipios de categoría especial, estos desarrollan actividades de una forma más compleja, que pueda hacer que el sistema no abarque eficientemente toda la información o funciones en algún momento de inicio o prueba por lo que se requerirá un modelo más acorde con ese perfil.

En cuanto a los Departamentos, se han tomado estas categorías en razón a que aquellos de categorías inferiores muestreadas no cuentan generalmente con las capacidades tecnológicas y de infraestructura que se requieren. En los Departamentos de categoría especial, no es necesario que se aplique inicialmente el modelo dado su buen manejo de recursos y a la eficiencia que demuestran sus actuales gestiones.

2.1 RENDICION DE CUENTAS FUNDAMENTADA EN LOS OBJETIVOS

El problema más importante que se puede destacar cuando se refiere a los problemas de gestión y administración de un Municipio es ver cómo se desarrolla la ejecución de proyectos, programas u objetivos que a vista general se hacen de manera ineficiente y por ende su calificación en lo que respecta a la transparencia²⁹. Por esta razón es necesario crear o adaptar un modelo el cual encaje con las necesidades de la alcaldía, las obligaciones del gobierno, el cumplimiento con la ley y el suministro de información actualizada a la población en general. Para este caso se sugiere adaptar un modelo usado en el sector privado el cual ha sido un éxito para aquellas empresas que lo han aplicado desde el momento de su creación y puesta en práctica, este es el famoso modelo de la Administración por Objetivos³⁰.

El modelo ha sido creado con la finalidad de hacer seguimiento a los empleados y a sus jefes, en donde se determinan los objetivos para cada empleo y así mismo se limitan sus funciones; el modelo de Drucker no puede ser usado de esta manera en las alcaldías, puesto que sus funciones ya están determinadas por la ley. Por lo cual el modelo será ajustado al cumplimiento de los objetivos por parte de toda la alcaldía como una sola. La finalidad de este modelo es utilizar estos informes obtenidos para perfeccionar el sistema de difusión de información en la rendición de cuentas.

Este es un procedimiento el cual surge como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en etapas de crecimiento acelerado, siempre habiéndose aplicado en las empresas del sector privado; por esta razón el modelo no puede aplicarse de la misma manera en el sector público puesto que los objetivos del personal están trazados dentro de un manual de

²⁹ Ver anexos

³⁰ Desarrollado por Peter F. Drucker en el año de 1954

operaciones de la entidad, por lo tanto este debe ser aplicado de la siguiente forma para el sector público:

- Los objetivos a evaluar para este modelo en particular deben ser definidos a partir de lo que este estipulado en los manuales de funciones y encadenados con el plan de desarrollo municipal.
- El establecimiento de objetivos para cada Dependencia ó Secretaría debe seleccionarse de acuerdo a las funciones y capacidades de estos de tal manera que tengan relación alguna. Este departamento o secretaría será la encargada de suministrar la información pertinente a los avances en el cumplimiento de las metas.
- Debe existir interrelación entre las Dependencias o secretarías que conforman la alcaldía, puesto que el plan de desarrollo está fundamentado en el posible desarrollo de planes, programas o proyectos, todos aquellos complejos en su desarrollo que obliga a un trabajo integrado para poder alcanzar los objetivos. Estos en conjunto serán los encargados de generar la información de los detalles pertinentes al objetivo ejecutado o el proceso en ejecución.
- En lo que respecta a los planes tácticos y planes operacionales, es necesario que estos se puedan medir y asimismo lograr desarrollar los procesos de control pertinentes. Con esta opción se pueden medir los resultados alcanzados y así compararlos con los de una proyección de resultados planeados, tarea que es necesario realizar para demostrar el desarrollo de la gestión durante un periodo de tiempo.
- Debe existir evaluación permanente, revisión y reciclaje de los procesos realizados para alcanzar las metas trazadas por el plan de desarrollo, ya

que por medio de la evaluación se pueden generar previsiones o también desarrollar nuevos métodos con el fin de producir progreso en la eficiencia en la alcaldía.

Para la administración pública la evaluación permanente es un requisito de ley, por cuanto debe realizar una rendición de cuentas anualmente, por lo cual en el lapso del año es posible que se generen algunos errores y que la alcaldía no caiga en cuenta de estos, lo cual podría causar una pérdida tanto de recursos humanos, como financieros y de tiempo.

- Para la viabilidad del modelo es importante que el alcalde sea el principal interesado en la ejecución y la veeduría de los proyectos, para que éste como cabeza de la administración local esté enfocado a evitar futuros problemas o controversias en cuanto a los avances de su gobierno.

Con las características principales de la administración por objetivos basadas en el plan de desarrollo municipal y dada la finalidad de que esta sea complemento para la rendición de cuentas, es necesario que estos objetivos deban tener una base real para que se puedan aplicar con el esquema, por lo cual se deben definir los criterios para la creación y selección de los objetivos. Estos se deben fundamentar bajo los siguientes puntos:

- Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- Centrar los objetivos en metas derivadas, es decir los objetivos deben estar enfocados en el cumplimiento de un logro o la finalización de un proyecto dentro de la alcaldía.

- Cada objetivo debe describir cual es la meta a la cual se quiere llegar
- Utilizar un lenguaje comprensible para los superiores.
- Mantenerse dentro de los principios de la administración local.
- El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
- El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la alcaldía y ante todo debe tener alguna relación con el plan de desarrollo de la administración vigente, generalmente es el objetivo final.

Con los objetivos claramente definidos, estos deben ser ajustados según un orden de importancia, relevancia o prioridad desarrollando una jerarquización en función de su contribución relativa al Municipio. La jerarquía de objetivos de una alcaldía puede sufrir innumerables cambios (sin dejar los objetivos básicos primordiales que estas deben cumplir).

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de los planes y programas de la alcaldía, estos deben lograr que todos los órganos y componentes de la entidad contribuyan con una parte del esfuerzo general; y deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y de ser necesario, reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las necesidades de la población sino para lograr un máximo de eficiencia en su ejecución.

2.2 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA LA DIFUSION DE LA INFORMACION

Se plantea mejorar el modelo de difusión de la información actual que está basado en hacerle llegar todos los datos referentes a la realización de funciones dentro de la alcaldía a toda persona que lo requiera a cualquier lugar del mundo siempre y cuando este tenga un equipo con acceso a internet, todo lo anterior con base del sistema IPRC ya existente; y además propone crear un software el cual sea soporte al anterior agregando nuevas herramientas y mejorando la eficiencia y ejecución de las herramientas ya existentes.

