

# Análisis de la información de gestión administrativa reportada en el departamento de Santander (2012-2015)

María Lucía Sierra Sierra

## Autora

María Lucía Sierra Sierra

Socióloga de la Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), Bucaramanga; magíster en gestión de la tecnología educativa de la Universidad de Santander (UDES), Bucaramanga; especialista en métodos y técnicas de investigación social de la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga; especialista en gerencia pública de la Universidad de Santander (UDES), Bucaramanga; especialista en administración de la informática educativa de la Universidad de Santander (UDES), Bucaramanga. Actualmente docente investigadora, docente de cátedra y docente del programa de capacitaciones de la Escuela Superior de Administración Pública Territorial Santander.  
mluciasierra@yahoo.com.ar

## Palabras clave

Gestión administrativa, empalme, gobernanza, gobernabilidad, modernización.

## Keywords:

Administrative Management, Hand-over, Governance, Governability, Modernization.

JEL: H0, H1, H7.

Fecha de recepción: 08-02-2017

Fecha de aprobación: 15-06-2017

## Cómo citar este artículo

Sierra Sierra, M.L. (2017). Análisis de la información de gestión administrativa reportada en el departamento de Santander (2012-2015). *Administración & Desarrollo*, 47(1), 118-139.

## Resumen

El grado de desarrollo administrativo está íntimamente relacionado con las decisiones y acciones adelantadas por el gobierno de turno conforme a su plan de desarrollo previamente establecido. Este estudio permitió revisar y analizar cada uno de los componentes de la gestión administrativa respecto a la información reportada en los documentos de empalme por cada uno de los 81 municipios de sexta categoría del departamento de Santander. Para la elaboración de este trabajo se utilizaron los métodos de indagación y revisión de las páginas web de dichos municipios, partiendo de una revisión de la literatura sustentada en conceptos y enfoques de la administración pública, de los procesos de descentralización, democratización y modernización, además de algunos otros conceptos como gobernanza y gobernabilidad. Lo anterior a partir de una visión exploratoria y descriptiva orientada a la identificación de fenómenos propios de la gestión administrativa local expresada a través de los informes de empalme de la gestión que comprende el cuatrienio 2012-2015.

*Analysis of the Management Information reported in the Department of Santander (2012-2015)*

## Abstract:

The level of administrative development is intimately related to the decisions and actions taken by the current Government in accordance with its previously established development plan. This study allows the review and analysis of each one of the components of administrative management regarding the information reported in the hand-over reports for each of the 81 tier 6 municipalities of the Department of Santander. For the preparing of this work, research and review methods were applied to the websites of such municipalities based on the review of the literature sustained on Public Administration concepts and approaches, processes of decentralization, democratization and modernization, and certain concepts such as governance and governability. The above has been possible upon an exploratory and descriptive vision oriented to the identification of local governance phenomena expressed through the hand-over management reports of the four-year period 2012-2015.

Análise da informação de gestão administrativa reportada no Departamento de Santander (2012-2015)

Resumo:

O nível de desenvolvimento administrativo está intimamente relacionado com as decisões e ações tomadas pelo governo no poder, conforme seu plano de desenvolvimento previamente estabelecido. Este estudo permitiu revisar e analisar cada um dos componentes da gestão administrativa com relação à informação reportada nos documentos de sucessão dos governos, em cada um dos 81 municípios de sexta categoria do Departamento de Santander. Para a elaboração deste trabalho se utilizaram os métodos de indagação e revisão dos sites desses municípios, partindo de uma revisão da literatura sustentada em conceitos e enfoques da administração pública, dos processos de descentralização, democratização e modernização, além de alguns outros conceitos como governança e governabilidade. Se utilizou uma perspectiva exploratória e descritiva, orientada à identificação de fenômenos próprios da gestão administrativa local, expressa por meio dos informes de sucessão da gestão dos governos, compreendendo o período de 2012 até 2015.

Palavras chave:

Gestão administrativa, sucessão dos governos, governança, governabilidade, modernização.

Analyse des informations de gestion administrative, déclarée dans le Département de Santander (2012-2015)

Résumé:

Le degré de développement administratif est lié aux décisions et mesures prises par le gouvernement actuel, selon son plan de développement mis en place. Cette étude on a permis d'examiner et d'analyser chacune des composantes de la gestion administrative en ce qui concerne les informations communiquées par chacune des 81 municipalités de sixième catégorie du Département de Santander. Pour la préparation de cet étude ont été utilisés des méthodes d'enquête et d'examen des sites web de ces municipalités, à partir d'une revue de la littérature soutenue par des concepts et des approches à l'administration publique, la décentralisation, la démocratisation et la modernisation, aussi bien que d'autres concepts tels que la gouvernance et la gouvernabilité. Ce d'une vue exploratoire et descriptive, axée sur l'identification des phénomènes typiques de l'administration locale, exprimés par des rapports de la gestion que comprenant du période 2012-2015.

Mots-clés:

Gestion Administrative, Raccordement, Gouvernance, Gouvernabilité, Modernisation.

## Introducción

El Decreto 2482 de 2012, por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, en su artículo 2 define las políticas de desarrollo administrativo como:

Conjunto de lineamientos que orientan a las entidades en el mejoramiento de su gestión para el cumplimiento de las metas institucionales y de gobierno, a través de la simplificación de procesos y procedimientos internos, el aprovechamiento del talento humano y el uso eficiente de los recursos administrativos, financieros y tecnológicos. (DAFP, 2012)

Teniendo en cuenta los principios de transparencia y publicidad de los que trata la Ley 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, se revisó y analizó la información reportada en los documentos de empalme del periodo 2012-2015, publicados en los sitios web oficiales de las entidades territoriales de sexta categoría del departamento de Santander. Esto con el fin de conocer el grado de desarrollo administrativo alcanzado en dicho periodo.

En este orden de ideas, el nivel de desarrollo administrativo debe estar íntimamente relacionado con las decisiones y acciones adelantadas por la administración de turno conforme a su programa de gobierno (plasmado en su plan de desarrollo). Sin embargo, este ejercicio no pretende medir o cuestionar el cumplimiento de dichos planes, pues está dirigido a la observancia de la gestión administrativa en términos del Decreto 2482 de 2012.

## Enfoques de gobernanza, gobernabilidad y modernización del Estado

El tema de la gobernanza es un espacio de reflexión y una postura de análisis sobre el Estado en términos de democracia, legalidad, ética pública, gestión pública, desarrollo económico y finanzas públicas. Se constituye como un medio de referencia asociado a herramientas útiles para un mejor desempeño institucional y de oportunidades efectivas, con el propósito de alcanzar niveles de excelencia administrativa y mayor satisfacción ciudadana.

En tal virtud, el Estado se está transformando de diversas maneras en una especie de adaptación de

procesos y fenómenos identificados con la globalización; tendrá entonces que establecerse una nueva administración pública expresada en formas concretas de alcanzar los fines del Estado, los cuales están entrelazados con nuevos sitios de responsabilidad, ilustrados en los conceptos de *governanza y gobernabilidad* (Sosa, 2015). Estos dos conceptos son diferentes, pero se relacionan con la acción del Gobierno y hacen referencia al problema de la capacidad gubernativa o directiva del mismo, a su vez buscan su solución, pero tienen un diverso planteamiento del problema y ofrecen una respuesta diversa.

La gobernanza es un agente de dirección de organizaciones tanto privadas como públicas, orientado hacia ciertos objetivos y su capacidad de realizarlos junto con la capacidad de actores privados y las organizaciones cívicas sociales en asuntos de crecimiento económico y desarrollo social (Aguilar, 2010). Por tanto, la gobernabilidad es una cuestión que se plantea solo en el ámbito del Gobierno y se refiere a condiciones y comportamientos del mismo en tanto es capaz y suficiente para la conducción de la sociedad. La capacidad de gobernar se muestra y se valida mediante los resultados reales que producen las decisiones y las acciones que ejecuta el Gobierno, estas se reflejan en la capacidad institucional y en los informes de empalme con la entrega de la administración a un nuevo gobernante.

La gobernanza territorial es un concepto que está centrado en el territorio y las políticas territoriales, así como en los principios de buena gobernanza. En el marco de las responsabilidades políticas, estas deben ser compartidas, lo que asegura una mutua colaboración entre las políticas económicas, sectoriales y de desarrollo orientadas a explotar las potencialidades de cada región. Por consiguiente, para Farinós Dasí (2015), “las políticas públicas se adaptan al territorio y no a la inversa; ello obliga a una consideración multiescalar (multinivel)<sup>1</sup> en la toma de decisiones para dotar de coherencia, encontrando sinergias y complementariedades entre las actuaciones impulsadas desde los distintos niveles.” (p. 7), con nuevas formas de gobernanza que conduzcan a una gobernabilidad eficiente asociada al cumplimiento de los objetivos de las políticas en términos de transparencia y equidad.

---

<sup>1</sup> Desde la perspectiva del autor, existen nuevas formas de gobernanza; la cuestión crucial no es tanto quién gobierna, quién tiene los recursos, sino cómo lograr una gobernabilidad eficiente y que las políticas consigan sus objetivos. Todo ello requiere de un plan de desarrollo acorde al contexto específico de cada región y a los activos locales considerando que son escasos los recursos y las capacidades para implementarse efectivamente son limitadas.