Se propone desarrollar un software para el ordenador, el cual hace que el manejo de los datos no sea 100% dependiente del uso de la red, con lo que se busca un sistema que sea flexible y amigable en los casos en donde los municipios cuenten con un buen servicio de internet para el cargue de la información. El programa debe ser compatible con los formatos universales de hojas de cálculo y formatos de textos para su fácil manejo.

Es prioridad y requisito elemental que el diseño y modificación del software sea realizada en los formatos más amigables y conocidos posibles, como por ejemplo que el funcionario simplemente copiara la información de su formato office (el cual se puede tomar con un formato universal) y la pegara en el software determinado para realizar el montaje en la red (como sucede con el FUT³¹), así las personas encargadas del montaje de la información no tendrán que acceder a un modelo con lenguaje y metodología compleja que no pueda ser entendido de inmediato.

³¹ Formulario Único Territorial: Herramienta mediante el cual se recolectarán los datos sobre la ejecución presupuestal de ingresos y gastos, para efectos del monitoreo, seguimiento, evaluación y control de las entidades territoriales.

Vale recordar, que la mayoría de funcionarios no tienen las competencias en manejos de software especializados y que estos generalmente están sujetos a rotación por los periodos de tiempo que duren las administraciones a cargo; además que no es viable realizar capacitaciones largas que puedan perjudicar el desarrollo de las actividades dentro de la alcaldía.

La responsabilidad en los datos suministrados debe recaer en cada secretaria o dependencia que conforme la alcaldía, siendo que es una información muy extensa y además especializada, en lugar de encargarle esta actividad a una sola dependencia, que en consecuencia por la realización de esta nueva tarea haría que sus actividades rutinarias se tornaran algo ineficientes.

El modelo de difusión se basa en dos puntos fuertes, el primero es la difusión de información financiera, y el segundo es la necesidad de dar a conocer los avances y/o retrocesos dados en la ejecución de los parámetros que están estipulados dentro del plan de desarrollo municipal. La ampliación de estos puntos se explicará a continuación.

2.2.1 Información financiera

La información que es suministrada por los medios electrónicos en parte es la información que suministra las alcaldía a los entes de control; esta es desarrollada por medio del Formulario Único Territorial (FUT), esta es una información extensa que clasifica cada uno de los ingresos y gastos que realiza una alcaldía, esta es específica y supone una precisión en los datos adjuntos, puesto que esta es la información que le es entregada posteriormente al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para su respectiva inspección.

Con la información que se posee actualmente cualquier persona puede llevar a cabo veeduría y control sobre las alcaldías, pero esos datos que suministran no son totalmente explícitos siendo quedando información acerca de todos los ingresos y egresos que tuvo el Municipio a manera únicamente de totales, en donde aun así se pueden detectar fácilmente errores en los que pudieron incurrir, ya sea en la realización de las operaciones desarrolladas, los datos suministrados o los porcentajes determinados por la ley correspondientes a la distribución de los recursos las áreas ya estipuladas como lo son recursos para salud o educación.

A pesar de toda esta cantidad de información, esta limita la visión del evaluador por razón de dar a conocer solamente totales o datos generales más no específicos que demuestren a detalle en que se está empleando cada peso que ingresa a las arcas del Municipio. A continuación en el gráfico 1 se puede observar cómo se genera y se expone la información del FUT.

CODIGO	NOMBRE		Presupuesto Inicial	Presupuesto Definitivo	Compromisos	Obligaciones	Pagos
A.1.3	CALIDAD - GRATUIDAD		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
A.1.3.1	PREINVERSIÓN: ESTUDIOS, DISEÑOS, CONSULTORIAS, ASESORIAS E INTERVENTORIAS		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
A.1.3.1.1	ESTUDIOS Y DISEÑOS	Registrar Detalle	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		1					
A.1.3.1.2	CONSULTORIAS Y ASESORIAS	Registrar Detalle	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		1					
A.1.3.1.3	INTERVENTORIAS	Registrar Detalle	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		1					
A.1.3.2	CONSTRUCCIÓN AMPLIACIÓN Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	Registrar Detalle	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		1					
A.1.3.3	MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	Registrar Detalle	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		1					
A.1.3.4	DOTACIÓN INSTITUCIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	Registrar Detalle	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

(Gráfico 1)

Como se muestra en el gráfico 1, la información que se ingresa al formato no detalla en qué se está invirtiendo puntualmente el dinero, además de cómo la inversión de estos capitales está generando avances y desarrollo con las metas trazadas por el plan de desarrollo o con las actividades básicas de la alcaldía, para lo cual se requeriría una mejora en el sistema y la elaboración de un sistema complementario que incluya en el formato aquella información faltante, un ejemplo de este nuevo sistema se demuestra a continuación en el gráfico 2.

CODIGO	NOMBRE			Presupuesto Inicial	Presupuesto Definitivo	Compromisos	Obligaciones	Pagos
A.1.3.2	CONSTRUCCIÓN AMPLIACIÓN Y ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	Registrar Detalle	A.1.3.2	305.000	305.000	305.000	305.000	305.000
Contruccion escuela A								
	Valor lote	200 mts2		200	200	200	200	200
	Impuestos			20	20	20	20	20
	Conexión a la red electrica			5	5	5	5	5
	Conexión a la red de aguas y alcantarilado			5	5	5	5	5
	Cemento	100 bultos		40	40	40	40	40
	Ladrillos	200 tons		20	20	20	20	20
	Hierro	5 tons		10	10	10	10	10
	Cableado	1000 mts		5	5	5	5	5
	Avance del proyecto	El proyecto a sufrido un retraso						
	Fecha de inicial de entrega	20 de diciembre de 2011						
	Notas	Se han presentado problemas en el terreno, la fecha de entrega se ha postpuesto para 20 de junio de 2012						

(Gráfico 2)

Como se muestra en el grafico 2 existe una mejora a la información que es suministrada por las alcaldías por medio del IPRC en un modelo derivado del FUT, por lo cual para acceder a este nuevo cuadro se debe acceder por medio de la cuenta en el formulario básico que está basado y diseñado en el modelo de actual del FUT (gráfico 1), para que los funcionarios puedan encontrar algo de familiaridad con los sistemas ya operados. Este nuevo acceso cuenta con las siguientes características:

- En la parte superior del cuadro se encuentra la cuenta que se está analizando, para este ejemplo en particular se supuso la construcción, ampliación y adecuación de infraestructura educativa.
- En medio del gráfico se da a conocer en qué se está invirtiendo puntualmente el dinero; la información suministrada de esta forma permite al público en general comparar, analizar y evaluar si esos costos que se han introducido van de acuerdo con los valores que se pueden encontrar en el mercado o si la inversión dada precisa con dichos valores.
- En la parte inferior se encuentra una lista compuesta por 3 filas, en las cuales se puede informar acerca de los avances del proyecto, que para este ejemplo anuncia un retraso con lo cual se puede informar a las personas interesadas la evolución de este, por lo cual así se evitarían posibles malos entendidos que puedan perjudicar la imagen del Municipio, también se encuentra la fecha de entrega y finalmente un campo para las notas adicionales que puede servir para dar a conocer cualquier información que sea de vital importancia para el buen desarrollo del proyecto.

En casos que el municipio realice contratos de tercerización con otras empresas y estas así mismo subcontraten a otras, la información de las actividades y costos de cada una de estas empresas debe ser suministrada a las alcaldías para que estas realicen el montaje de la información al sitio web utilizado para la rendición de cuentas, esta información también debe dar detalle en cada uno de los gastos que hacen estas hicieron o piensan hacer.

Ya que la información es suministrada a un solo sistema o servidor, este debe estar diseñado para que permita generar datos y estadísticas vitales para el análisis financiero de las alcaldías, como lo pueden ser los porcentaje de

destinación de los recursos, escalas comparativas de la información generada por periodos de tiempo, comparación de resultados entre las demás alcaldías a nivel nacional, entre otras.

TABLA COMPARATIVA POR MUNICIPIOS				
Municipios	Municipio a	Municipio b	Municipio c	Municipio d
Total Gastos de Funcionamiento	102	200	321	99
Total Egresos	1000	1520	800	3000
Porcentaje de participacion	10.20%	13.16%	40.13%	3.30%
Ranking a nivel nacional	167	322	894	1
Ranking a nivel departamental	4	10	18	1
Ranking a nivel categoria de municipio	50	117	425	1

(Gráfico 3)

En el gráfico 3 se presenta un ejemplo de cómo se podría generar una tabla comparativa por Municipios, como se dijo anteriormente la tabla es generada automáticamente por el servidor central ya sea en la página principal de Internet Para Rendición de Cuentas u otra página que se encargue de recolectar toda esta información proveniente de las diferentes Alcaldías del país. Para este caso se toma la comparación entre el total de gastos de funcionamiento con el total de egresos, estas cuentas al igual que aquellos datos que van acompañados con una pestaña a su derecha pueden ser modificados dentro de una lista ya diseñada con el fin de manejar la mayor cantidad de variables a analizar y/o comparar; como lo son por ejemplo la lista de municipios.

En este ejemplo solo se hace la comparación entre cuatro municipios, pero esta cantidad puede ser modificada de acuerdo a las capacidades que pueda dar el sistema en línea; el sistema debe generar ranking en el cual se puede resaltar como se encuentra el Municipio a nivel nacional, aquellos que estén bien ubicados se destacarán con un color verde, aquellos que no se encuentran bien tendrán un color rojo. La razón para dar ranking a estos municipios se da con el fin de crear

una competencia sana entre estos, ya que este es un factor motivador para la mejora y el cambio, además pueden ser utilizados como ejemplo para que los demás municipios indaguen como estos se han logrado destacar.

El resaltar a los municipios mal ubicados sirve para que la opinión pública se enfoque en estos y así pueda revisarlos y evaluarlos para luego generar presión dentro del municipio y obligar a sus alcaldes a que generen esfuerzos para desarrollar soluciones a sus administraciones.

TABLA COMPARATIVA POR PERIODOS DE TIEMPO				
Periodo de tiempo en años	2008	2009	2010	2011
Total Gastos de Funcionamiento	254	150	110	102
Total Egresos	810	970	980	1000
Porcentaje de participacion	31.36%	15.46%	11.22%	10.20%
Ranking a nivel nacional	749	415	184	167
Ranking a nivel departamental	24	14	6	4
Ranking a nivel categoria de municipio	390	201	821	50

(Gráfico 4)

El gráfico 4 muestra el ejemplo de cómo sería la información si se realiza una tabla comparativa por periodos de tiempo, al igual que el gráfico 3, las casillas que tienen pestañas a su derecha pueden ser modificadas dentro de las opciones dadas en una lista ya predeterminada, como lo puede ser cambiar los periodos de años a semestres, bimestres, etcétera.

Al igual que el gráfico anterior (gráfico 3), también se toma el ejemplo del total de gastos de funcionamiento en base al total de egresos, generando también una lista de ranking nacional, departamental y municipal, según la categoría del mismo.

Asimismo se resaltan los números que sean bastante bajos o altos a nivel nacional para destacar durante aquel periodo de tiempo seleccionado, estos sirven de guía para las que administraciones vean su progreso o retroceso según sea el caso, además, para que la opinión pública pueda tener un punto de partida para el seguimiento y evolución de las finanzas de sus municipios a través del paso del tiempo.

2.2.2 Información referente a los planes, proyectos y programas de las alcaldías municipales

En la página suministrada por el Internet Para la Rendición de Cuentas (IPRC) o la página principal de la alcaldía, lo primero que se puede destacar es que esta se enfoca en brindarle toda la información acerca de las actividades que se están llevando a cabo en ese instante lo cual puede tener contenidos relevante, pero también en la mayoría de Municipios del país estos datos no son muy necesarios o importantes para tal publicación, siendo que hay casos en que existen municipios tan pequeños que el uso del internet es limitado y por esta razón se usa un sistema de tradicional del difusión persona a persona.

En otros casos la información que se brinda es poco valiosa, en donde se refieren más a recalcar las buenas labores que desarrolla la alcaldía, lo cual en si no es malo pero nunca brindan datos sobre los problemas que se presentan, para lo cual es necesario el adecuado uso de este sistema que puede llevarle a la gente todo lo que la alcaldía ha desarrollado en programas, planes o proyectos y en cuáles de estos se presentan retrasos, para así evitar historias que puedan perjudicar a la alcaldía y sus funcionarios.