En Colombia las estructuras de gobernanza territorial están representadas en los niveles departamentales y municipales, y cada uno de ellos debe diseñar e implementar un plan de desarrollo territorial con una oferta institucional dirigida a satisfacer las demandas locales, las cuales requieren de una acción coordinada de ambos niveles que permite aprovechar al máximo el desarrollo local. Dicha cooperación horizontal entre entidades territoriales fue reconocida inicialmente en la Constitución de 1991, al enumerar varias posibilidades para promover la coordinación de políticas en el ámbito local con el fin de hacer más efectiva la gestión pública territorial para lograr transformaciones institucionales que promuevan el bienestar de la población y el crecimiento del país (DNP y ESAP, 2011).

## **El Gobierno abierto y el Gobierno en línea en la gestión administrativa local**

Las estrategias de Gobierno en línea y Gobierno abierto conciben a la sociedad desde los principios de transparencia, allí se enmarcan los procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía y la participación —entendida como la integración e intervención de todos los actores sociales al quehacer político, con el propósito de generar ideas y solucionar problemas en beneficio de toda la sociedad—. Las nuevas democracias sugieren no solo cambios estructurales en sus bases institucionales, sino el surgimiento de una nueva ciudadanía cada vez más empoderada, participativa y atenta a las cuestiones públicas, que ubica al ciudadano como el centro de la toma de decisiones.

Las dinámicas de los municipios latinoamericanos cuentan con ciertas características, entre ellas una histórica dependencia de los lineamientos del poder central, tanto en lo político como en lo económico y lo administrativo, a pesar de encontrarse vinculados a procesos de descentralización; además, las municipalidades presentan una desigualdad territorial en comparación con las grandes urbes en la generación de ingresos propios y en las capacidades administrativas necesarias para enfrentar las responsabilidades que trae la descentralización. Todo lo anterior, señala una municipalidad latinoamericana que en este siglo XXI está enfrentada a grandes desafíos en lo político, lo económico y lo administrativo (Aghón, 2001).

En lo político la descentralización dio un paso necesario para la legitimidad democrática a través de la implementación de medidas de elección popular para los representantes locales y los mecanismos de participación ciudadana. En lo económico, la excesiva carga fiscal de los

programas de desarrollo centralizados fueron razón de peso para optar por una asignación presupuestal desde lo local que, de este modo, apoya un desarrollo desde el territorio. En lo administrativo se entendía que la cercanía de las administraciones públicas locales con la ciudadanía les daba una ventaja comparativa en cuanto al conocimiento de sus necesidades, lo que redundaría en una mayor eficacia y eficiencia de los servicios públicos (Finot, 2001).

Por tanto, los municipios latinoamericanos poseen una ciudadanía más empoderada y más demandante de servicios en términos de distribución y en principios de eficiencia, eficacia y efectividad, pero, a su vez, las debilidades de sus capacidades administrativas e institucionales dificultan el cumplimiento satisfactorio de la creciente carga de competencias y responsabilidades transferidas desde el nivel central. Es por ello que el Gobierno abierto, en el marco del empoderamiento de la ciudadanía y como eje en la toma de decisiones y de interacción, actúa como factor de mejora en la gestión de las administraciones locales.

Por consiguiente, existen varias herramientas que parten de los principios del Gobierno abierto que son de gran utilidad para la gestión local, tales como la transparencia y la rendición de cuentas. Esto a través de datos abiertos y del libre acceso a la información, donde el ciudadano puede contar con información real sobre la prestación de servicios públicos orientados a satisfacer sus demandas y a responder las diferentes problemá-

ticas que afectan su diario vivir. A su vez, se traducen en el cumplimiento de las funciones de la misma administración pública con procesos dirigidos al mejoramiento de la eficacia y eficiencia de sus acciones, lo cual obstaculiza la corrupción y las prácticas antiéticas e impulsa la innovación social y el incremento de la información pública (Fuenmayor, 2004).

El llamado Gobierno electrónico se ha convertido en la estrategia que ha permitido —gracias a las plataformas informáticas— la comunicación activa de los Gobiernos con la ciudadanía, por lo tanto, se promueve la participación de esta última en asuntos públicos y el seguimiento de las acciones de las administraciones, así, mejora su capacidad para recibir información y focalizar acciones que satisfagan las necesidades de la población. A su vez, el Gobierno electrónico optimiza la prestación de servicios públicos, la ejecución de sus programas y sus planes de acción.

De esta manera, en el ejercicio de la gobernabilidad local, el Gobierno abierto y el Gobierno en línea, en su esencia, no se quedan solo en la transformación formal de la administración, sino que también buscan un cambio de fondo, un cambio de valores, de procedimientos, de los dogmas mismos del acto de gobernar, cambios culturales en la forma de pensar la administración, cambios en la organización pública y en las formas de relacionarse con los demás actores sociales desde una nueva concepción de la sociedad y de la figura del ciudadano. Estos son cambios en muchos niveles que van más allá de la inte-

**Tabla 1.** Fases del Gobierno en Línea, Decreto 1151 de 2008.

Fases	Propósitos
Fase de información	Es la fase inicial en la cual las entidades habilitan sus propios sitios web para proveer en línea información junto con esquemas de búsqueda básica.
Fase de interacción	Es la fase en la cual se habilita la comunicación de dos vías entre entidades y ciudadanos y empresas con las consultas en línea e interacción con servidores públicos.
Fase de transacción	Es la fase en la que se proveen transacciones electrónicas para la obtención de productos y servicios.
Fase de transformación	Es la fase en la cual se realizan cambios en la forma de operar las entidades públicas para organizar los servicios alrededor de las necesidades de ciudadanos y empresas.
Fase de democracia	Es la fase en la cual se incentiva a la ciudadanía a participar de manera activa en la toma de decisiones del Estado y la construcción de políticas públicas.

Fuente: Ministerio de Telecomunicaciones (2008).

gración de la tecnología en la vida diaria de nuestras administraciones (Hernández, Gandur y Najles, 2014).

Para mejorar aún más la gobernanza y la gobernabilidad en todos los niveles del Gobierno, Colombia ha avanzado sustancialmente en el uso de nuevas tecnologías y sistemas de información (NTIC)<sup>2</sup>. Lo anterior conforme a los desafíos de las sociedades de la información y de globalización, comprometiéndose e involucrando simultáneamente a las comunidades locales con el fin de implicar a los ciudadanos tanto en línea como fuera de línea, garantiza una comunicación clara de doble vía sobre el modo en que las autoridades públicas van a informar, responder y reaccionar a las aportaciones; todo a través del uso de plataformas en línea para mejorar su accesibilidad y llegar a todos los usuarios en tiempo real (OCDE, 2014).

En Colombia el Gobierno en línea a nivel territorial (GELT) se masificó a partir de 2005 a través de un formato en línea entregado a las gobernaciones y alcaldías con un cubrimiento del 100%. Es un sitio web desarrollado bajo

el gestor de contenidos Aplicaciones de Acción (AA) de la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones (APC), almacenando la información en base de datos MYSQL, de acuerdo a lo consultado en la plataforma GELT (MinTic, 2013)<sup>3</sup>.

De hecho, el modelo de Gobierno en línea está orientado a centralizar el acceso a la prestación de servicios auxiliares mediante un solo portal donde los ciudadanos tengan a su disposición todos los servicios que provee el Gobierno en cualquiera de los niveles (gubernamental, regional y local) de forma integrada, esto en favor de la eficacia y efectividad de la política pública, concentrándose en soluciones de gobernanza que optimizan la prestación de los servicios y aceleran la eficiencia del sector público sin importar la autoridad gubernamental que lo provea. Sin embargo, la brecha digital continúa existiendo por la escasa o inexistente disponibilidad de infraestructura y de medios para acceder a la información, ya sea por barreras de conocimiento, de tecnología, de geografía o por carencia de decisiones políticas (Sierra, 2015).

**Gráfica 1.** Instructivo guía para el abordaje del levantamiento de información de cada municipio



**Fuente:** Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible del Departamento Nacional de Planeación (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

2 El objetivo de la estrategia del e-government en Colombia está relacionado con: "Contribuir, mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a la construcción de un Estado más eficiente, más transparente, más participativo y que preste mejores servicios a los ciudadanos y las empresas, lo cual redundará en un sector productivo más competitivo, una administración pública moderna y una comunidad más informada y con mejores instrumentos para la participación" (Ministerio de Comunicaciones, 2007).

3 Para el año 2012, según un estudio de las Naciones Unidas sobre el Gobierno electrónico, Colombia ocupó el segundo lugar como líder subregional con índice de desarrollo del gobierno electrónico de 0,6572 después de Chile con 0,6769.

## ¿Qué es el informe de empalme?

El informe de empalme es un proceso de interés público, formal y obligatorio mediante el cual se hace entrega de la administración a un nuevo gobernante dando cuenta de la situación en que se encuentra la entidad territorial. Este es un proceso formal, acordado, organizado, transparente, integral, de buena voluntad y de liderazgo, interactivo y socializado entre los equipos entrante y saliente; se convierte en uno de los insumos para adelantar los procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía. El objetivo de este informe es lograr una transición armoniosa entre la administración que termina su periodo y el nuevo gobernante con su equipo de trabajo a fin de evitar traumatismos en los procesos de gestión que repercutan en el desarrollo del territorio.

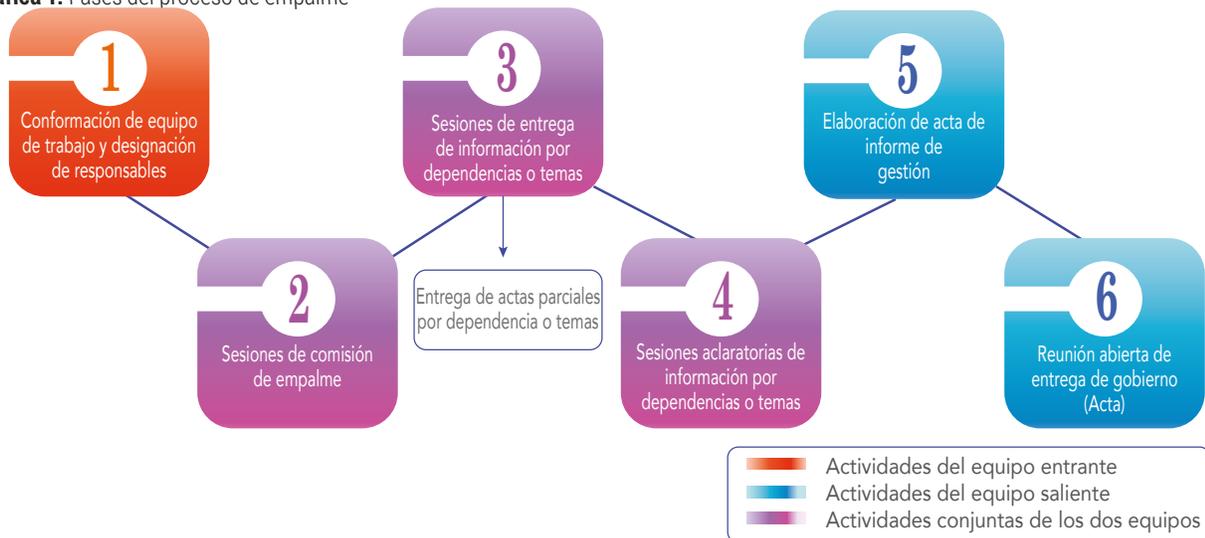
Por ende, el informe de empalme se convierte en el momento estratégico para la entrega y asimilación de información, la cual se entrega a través de sesiones informativas y de retroalimentación entre los equipos de las administraciones entrante y saliente. A su vez, es de obligatorio cumplimiento conforme con lo establecido en el marco legal, tanto para el equipo saliente como el entrante, cumplir con los requerimientos establecidos en el siguiente marco normativo:

- La Ley 152 de 1994 en su artículo 39, numeral 2, señala que “una vez elegido el alcalde o el gobernador respectivo, todas las dependencias de la administración territorial y, en particular, las autoridades y organismos de planeación, le prestarán a los candidatos electos y a las personas que éstos designen para tal

efecto, todo el apoyo administrativo, técnico y de información que sea necesario para la elaboración del plan”.

- La Resolución 5544 de 2003, emitida por la Contraloría General de la República, reglamenta la rendición de cuentas, revisión y unificación de la información que se presenta a este despacho.
- La Ley 951 de 2005 tiene por objeto fijar las normas generales para la entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos del Estado colombiano. Establece la obligación para que los servidores públicos presenten —al separarse de sus cargos o al finalizar la administración— un informe a quienes los sustituyan legalmente en sus funciones, según los asuntos de su competencia, así como la gestión de los recursos financieros, humanos y administrativos que tuvieron asignados para el ejercicio de sus funciones. Define el proceso de entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos.
- La Resolución 5674 de 2005, emitida por la Contraloría General de la República, la cual reglamenta la metodología para elaborar el acta de Informes de Gestión, entendida como el conjunto de información administrativa, legal y financiera que debe acompañar un proceso de empalme.
- El Auto 383 de 2010 de la Corte Constitucional ordena a los gobernadores y alcaldes de las entidades territoriales priorizadas que finalizan su período de funciones en el año 2011, que en el informe final sobre su gestión, se incluya un capítulo sobre la situación del desplazamiento forzado. (DNP, 2011)

**Gráfica 1.** Fases del proceso de empalme



Fuente: Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible del Departamento Nacional de Planeación (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

## La administración pública municipal en Colombia

La concepción del papel del Estado como nación y su figura en las regiones lo definen como territorio y guía de los ordenamientos de carácter territorial para compensar su falta de presencia y de liderazgo en los territorios a través de la redefinición de la relación entre Gobierno y desarrollo. Cada región es un componente de nación que, según el caso, requiere una fundamentación específica, particular o autónoma que permita el manejo de sus propios niveles de administración ante el Estado central, a diferencia de las políticas centralistas

con estándares igualitarios para realidades diferentes y con limitada capacidad de decisión y cambios continuos en las normas, lo cual crea desconcierto e impide a las regiones definir su propio desarrollo.

Del mismo modo, la gerencia pública en Colombia es entendida como la capacidad de beneficio que pueden tener los recursos públicos al momento de ser utilizados y puestos a disposición de los ciudadanos conforme a los criterios generados por la planeación, el marco fiscal, la ejecución y el control con el propósito de volver eficientes, efectivos y eficaces el uso y las destinaciones de los recursos girados o administrados por los muni-

**Tabla 2.** Rendición de cuentas en los modelos de gestión pública

Características de los modelos de gestión	Objeto	Sujeto receptor de la rendición de cuentas	Sujeto que rinde cuentas	Medición de rendición de cuentas	Propósito de la rendición de cuentas
<b>Weberiano</b>	Demostración del cumplimiento de políticas y procesos legalmente establecidos.	Instancias superiores legalmente establecidas.	Distintos niveles de dirección.	Informes Confidenciales.	Control del cumplimiento de políticas y procesos formalmente establecidos.
<b>Burocrático Populista</b>	Demostración de obras ejecutadas, inversiones y gasto público.	Instancias superiores extraorganizativas legalmente establecidas.	Altos niveles de dirección.	Informes anuales, formalmente públicos en la práctica restringida.	Legitimación del gasto público. Cumplimiento de rendición de cuentas formalmente establecido.
<b>Tecnocrático</b>	Demostración del cumplimiento de metas programadas.	Instancias de dirección superiores internas y externas de la organización. Sectores económicos.	Distintos niveles de dirección.	Informes sistemáticos confidenciales.	Control del cumplimiento de metas programadas. Legitimación de la racionalidad economicista.
<b>Nueva gerencia pública (propuestas)</b>	Demostración del cumplimiento de las metas programadas. Productividad y efectividad en el usuario.	Instancias de dirección internas y externas superiores legalmente establecidas ciudadano-usuario.	Distintos niveles de dirección.	Medios de difusión masivos.	Control del cumplimiento de metas programadas, productividad y efectividad en el usuario. Legitimación de la racionalidad del mercado.

Fuente: Ochoa Henríquez y Montes de Oca (2004).

cipios. Ello implica no solo la necesidad de ejecutar sino de hacer uso de la mejor manera posible lo poco o mucho que los municipios reciben en recursos.

La gerencia pública le corresponde al burgomaestre de turno y, con ello, administrar los recursos, ingresos y gastos en un marco de participación ciudadana en la que se observe y evalúe la eficacia y transparencia del desempeño en la prestación de servicios para la sociedad (Gutiérrez y Gutierrez, 2008).

## Metodología

Esta investigación es de enfoque cuantitativo y exploratorio-descriptivo. Utilizando la técnica de análisis de contenido (matriz de análisis) se estudiaron los contenidos de los informes de empalme publicados en los sitios web oficiales de los 81 municipios de sexta categoría del departamento de Santander con el propósito de identificar el nivel de desarrollo administrativo logrado por los gobiernos salientes (vigencia 2012-2015), dando cumplimiento al principio de publicación y transparencia contemplados en la Ley 1712 de 2014.

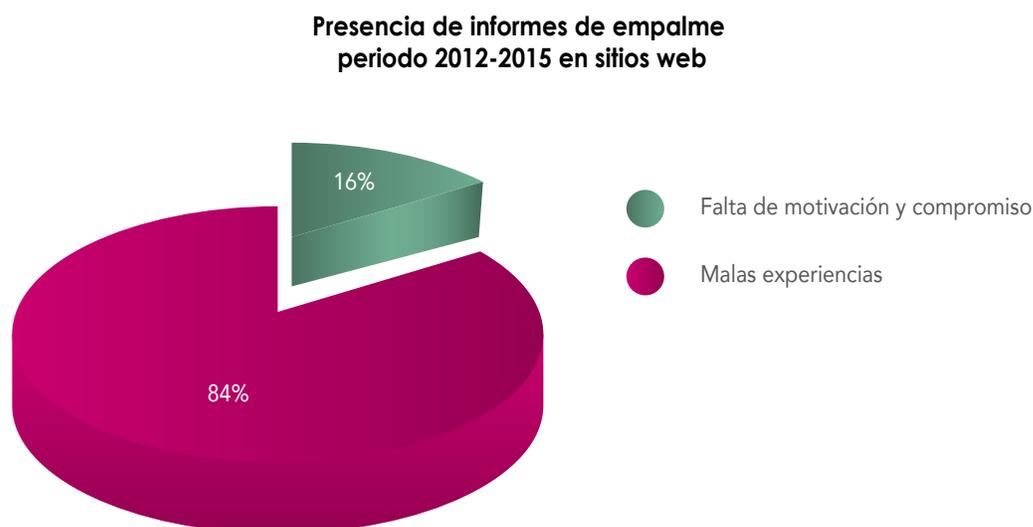
La aplicación de la técnica de análisis de contenido permitió estudiar las siguientes variables:

- Presencia de los informes de empalme en los sitios Web oficiales.
- Vocación económica.
- Intervalos de temperatura en grados celsius.
- Densidad poblacional.
- Defensa jurídica.
- Contratación.
- Gestión financiera.
- Transparencia, participación y servicio al ciudadano.
- Gestión del talento humano.
- Eficiencia administrativa.
- Gestión documental y archivo.