La página suministrada por el IPRC tiene un modelo muy sencillo para llevar a cabo la rendición de cuentas, en donde esta se hace en un vínculo aparte de los

referente a planes, programas y proyectos, algo que puede resultar incómodo al usuario que quiera revisar y evaluar los avances de la administración en los parámetros pactados inicialmente en el plan de desarrollo. En el gráfico 5 se puede ver cómo está conformada esta página.

Presentación	Está en: Inicio > Rendición de cuentas > Cumplimiento de metas
Nuestro Municipio	Cumplimiento de metas
Pamplona le informa	Programa de Renovación de la Administración Pública
Nuestra Alcaldía	Meta
ODM - Pamplona hacia las metas del milenio	Línea de base En conjunto, el programa se propone adecuar la administración pública a las necesidades y a las condiciones del país y contribuir a fortalecer su capacidad para brindar seguridad democrática, sanear las finanzas públicas, promover la equidad y garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible de la economía.
Trámites y servicios	Meta final
Planes, Programas y Proyectos	Metas parciales
Presupuesto y finanzas	Indicador:
Contratación	Fórmula:
Normatividad	Resultado del indicador:
Otras entidades del Municipio	Fecha de elaboración del indicador: de
Órganos de control	
Participación ciudadana	
Rendición de cuentas	
Anuncios de Rendición de cuentas a la Ciudadanía	
Cumplimiento de metas	
Informes a la ciudadanía	
Informes al Concejo	
Informes de gestión para Gobierno en Línea	
Rendición de cuentas para los ODMs	

(Gráfico 5)

La idea es que la alcaldía ingrese su plan de desarrollo en el sistema, y no como se realiza actualmente que simplemente anexan el documento en formato PDF; este debe ser ingresado de tal forma que el usuario pueda acceder a cada título del plan por medio de pestañas con las cuales pueda acceder a toda la información pertinente, tal cual como se puede ver en el gráfico 6, el cual está

basado en un fragmento del plan de desarrollo que actualmente se lleva a cabo en la ciudad de Pamplona.

En este ejemplo ya se puede ver la lista de los capítulos que se deberían ejecutar dentro la alcaldía, por lo cual al acceder en cada uno estos (situados en el grafico a la izquierda) deben dar información ampliada en donde se puedan ver todos los programas que están incluidos en dicho capítulo (para este caso se tomó el capítulo “Vivamos Pamplona”). Una vez abierto el capítulo se podrá ver la lista de los programas que su vez también se podrán abrir para acceder a mayor información (en este caso se abrió “Programa: apoyemos la justicia”). Este nuevo paso dará a conocer primero que todo la presentación del programa queda la explicación acerca de a qué se dedica, más abajo se encuentran los objetivos y las estrategias que fueron diseñados para el caso, todo esto se lleva a cabo según los parámetros que han sido dados por el Departamento Nacional de Planeación en el desarrollo y construcción del plan de desarrollo municipal.

Presentación	8. VIVAMOS PAMPLONA
Nuestro Municipio	8.1 PROGRAMA: PAMPLONA ES CULTURA CIUDADANA
Pamplona le informa	8.2 PROGRAMA: PAMPLONA CIVILISTA Y TRANSPARENTE
Nuestra Alcaldía	8.3 PROGRAMA: UNA PAMPLONA SEGURA
ODM - Pamplona hacia las metas del milenio	8.4 PROGRAMA: APOYEMOS LA JUSTICIA
Trámites y servicios	Fortalecimiento de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, el sistema de justicia comunitaria y la capacidad de respuesta ciudadana a las diversas manifestaciones de violencia y conflicto. Para tal fin se coordinará con las entidades que prestan servicios de justicia en la ciudad con el fin de mejorar su calidad y oportunidad.
Planes, Programas y Proyectos	OBJETIVOS
6. PAMPLONA PUJANTE	Fortalecer la capacidad institucional para diseñar, ejecutar y evaluar estrategias y acciones colectivas institucionales y comunitarias que mejoren la seguridad de la población.
7. PAMPLONA BIEN GOBERNADA	Garantizar el acceso de la población a servicios de justicia y a mecanismos formales y no formales, con la orientación del Estado, para la resolución de conflictos, en el marco de la convivencia pacífica.
9. PAMPLONA: SENSIBLE Y SOCIAL	Contribuir a la disminución de los niveles de violencia en el municipio, interviniendo los factores de riesgo y fortaleciendo los factores protectores de la convivencia y el cumplimiento del derecho a la vida, la paz y la integridad personal.
10. PAMPLONA VUELVE A AVANZAR	ESTRATEGIAS
	Desarrollar una política pública de seguridad, convivencia estable y sostenible
	Intervención gubernamental integral, antes y después del delito
	Fortalecer procesos que mejoren la convivencia pacífica
	Fortalecer los procesos de organización e interacción Estado-comunidad, para garantizar la seguridad humana
	Diseñar y desarrollar estrategias y programas encaminados a prevenir y/o atender las emergencias ocasionadas por fenómenos de origen natural y humano
	Dotar a la Fuerza Pública de medios para movilizarse
Presupuesto y finanzas	
Contratación	
Normatividad	
Otras entidades del Municipio	
Órganos de control	
Participación ciudadana	

(Gráfica 6)

Ya habiendo ingresado la información del plan de desarrollo dentro del sistema, esta información queda dentro de la página por el periodo de tiempo en el cual la administración actual ejerza el mandato y por lo tanto trabaje sobre esos cimientos. Entonces esta página debe tener una información actualizada de qué está sucediendo con cada uno de los capítulos y sus respectivos objetivos y estrategias.

En el ejemplo desarrollado en el gráfico 7 se accedió al seguimiento del objetivo “Contribuir a la disminución de los niveles de violencia en el municipio, interviniendo los factores de riesgo y fortaleciendo los factores protectores de la convivencia y el cumplimiento del derecho a la vida, la paz y la integridad personal” (ver gráfico 6), este muestra información de diferentes campos para analizar los cuales se pueden actualizar durante el periodo de administración del alcalde vigente. Este nuevo cuadro comienza a describir cuáles son los avances que se han logrado, y cuál es el estado actual de ese avance, además indica los problemas que se han visto durante el proceso de trabajo en el objetivo y cuáles son las soluciones que se están planteando en el momento y finalmente muestra una serie de resultados y/o estadísticas que se usan como medidores para poder realizar un seguimiento y calificación en el desarrollo del objetivo, en este ejemplo hipotético se han tomado indicadores de violencia, con sus comparativos de los periodos pasados, la tasa de aumento o disminución y un total.