## Resultados

La gráfica 2 muestra que el 16% de los sitios web revisados de los 81 municipios de sexta categoría del departamento de Santander, no contienen información publicada de los componentes del modelo integrado de planeación y gestión. Si bien pareciera un porcentaje bastante bajo para tomarlo como muestra, esta información podría entenderse como el reflejo de la realidad administrativa pública territorial (sexta categoría). A continuación se observa cada uno de los respectivos componentes analizados.

**Gráfica 2.** Informes de empale publicados en sitios web



Fuente: Elaboración propia.

## Generalidades de los informes de empalme de los 81 municipios de sexta categoría del departamento de Santander

Al revisar la información general básica de cada uno de los 81 municipios de sexta categoría del departamento de Santander, se observó que el 50,06% de estos son de vocación agrícola, seguida por la agrícola / ganadera con un 2,0% de participación.

De este modo, la predominancia de vocación agrícola y las temperaturas entre los 15°C y los 19°C podrían indicar características similares que permitirían la construcción de escenarios de desarrollo desde la perspectiva de la construcción de región, a través de alianzas productivas, para la promoción del desarrollo local y, por ende, regional. En la siguiente gráfica se puede observar la agrupación porcentual por temperatura.

Otra característica general de los municipios de sexta categoría del departamento de Santander está determinada por la densidad poblacional, donde se observa que los municipios con mayor densidad poblacional son el

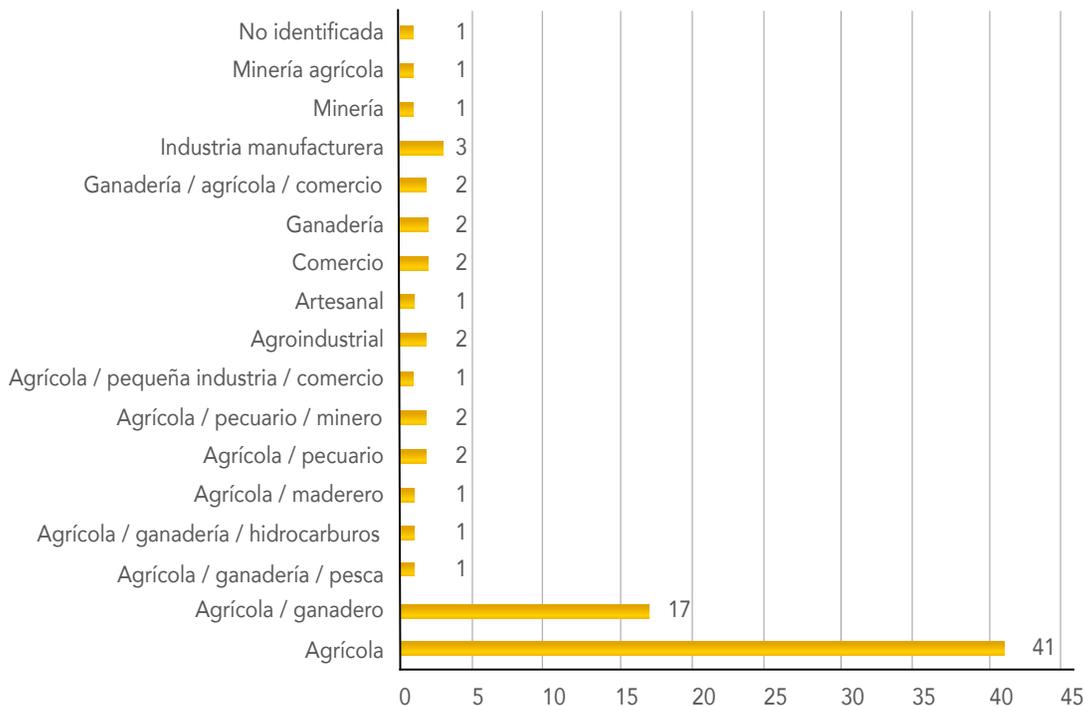
municipio de Barbosa, con 502 habitantes por kilómetro cuadrado, y el municipio de Málaga, con 312 habitantes por kilómetro cuadrado. Los que presentan menor densidad son el municipio de Suratá, con 0,10 habitantes por kilómetro cuadrado, y el municipio de Vélez, con 0,70 habitantes por kilómetro cuadrado. La tabla completa se muestra a continuación: (tabla 3).

No obstante, un municipio con mayor densidad poblacional sugiere la necesidad de una mayor capacidad administrativa y financiera que dé respuesta y / o solución a la demanda de bienes y servicios.

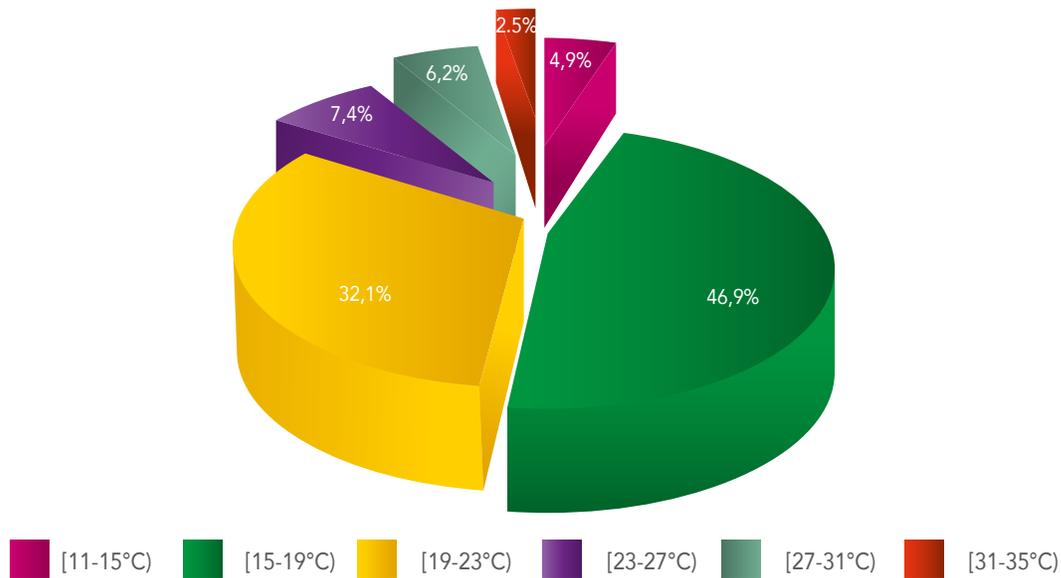
### Defensa jurídica

De la revisión y análisis de información captada para este ejercicio se observa que los municipios que concentran mayor número de procesos, equivalente al 90% del total en este estudio, son: Barbosa (44 procesos), Cimitarra (42 procesos), El Carmen (24 procesos), Los Santos (13 procesos), Carcasí (11 procesos) y Matanza (11 procesos). De la totalidad de los procesos el 29% han sido fallos a favor, el 25% en contra y el 46% se encuentran sin fallo.

Gráfica 3. Número de municipios de acuerdo a su vocación económica.



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 4.** Porcentaje de municipios según intervalos de temperatura en grados Celsius.

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, resulta de mucha utilidad para los asesores jurídicos de los municipios, tesoreros, pagadores, etc., contar con herramientas para formular oposiciones a las medidas cautelares en función de la adecuada defensa en sede judicial.

Se pudo evidenciar que los procesos que se presentan con mayor frecuencia en los entes territoriales son los de tipo administrativo, seguidos por los procesos de nulidad y restablecimiento del derecho.

El alto índice de procesos municipales activos supone la existencia de falencias en términos de conocimiento administrativo público. Tendría que entrar a revisarse de manera particular y a profundidad estos municipios con el fin de identificar con claridad las causales de dichos procesos para posteriormente realizar el respectivo plan de mejora.

### **Modalidad de contratación**

En relación con los procesos de contratación se observó que los municipios que realizaron mayor número de contratos entre 2012 y 2015 fueron: el municipio de Bolívar con el 13,9% y el municipio de Socorro con el 10,8% (935 y 727 contratos respectivamente) de la totalidad de los contratos reportados por los municipios consultados, como se observa en la gráfica 7.