Presentación	Contribuir a la disminución de los niveles de violencia en el municipio, interviniendo los factores de riesgo y fortaleciendo los factores protectores de la convivencia y el cumplimiento del derecho a la vida, la paz y la integridad personal.		
Nuestro Municipio			
Pamplona le informa			
Nuestra Alcaldía			
ODM - Pamplona hacia las metas del milenio	Avances Se han hecho campañas de sociabilización dentro de los colegios	Estado actual Sigue en ejecución	
Trámites y servicios	Problemas La nación no ha asignado mas pie de fuerza para las filas de la Policía Nacional	Solución Actualmente se esta presentando un dialogo con el gobierno acerca del tema	
Planes, Programas y Proyectos	La linea 1 2 3 presenta problemas en su instalacion	En conjunto con la empresa prestadora de servicios se esta buscando una pronta solucion	
6. PAMPLONA PUJANTE	No hay colaboracion por parte de la ciudadanía	Se estan generando campañas para motivar a la colaboracion de la ciudadanía	
7. PAMPLONA BIEN GOBERNADA			
9. PAMPLONA: SENSIBLE Y SOCIAL			
10. PAMPLONA VUELVE A AVANZAR			
	Resultados	Aumento o disminucion	Totales
	Asaltos 2009 comparado con 2010	+2	154
	Asaltos 2010 comparado con 2011	+12	166
	Asaltos a viviendas 2009 comparado con	+3	12
	Asaltos a viviendas 2010 comparado con	+4	16
	Hurtos a vehiculos 2009 comparado con 2010	+3	8
	Hurtos a vehiculos 2010 comparado con 2011	-4	4
	Muertes violentas 2009 comparado con 2010	+5	34
	Muertes violentas 2010 comparado con 2011	+6	40
	Violencia familiar 2009 comparado con 2010	+2	22
	Violencia familiar 2010 comparado con 2011	-5	17
Presupuesto y finanzas			
Contratación			
Normatividad			
Otras entidades del Municipio			
Órganos de control			
Participación ciudadana			

(Gráfica 7)

Con lo anterior se podrá realizar un control casi total en el desarrollo de los planes, programas y proyectos planteados en el plan de desarrollo, que generará a las alcaldías una razón más para mantener sus esfuerzos para que cada uno de estos se pueda llevar a cabo, además que servirá como herramienta para que población en general encuentre los problemas a los cuales se ve enfrentada la administración local en el ejercicio de todos los retos que presupone la ejecución de un plan tan complejo en cada Municipio y/o Departamento.

2.3 PROMOCION Y APLICACIÓN DEL MODELO Y HERRAMIENTA

El principal problema que se puede encontrar al momento de desarrollar o mejorar una herramienta contra la corrupción que esté en pro del fomento y promoción de la difusión y la transparencia es la utilización y permanente actualización de este por intermedio de la administración local; Para evitar estos problemas se plantean los siguientes puntos para promoción y aplicación del modelo y herramienta:

- Crear conciencia dentro de la población ciudadana dándoles a conocer el proyecto con sus ventajas y beneficios que este posee frente a las necesidades de los habitantes del municipio.
- Desarrollar campañas para promover la utilización de estos medios para efectuar una rendición de cuentas constante
- Generar movimientos por medio de las redes sociales, los cuales entreguen información de cómo se hace el seguimiento a sus alcaldías por medio de sus páginas de rendición de cuentas locales y como se hará por medio de este nuevo modelo
- Generar presión por parte de la ciudadanía en general para que los Municipios apliquen este modelo de administración y rendición de cuentas dentro de sus alcaldías
- Proponer para las próximas administraciones que anexen el uso de este sistema dentro de sus planes de desarrollo municipales así la ejecución de esta sea obligatoria

- Desarrollar una campaña para que esto sea un requisito dentro de todas las alcaldías en el país, todo por medio de la generación de un proyecto de ley que anexe la utilización de este dentro de los deberes de los alcaldes y sus funcionarios frente a la ciudadanía³².
- Durante la generación del proyecto de ley hay que dar promoción informal a la población para que se instruya de cuales serían estos nuevos deberes de las alcaldías municipales y cuáles son las ventajas para ellos si un programa de este concepto se aplica dentro de su municipios, después dependiendo de la opinión de la persona sugerirle que firme y apoye este proyecto de ley
- Mediante los medios públicos a los cuales se tienen acceso, generar espacios que hablen y den detalle acerca de este modelo

³² Capítulo III De las leyes, Constitución Política de Colombia

CONCLUSIONES

- El sistema administrativo municipal es complejo siendo que las funciones y sus alcances son determinadas por la ley, por esta razón la población en general tienden a malinterpretar estas funciones al generar comentarios inapropiados o que no se pueden ajustar a los procesos internos de estas dependencias.
- La ineficiencia en las actividades de administración municipal genera como consecuencia grandes puntos débiles en el desarrollo de sus procesos, puntos los cuales pueden ser aprovechados por ciertas personas para incurrir en delitos tales como la corrupción.
- Para los problemas de ineficiencia en la administración pública las herramientas se diseñan como primera instancia controlar los procesos de las alcaldías mas no erradicar este problema, que a su vez puede ser una herramienta para el control de la transparencia.
- La gestión de administración por objetivos en cuanto al alcance de metas en el plan de desarrollo es efectiva solo si la institución pública los resultados, siendo que estos deben llegar a la población en general para que esta pueda observar cómo se están llevando los procesos dentro de las alcaldías.
- En el diseño de un modelo administrativo, este modelo debe adaptarse al sector al cual se quiere mejorar en este caso el sector público, más no es el sector el que se debe adaptar, ya que este debe ser las directrices determinadas por la ley y estas no se pueden alterar.

- La vigilancia, el seguimiento, el interés y la transparencia son claves en el éxito del control y reducción de la ineficiencia, por esto hay que reforzar la estos campos mediante la creación de herramientas que ayuden a alcanzar este objetivo.
- El mejor control a una alcaldía no se logra por única medio de los entes de control por parte del gobierno, sino por el complemento que le pueda otorgar la población en general ya sea mediante una sola persona o ya sea por medios de comunicación masivos.
- El periodismo es la mayor fuerza para divulgar los problemas que se encuentran en las alcaldías, por lo tanto una herramienta para facilitarles la información es vital para que este siga divulgando toda esta información a la población además de realizarle el respectivo análisis.

BIBLIOGRAFIA

Alcaldía de Pamplona, Plan de Desarrollo 2008-2011, Mayo de 2008.

Constitución Política de Colombia, 1991

Comisión Intersectorial del FUT Julio de 2011, Formulario Único Territorial.

Declaración Universal de los Derechos Humanos, Diciembre de 1948.

El principio del pez gordo Estrategias para combatir la corrupción, Editorial Planeta, Primera Edición, Diciembre de 1993.

La Comisión Nacional del Servicio Civil 2011.

La Espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social, Elisabeth Noelle-Neumann, 1977.

Manual del autor y editor, Internet Para la Rendición de Cuentas del Alcalde Municipal, versión 2009.

República de Colombia, Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaria de Hacienda, Resolución No. 003 10 de julio de 2003 Manual de procedimientos administrativos y contables aplicable a los fondos de desarrollo local y unidades ejecutivas de localidades.

República de Colombia, Congreso de Colombia, Ley 80 de 1993 Octubre 28 de 2006, Por el cual se expide el Estatuto General de la Contratación Administrativa Pública.

República de Colombia, Congreso de Colombia, Ley 136 de 1994 Junio 2 de 1994, Por el cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.

República de Colombia, Congreso de Colombia, Ley 617 de 2000 Octubre 6 de 2000, Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.

República de Colombia, Congreso de Colombia, Ley 715 de 2001 Diciembre 21 de 2001, Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

República de Colombia, Congreso de Colombia, Ley 909 de 2004 Septiembre 23 de 2004, Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Decreto número 416 de 2007, Por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 141 de 1994, la Ley 756 de 2002 y la Ley 781 de 2002 y se dictan otras disposiciones.

República de Colombia, Departamento de Norte de Santander, Alcaldía de Pamplona, Decreto No. 014 Enero 17 de 2008, Por el cual se adopta el Manual Específico de Funciones, Requisitos y Competencias para los Empleos de la Planta de Personal de la Administración Central Municipal del municipio de Pamplona.

República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Documento Conpes 3248 Bogotá Octubre 20 de 2003, Renovación administrativa pública.

República de Colombia, Ministerio de la Protección Social, Decreto No. 800 de 2008, Marzo 14 de 2008, Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 28 de la Ley 1122 de 2007.

The Practice of Management, Peter F. Ducker, 1994.

Unirevista Vol. 1, número 3, Julio de 2006.