En términos de información reportada, es bastante significativa la cantidad de contratos reportados por el municipio de Bolívar, tendría que observarse el origen de los recursos y el tipo de gasto realizado en dicha contratación a fin de realizar un análisis más certero al respecto. De otra parte, la modalidad de contratación más frecuente y aplicada en los municipios entre el año 2012 y 2015 fue la directa, por medio de la cual se realizó el 54,2% de los contratos, seguida de la de mínima cuantía con el 36,6% de los contratos ejecutados en el periodo (gráfica 8).

Se observa de manera particular que tan solo un 0,1% de los municipios ha suscrito convenios de apoyo. Esto podría suponer falta de interés en esta modalidad de contratación o que no se cuenta con los recursos suficientes para la cofinanciación de proyectos a través de este medio, así mismo, también significaría falencias en la gestión interadministrativa en los entes territoriales. Al revisar la información por año, se encontró que en 2013 se ejecutó un mayor número de contratos, con un total de 1832, de los cuales el 55% se realizaron a través de contratación directa (gráfica 9).

Este comportamiento en la contratación es muy común en las entidades territoriales, donde generalmente los dos años intermedios (segundo y tercer año de mandato) son los de mayor ejecución, lo cual coincide con el grueso del cumplimiento de metas en la ejecución del plan de desarrollo municipal.

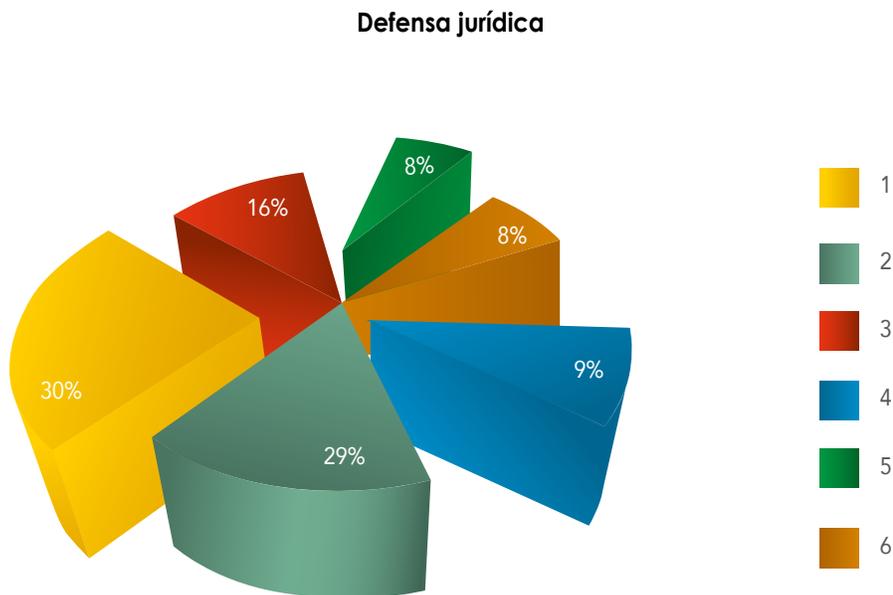
**Tabla 3.** Densidad poblacional municipal.

Municipio	Extensión	Población	Densidad (per/km2)
Barbosa	57,0	28635	502,37
Málaga	58,0	18115	312,33
Vetas	9,3	2435	261,83
Socorro	122,1	29 840	244,39
Palmar	21,9	3330	152,05
Güepsa	33,1	3849	116,35
Pinchote	53,8	5020	93,31
Capitanejo	81,0	5593	69,05
Guavatá	56,0	3679	65,70
San Benito	67,0	3986	59,49
Villanueva	99,8	5858	58,71
Valle de San José	99,0	5677	57,34
Ocamonte	84,0	4775	56,85
Lebrija	549,9	30 984	56,35
Barichara	134,0	7215	53,84
Chipata	95,1	5088	53,50
S. José de Miranda	85,0	4346	51,13
Los Santos	242,0	12 185	50,35
Páramo	73,2	3643	49,77
Aratoca	170,0	8312	48,89
Curití	247,0	11 899	48,17
Enciso	72,7	3323	45,69
Jesús María	72,5	3137	43,29
Puente Nacional	315,0	12 476	39,61
El Peñol	130,0	5141	39,55
Palmas del Socorro	57,0	2241	39,32
Oiba	287,0	10 991	38,30
California	52,6	1984	37,72
Suaita	280,8	10 552	37,58
San Miguel	71,0	2592	36,51
Jordán	33,0	1103	33,42
Florián	191,0	6301	32,99
Guapotá	66,3	2139	32,25
San Andrés	278,0	8851	31,84
Coromoro	247,0	7558	30,60
Guadalupe	155,8	4756	30,53
Albania	167,0	5069	30,35
Contratación	120,0	3491	29,09
Cabrera	78,0	2267	29,06
San Vicente de Chucurí	1195,0	34 701	29,04
Confinés	73,0	2075	28,42
Molagavita	197,0	5193	26,36
Zapatoca	360,0	9255	25,71
Charalá	411,0	10 540	25,64
Landázuri	600,5	15 300	25,48
El Playón	476,6	11 776	24,71
Aguada	75,8	1855	24,47
Matanza	243,2	5652	23,24
Puerto Wilches	1588,0	35 281	22,22
Maracavita	110,0	2437	22,15
Mogotes	487,9	10714	21,96
El Carmen	940,2	20 099	21,38
Charta	125,0	2670	21,36
Rionegro	1277,4	27 114	21,23

Municipio	Extensión	Población	Densidad (per/km2)
Carcasí	248,0	5039	20,32
Chima	152,0	3087	20,31
Guaca	382,0	6395	16,74
Cepitá	112,0	1865	16,65
El Guacamayo	122,0	2005	16,43
Sabana de Torres	1163,0	18 652	16,04
La Paz	270,0	4320	16,00
Concepción	333,0	5292	15,89
Cimitarra	2847,0	44 733	15,71
Tona	342,0	5233	15,30
Cerrito	416,0	6230	14,98
Sucre	607,0	8842	14,57
Hato	180,0	2345	13,03
San Joaquín	192,0	2488	12,96
Betulía	413,0	5350	12,95
Santa Helena del Opón	387,3	4473	11,55
Onzaga	486,8	5527	11,35
Galán	205,7	2311	11,23
Puerto Parra	761,0	7548	9,92
La Belleza	219,0	2119	9,68
Gambita	606,0	5044	8,32
Bolívar	1491,0	12 351	8,28
Santa Bárbara	224,3	1599	7,13
Encino	417,0	2497	5,99
Simacota	1.413,0	7789	5,51
Vélez	27 134,0	19 057	0,70
Suratá	34 328,0	3436	0,10

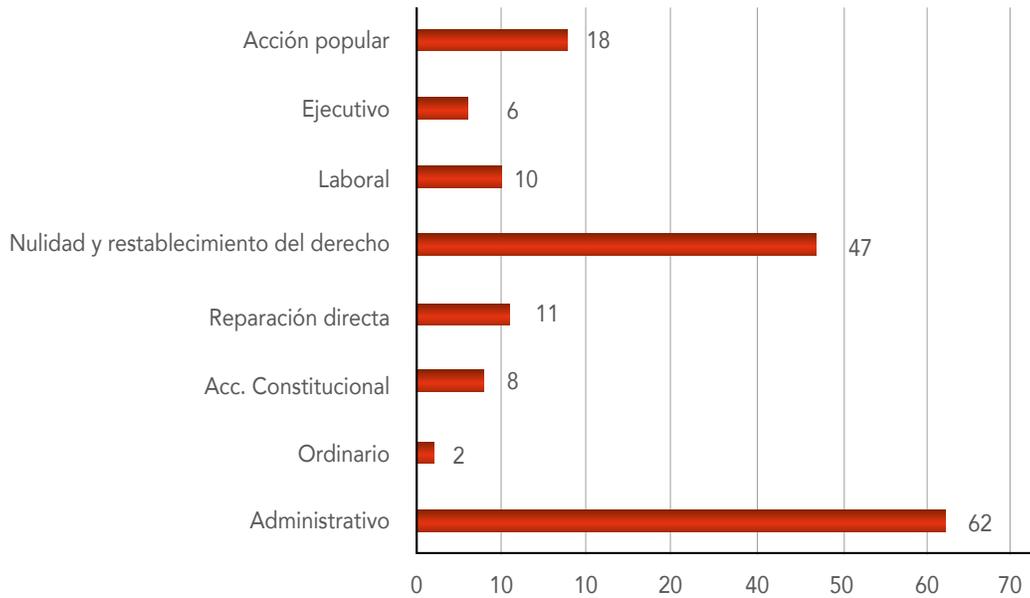
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Concentración de la defensa jurídica en los municipios del estudio.



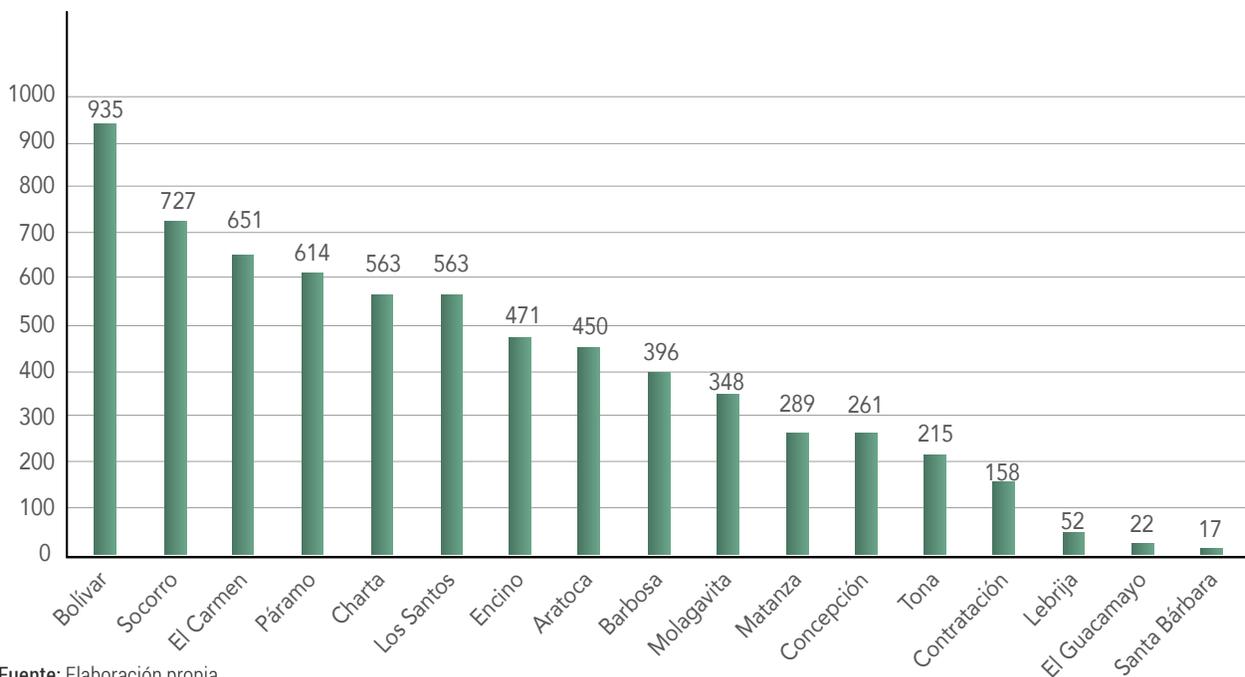
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 6.** Frecuencia por tipo de proceso.



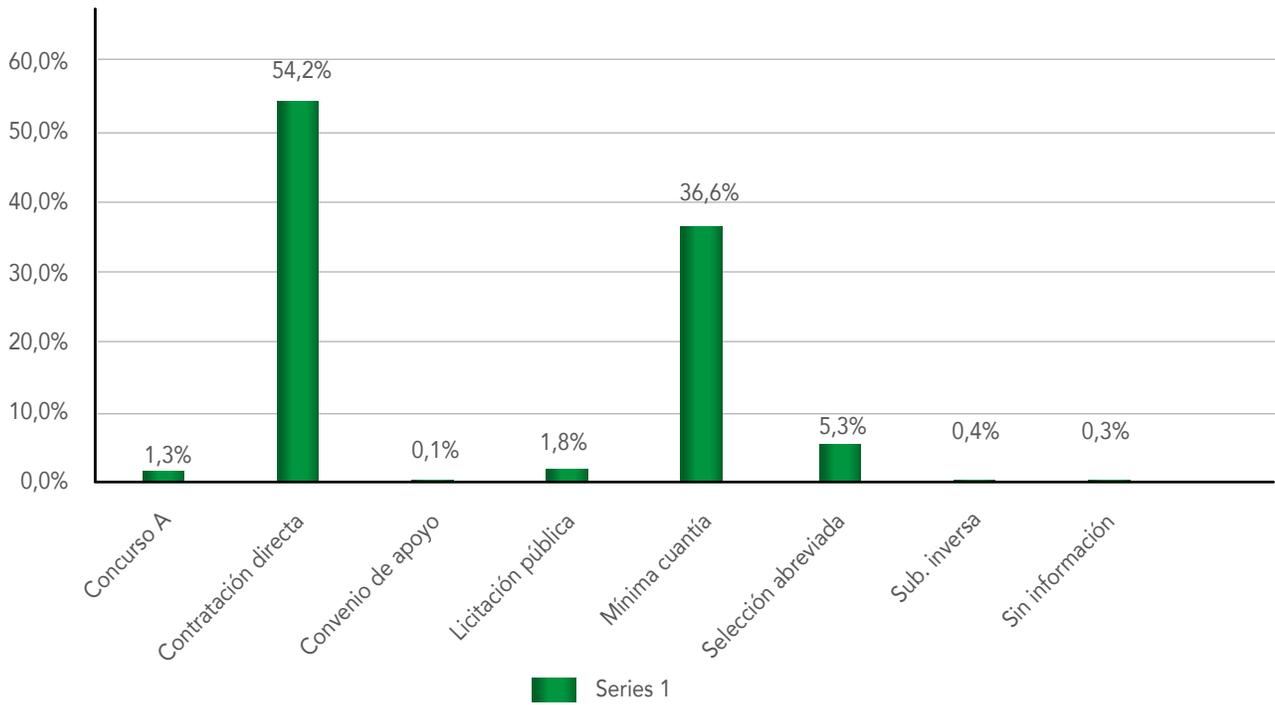
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 7.** Número de contratos ejecutados entre 2012 y 2015 por municipio.



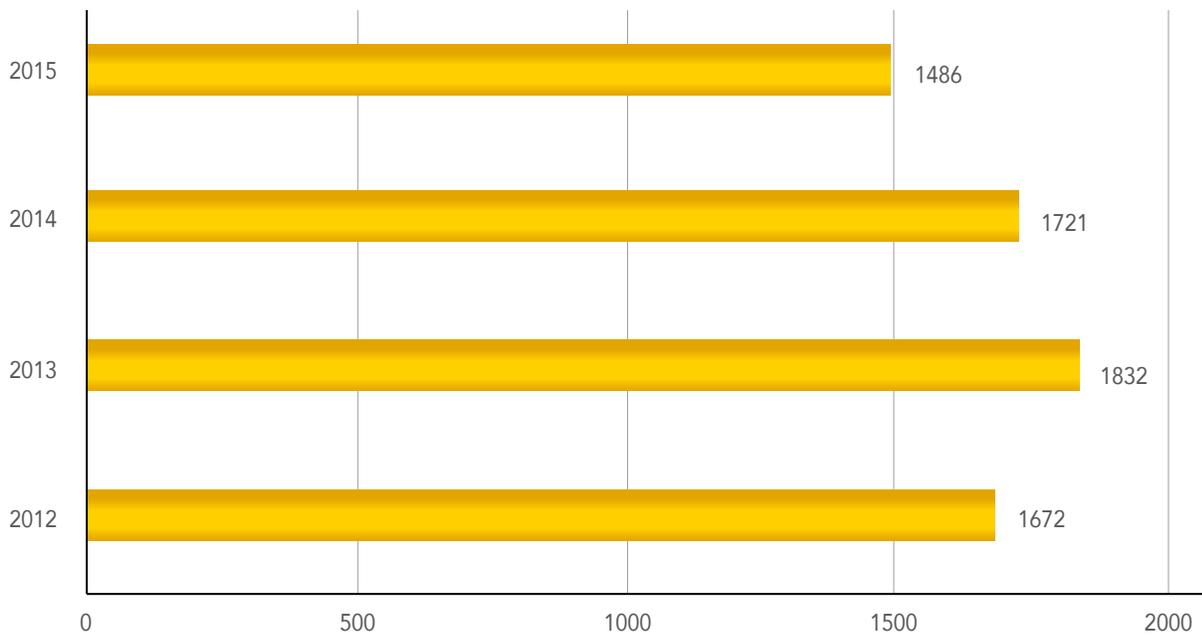
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 8.** Porcentaje de contratos ejecutados según el tipo de contratación



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 9.** Número de contratos ejecutados por año.



Fuente: Elaboración propia.

## Gestión financiera

A continuación se analiza la información reportada en términos de sistema financiero municipal, donde se observa que de los municipios consultados 45 reportan déficit, 34 superávit y los restantes no reportan datos. Los que presentan mayor déficit son San Vicente del Chucurí,

con gastos que superan sus ingresos anuales en un 45%, y San Andrés, con gastos 49% superiores a sus ingresos.

La siguiente tabla muestra la relación de gasto respecto de los ingresos en cada municipio, a manera de ejemplo podemos observar que en el municipio de Enciso por cada peso que ingresa se gastan 2,31.

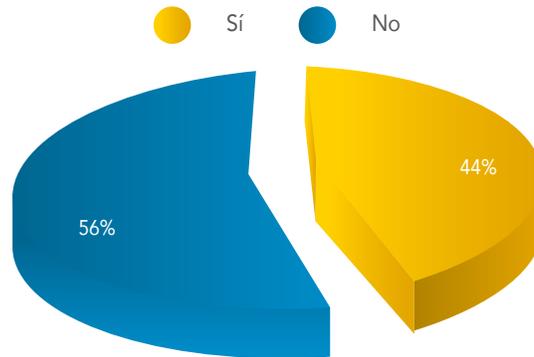
**Tabla 4.** Relación de gastos versus ingresos por municipio.