INFOGRAFÍA

www.chip.gov.co

www.eltiempo.com

www.caracol.com.co

www.laopinion.com.co

www.semana.com

www.dnp.gov.co

www.transparenciacolombia.org.co

www.iprc.org.co

duitama-boyaca.gov.co

www.bogota.gov.co

cucuta-nortedesantander.gov.co

sanvicentede-chucuri-santander.gov.co

pamplona-nortedesantander.gov.co

www.cidh.oas.org

www.dane.gov.co

www.moe.org.co

www.eclac.org

ANEXO 1

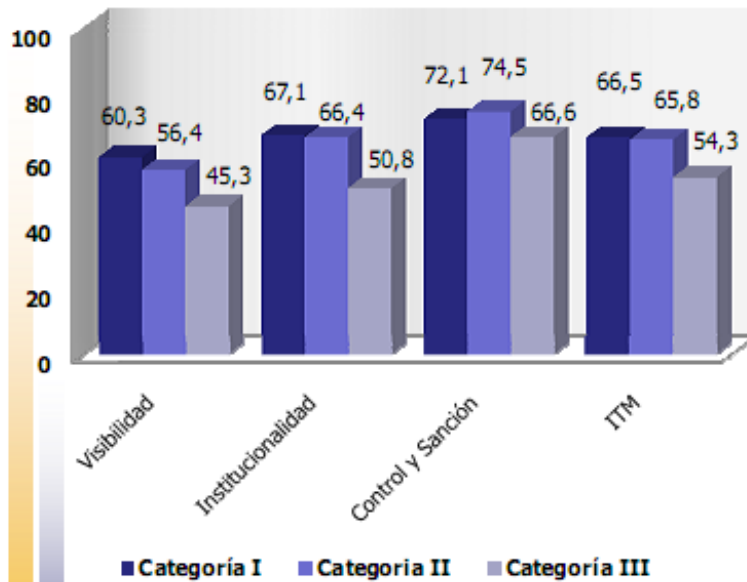
MUNICIPIOS ESTUDIADOS

DPNOM	MPIO	2011	DPNOM	MPIO	2011
Risaralda	Pereira	459,667	Nariño	Samaniego	49,906
Magdalena	Santa María	454,860	Antioquia	Girardota	49,398
Meta	Villavicencio	441,996	Putumayo	Valle del Guamuez	49,272
Nariño	Pasto	417,484	Sucre	San Onofre	48,566
Córdoba	Montería	415,852	Putumayo	Orito	48,483
Cesar	Valledupar	413,341	Antioquia	El Bagre	48,211
Caldas	Manizales	390,084	Córdoba	Ayapel	47,408
Huila	Neiva	333,030	Antioquia	Barbosa	46,954
Quindío	Armenia	290,482	Bolívar	María La Baja	46,776
Cauca	Popayán	268,036	Valle del Cauca	Sevilla	46,237
Sucre	Sincelejo	260,010	Arauca	Saravena	45,583
La Guajira	Riohacha	222,354	Santander	San Gil	44,751
Risaralda	Dosquebradas	191,070	Cauca	Bolívar	44,271
Nariño	San Andrés de Tumaco	183,006	Antioquia	Andes	44,149
Boyacá	Tunja	174,561	Antioquia	Puerto Berrio	43,617
La Guajira	Uribia	150,702	Antioquia	Urao	42,260
La Guajira	Maicao	145,246	Córdoba	Puerto Libertador	41,924
Nariño	Ipiales	126,335	Santander	Cimitarra	40,299
Huila	Pitalito	116,328	Córdoba	Valencia	39,258
Boyacá	Sogamoso	115,134	Bolívar	Santa Rosa del Sur	38,505
Córdoba	Lorica	114,975	Córdoba	San Andrés Sotavento (1) (3)	38,498
Boyacá	Duitama	110,911	Magdalena	Aracataca	37,753
Magdalena	Ciénaga	103,309	Antioquia	Sonson	36,781
Norte de Santander	Ocaña	95,190	Antioquia	Arboletes	36,149
Córdoba	Tierralta	90,738	Norte de Santander	Tibú	35,723
Córdoba	Sahagún	88,953	Cundinamarca	Sibaté	35,681
Cesar	Aguachica	88,883	Cundinamarca	Guaduas	35,671
Córdoba	Cereté	88,466	La Guajira	San Juan del Cesar	35,568
La Guajira	Manaure	88,445	Córdoba	Pueblo Nuevo	35,562
Cauca	Santander de Quilichao	87,872	Santander	Lebríja	35,356
Norte de Santander	Villa del Rosario	80,532	Cauca	Patía	34,898
Huila	Garzón	80,509	Nariño	Cumbal	34,858
Tolima	Espinal	76,398	Cesar	Bosconia	34,734
Quindío	Calarca	76,027	Magdalena	Pivijay	34,707
Caldas	La Dorada	75,412	Nariño	Barbacoas	34,627
Córdoba	Montelíbano(1)(3)	74,284	Córdoba	Tuchín (1)	34,436
Norte de Santander	Los Patios	72,756	Casanare	Aguazul	34,218
Risaralda	Santa Rosa de Cabal	71,382	Antioquia	Santa Rosa de Osos	33,838
Córdoba	Planeta Rica	64,933	Tolima	Guamo	33,378
Meta	Acacías	62,776	Chocó	Alto Baudo	33,310
Boyacá	Chiquinquirá	61,520	Tolima	Mariquita	33,183
Sucre	Corozal	60,674	Bolívar	San Juan Nepomuceno	33,019
Córdoba	Ciénaga de Oro	59,521	Tolima	Ortega	32,928
Magdalena	Zona Bananera	58,964	Sucre	Majagual	32,561
Caldas	Riosucio	58,627	Sucre	San Luis de Sincé	32,390
Huila	La Plata	58,441	Cauca	Timbío	32,217
Meta	Granada	57,287	Risaralda	La Virginia	31,729
Magdalena	Fundación	57,170	Meta	Puerto López	31,647
Norte de Santander	Pamplona	55,727	Santander	Puerto Wilches	31,492
Magdalena	El Banco	55,085	Caquetá	Cartagena del Chairá	31,416
Sucre	San Marcos	54,364	Huila	Gigante	31,197
Magdalena	Plato	54,143	Sucre	Santiago de Tolú	31,109
Boyacá	Puerto Boyacá	53,482	La Guajira	Fonseca	30,891
Caldas	Chinchiná	52,297	Tolima	Fresno	30,719
Cesar	Agustín Codazzi	52,235	Huila	Palermo	30,401
Caldas	Villamaría	52,120	Vaupés	Mitú	30,349

(La columna de la izquierda hace referencia a la población)

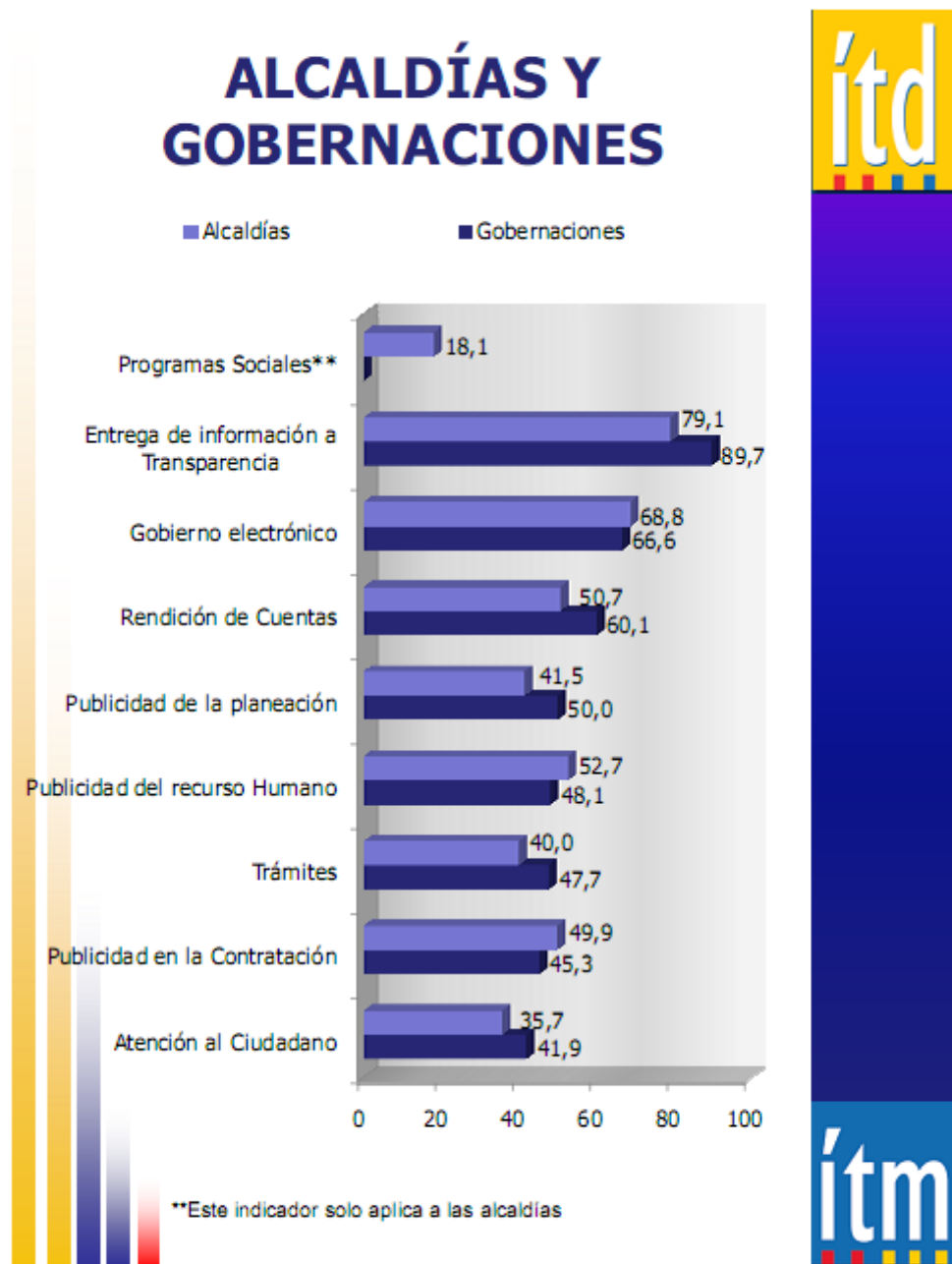
ANEXO2
INDICE DE TRANSPARENCIA MUNICIPAL (ITM)
Transparencia por Colombia