MUNICIPIO	INDICADOR	MUNICIPIO	INDICADOR
Enciso	2,31	Sabana de Torres	1,02
Chipata	1,77	El Carmen	1,01
Guavatá	1,63	Galán	1,01
San Andrés	1,59	Matanza	1,01
San Vicente de Chucurí	1,45	Santa Bárbara	1
San Miguel	1,32	Maracavita	0,99
Los Santos	1,29	Pinchote	0,99
San Joaquín	1,29	Concepción	0,99
Cepitá	1,28	Barichara	0,99
Encino	1,25	Coromoro	0,99
Palmas del Socorro	1,24	Zapatoca	0,98
Simacota	1,21	Tona	0,98
Valle de San José	1,21	Bolívar	0,98
La Paz	1,2	Rionegro	0,98
Socorro	1,19	Onzaga	0,97
Barbosa	1,17	Aratoca	0,97
Cerrito	1,15	Cimitarra	0,96
Guadalupe	1,15	Contratación	0,95
Vetas	1,15	Guaca	0,94
Oiba	1,14	Sucre	0,94
Gambita	1,11	Landázuri	0,94
El Playón	1,1	Charalá	0,92
Puerto Parra	1,1	Málaga	0,91
Capitanejo	1,1	Cabrera	0,89
Carcasí	1,1	Molagavita	0,87
Güepsa	1,1	Lebrija	0,85
Aguada	1,1	El Peñol	0,84
Suaita	1,09	Vélez	0,82
Curití	1,09	Confines	0,81
Puente Nacional	1,07	San Benito	0,8
Puerto Wilches	1,06	Jesús María	0,8
San José de Miranda	1,06	Ocamonte	0,78
Chima	1,06	Jordan	0,73
Florián	1,05	Palmar	0,71
Suratá	1,05	Albania	0,68
California	1,05	Santa Helena del Opón	0,68
El Guacamayo	1,04	Guapotá	0,66
Villanueva	1,03	Páramo	0,63
Mogotes	1,03	Hato	NR
La Belleza	1,03	Betulia	NR
Charta	1,03		

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 10.** Presencia de información sobre transparencia y servicio al ciudadano.

**¿Existe información sobre transparencia y servicio del ciudadano?**



Fuente: Elaboración propia.

Que el gasto supere el ingreso genera una tendencia al endeudamiento permanente, lo cual es preocupante, pues estos municipios carecen de fuentes de ingresos propios que les permitan subsanar sus finanzas e incrementar la inversión para el desarrollo.

**Transparencia, participación y servicio al ciudadano**

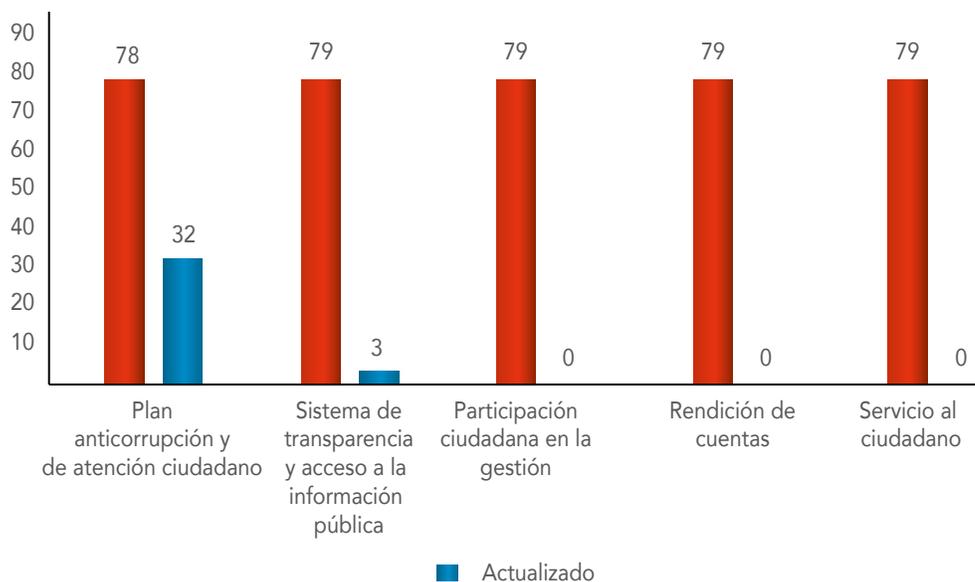
El 96% de los municipios consultados cuentan con un plan anticorrupción y de atención al ciudadano, de estos, el 41% han sido actualizados en los últimos

4 años. El 97,5% de los municipios cuentan con un sistema de transparencia y acceso a la información pública, de los cuales solo el 4% se encuentran actualizados. Así mismo, el 97,5% de los municipios reportan participación ciudadana en la gestión, informe de rendición de cuentas y un proceso de atención al ciudadano.

**Gestión del talento humano**

El modelo integrado de planeación y gestión indica que la gestión del talento humano está

**Gráfica 11.** Número de municipios que reportan gestión en cada una de las áreas presentadas.



Fuente: Elaboración propia.

orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos, buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros, el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

En esta medida, se observa inicialmente la organización definida desde la estructura administrativa, donde se encuentra que las estructuras formuladas definen esencialmente organigramas de cargos que no corresponden a la organización y funcionalidad necesaria para la fluidez de los procesos. A continuación, la gráfica indica el porcentaje de municipios que cuentan con estructura administrativa funcional.

### ***Eficiencia administrativa***

Ante la falta de claridad en la información presentada, tanto en los informes de empalme como en los sitios web oficiales de los entes municipales objeto de estudio, no es posible realizar un análisis de las plantas de personal existentes en los mismos; sin embargo, teniendo en cuenta los límites para el gasto de funcionamiento (valor máximo) establecido por la Ley 617 de 2000 en su artí-

culo 6, para la sexta categoría, podría suponerse que estas son insuficientes, lo cual solo podrá establecerse al realizar un estudio específico del tema con información actualizada y ratificada por las administraciones municipales.

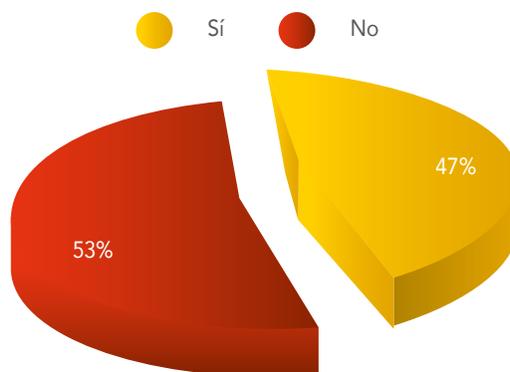
Respecto a la eficiencia administrativa, el 40% de los municipios no reportaron información en sus informes de empalme. Del 60% restante se obtiene la información expuesta en la tabla 5.

En esta medida se observa que, en cuanto a los procesos de rediseño institucional, el porcentaje de actualización en los últimos cuatro años es de tan solo el 33,33% del total de información reportada, lo cual podría suponer dos situaciones, la primera, que las entidades se encuentran organizadas y gestionadas de tal forma que no requieren rediseño; y la segunda, que estas no han realizado el proceso de gestión para su consecución.

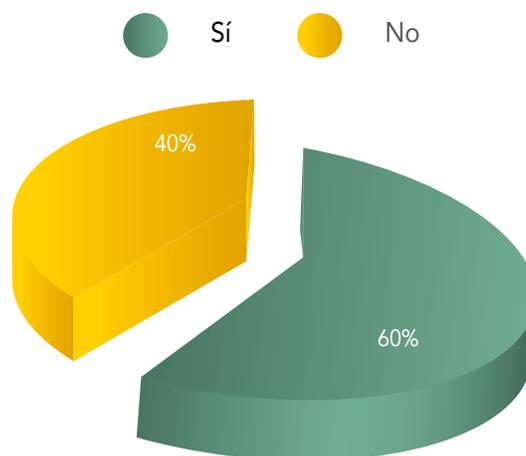
La actualización de manuales de funciones evidencia un porcentaje mayor al anterior (48,5%), sin embargo, esta cifra es aún más preocupante, pues la normatividad vigente en el tema indica fechas límite de plazo para su actualización. En lo que se refiere a la actualización de mapas de procesos, se cuenta con el mayor porcentaje de avance en los últimos cuatro años (68,2%); esto sugiere una organización administrativa por procesos,

**Gráfica 12.** Sobre la estructura administrativa.

**¿Cuentan con una estructura administrativa acorde a sus necesidades?**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 13.** Sobre la eficiencia administrativa.**¿Presentan información sobre eficiencia administrativa?**

Fuente: Elaboración propia.

lo cual es fundamental para el avance en el logro de la eficiencia administrativa.

En cuanto al plan de intervenciones colectivas, reportan un 66,7% de actualización; en este punto tendría que entrar a revisarse de manera detallada el modo de identificar los avances puntuales en el área. Respecto a los sistemas de estímulos, el porcentaje de actualización es de 0%, esto podría suponerse en razón del bajo nivel de ingresos municipales propios que permiten fortalecer este sistema; de otra parte, también podría entenderse como falencias en la gestión administrativa municipal.