Las calificaciones superiores de los municipios categoría 0, 1 y 2 frente a los de categoría 5 y 6 evidencian los desequilibrios institucionales de los municipios para prevenir la corrupción.



Niveles de riesgo: bajo de 89.5 a 100, moderado de 74.5 a 89.4, medio de 60-74.4, Alto de 44.5 a 59.9 y muy alto de 0 a 44.4

ANEXO 3



Niveles de riesgo: bajo de 89.5 a 100, moderado de 74.5 a 89.4, medio de 60-74.4, Alto de 44.5 a 59.9 y muy alto de 0 a 44.4

ANEXO 4
INDICE DE TRANSPARENCIA MUNICIPAL (ITM) VISIBILIDAD
Transparencia por Colombia

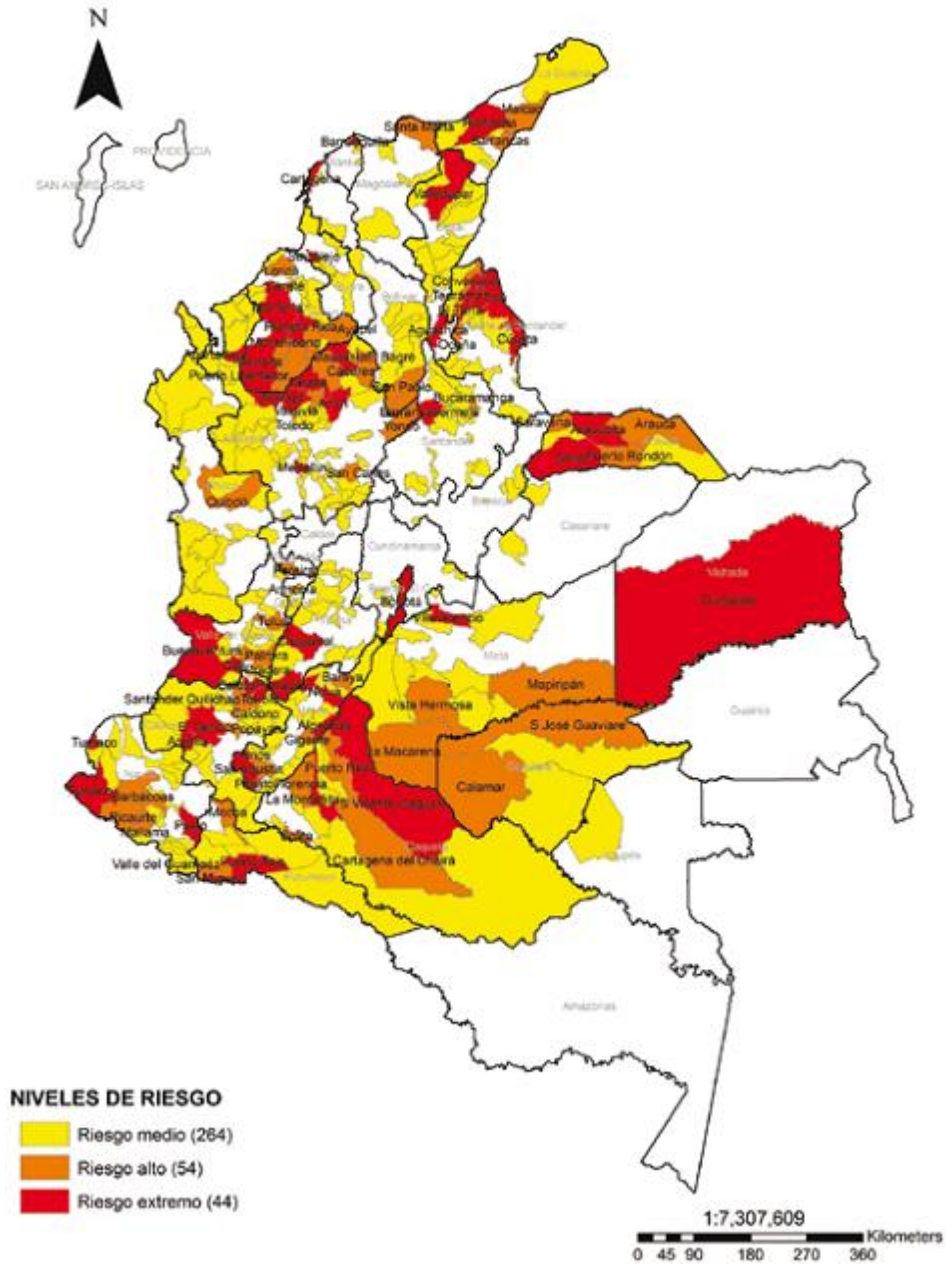
Hallazgos

Factor Institucionalidad

- Incumplimiento en las evaluaciones a funcionarios de carrera administrativa.
- Nulo seguimiento a las competencias y funciones a los funcionarios de libre nombramiento y remoción.
- Exceso de contratos por prestación de servicios para desempeñar funciones misionales.



ANEXO 5
ZONAS DE RIESGOS A NIVEL NACIONAL
Misión de Observación Electoral



Muchas de las zonas en blanco son de acceso dificultoso

ANEXO 6
PENETRACIÓN DE INTERNET 2004 SUSCRIPTORES DE INTERNET POR
MEDIO DE ACCESO CONMUTADO Y DEDICADO
Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(Tasa por 100 habitantes)