En lo que refiere al sistema de gestión documental, su porcentaje de actualización es del 60%, cifra bastante baja si se tiene en cuenta que desde el año 2000, con

la Ley 594 de ese año, se vienen dando las directrices para el proceso de gestión documental. Tendría que observarse el nivel de implementación, así como las causas particulares que han impedido un mayor grado de avance.

Por último lo que corresponde a la Política de Racionalización de Trámites, el porcentaje de actualización es de 0%, al igual que el ítem anterior, tendría que revisarse su nivel de implementación de modo que se pueda establecer claramente la condición actual. A continuación se indica de manera gráfica y más detallada cada ítem.

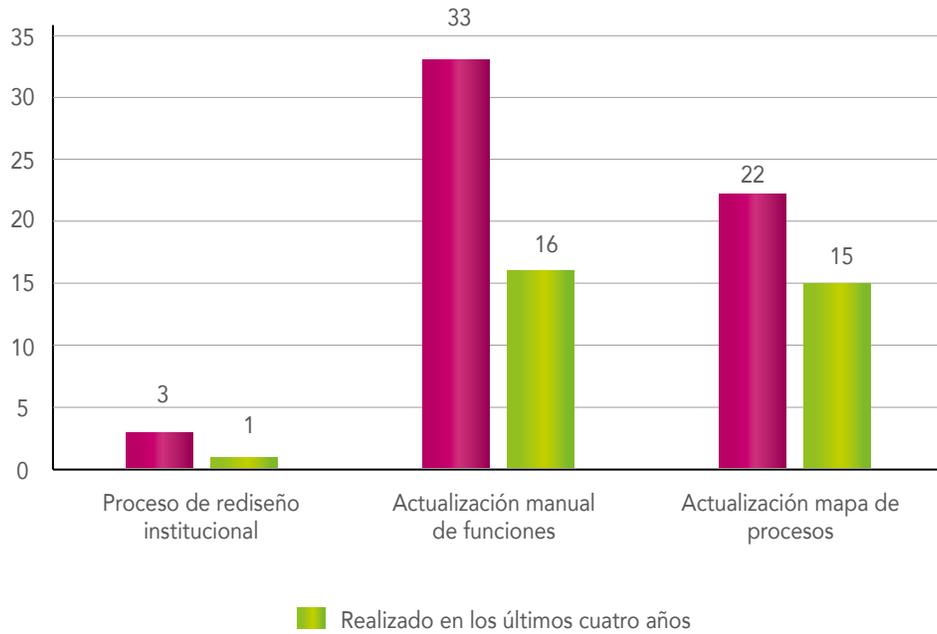
De los 81 municipios consultados el 3,7% reportan haber realizado procesos de rediseño institucional, en este orden, el 33,3% se ha realizado en los últimos cuatro

**Tabla 5.** Sobre la eficiencia administrativa

	Actualizado	Realizado en los últimos cuatro años	Porcentaje de actualización	Porcentaje realizado en años últimos cuatro años
Proceso de rediseño institucional	3	1	3,7%	33,3%
Actualización del manual de funciones	33	16	40,7%	48,5%
Actualización del mapa de procesos	22	15	27,2%	68,2%
Plan de intervenciones colectivas	9	6	11,1%	66,7%
Sistema de estímulos	9	0	11,1%	0,0%
Sistema de gestión documental	5	3	6,2%	60,0%
Política de racionalización de trámites	15	0	18,5%	0,0%

Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 14.** Municipios que han generado procesos y documentos sobre su gestión.



Fuente: Elaboración propia.

años, el 40,7% ha actualizado su manual de funciones y de competencia y el 27,2% ha actualizado su mapa de procesos (gráfica 14).

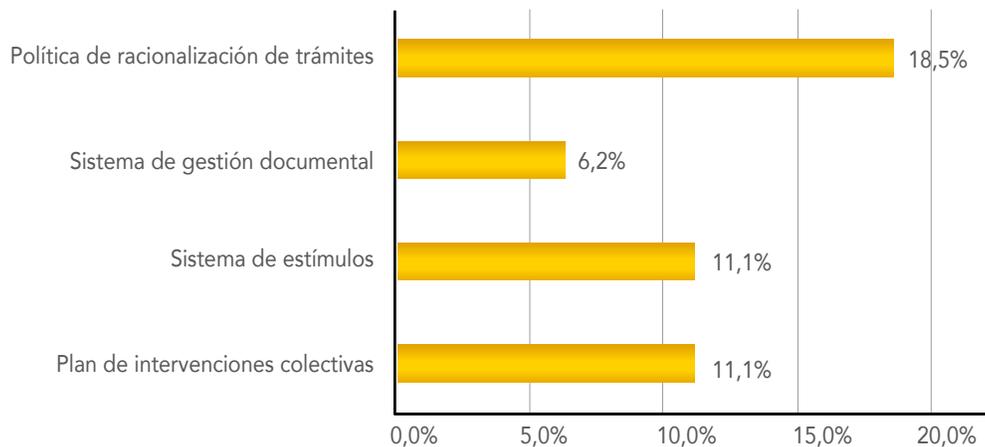
El 11,1% de los municipios cuenta con un plan de intervenciones colectivas, de los anteriores el 66,7% lo ha generado en los últimos 4 años, el 6,2% de los municipios cuentan con un sistema de gestión documental, el 11,1% cuenta con sistema de estímulos y el 18,5% con una política de racionalización de trámites (gráfica 10).

Cabe destacar que, de los 81 municipios consultados, solo California ha realizado la totalidad de los procesos mencionados.

### Gestión documental y archivo

De los 81 municipios estudiados, 10 han implementado un sistema de gestión documental, 6 cuentan con un espacio específico y acondicionado para la administra-

**Gráfica 15.** Porcentaje de municipios que cuentan con la documentación relacionada.



Fuente: Elaboración propia.

ción del archivo y 2 no reportan información. De esta manera, la falta de información reportada supone falencias tanto en el proceso de publicación como en la adopción de estas políticas. Solo los municipios de El Carmen, Socorro, Suaita, Valle de San José y California reportan tanto la existencia del SGD como el espacio específico para la administración del archivo.

## Conclusiones

A través de la observación de la información reportada y publicada sobre los informes de empalme en los sitios web oficiales de las alcaldías de los municipios de sexta categoría en el departamento de Santander, se encuentra, en primera instancia, que no se está dando cumplimiento a la estrategia de GEL y Gobierno Abierto, así como al principio de publicación y transparencia contemplados en la Ley 1712 de 2014.

Así mismo, en la escasa información publicada se observan falencias en el contenido de las mismas; en esta medida, los reportes de información a través de los sitios web oficiales de dichas entidades no se están dando de manera óptima ni están cumpliendo con su objeto, lo cual deberá observarse desde la óptica de las capacidades administrativas, técnicas, tecnológicas y financieras con que cuentan los municipios para la adecuada implementación de las políticas públicas fijadas en esta materia. En este orden de ideas, la falta de información impide identificar claramente y concluir el nivel de desarrollo administrativo alcanzado por los municipios de sexta categoría en el cuatrienio 2012-2015.

En esta época de coyuntura de paz es perentorio y prioritario promover la cultura del manejo ético y legal de los recursos públicos. La transparencia y el acceso a la información es un deber de los Gobiernos territoriales en la medida en que las buenas prácticas administrativas facilitan el ejercicio de la gobernabilidad y la paz e incrementan la confianza de los gobernados en las instituciones públicas.

Colombia ha sufrido durante sesenta años la violencia y la inseguridad por parte de los diferentes actores del conflicto armado, con la violación de todas las formas de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario; de la misma forma, los malos manejos administrativos del Estado violan el derecho de los ciudadanos al goce de una vida digna. Por tanto, es un desafío para las instituciones del Estado adquirir la cultura de las buenas prácticas administrativas sustentadas en la transparencia y la rendición de cuentas fundamentadas en principios de eficiencia, eficacia y efectividad

y en la aplicabilidad de los mecanismos de participación ciudadana como una forma de influir en la toma de decisiones de las políticas orientadas al ejercicio de los derechos humanos, la democracia, la construcción de paz y la generación de mejores condiciones de vida para los ciudadanos.

De este modo, la Ley 489 de 1998 sobre modernización de la administración pública estableció la rendición de cuentas como una buena práctica administrativa y propuso mecanismos optativos para su implementación, sin embargo, la rendición de cuentas en Colombia solo se vino a dar hasta el año 2004.

La Constitución de 1991 en su artículo 40 les otorga a los colombianos el derecho al control del poder político como una forma de ejercer la ciudadanía y sentar así las bases de la democracia participativa, entendida esta como el nivel de interacción entre los ciudadanos y las instituciones y como mecanismo a través del cual el ciudadano puede participar e influir efectivamente en las políticas que lo afectan. Por consiguiente, la participación ciudadana se consolida como una herramienta donde los usuarios puedan tener voz y voto en el instante mismo de la toma de decisiones en las administraciones nacionales, departamentales y territoriales; a su vez se crean espacios donde el servicio al ciudadano también se configura como un punto de convergencia en el que el Estado, representado en una administración territorial, brinda a sus ciudadanos un bien o un servicio para atender todas las necesidades básicas que estos manifiesten.

En lo que respecta a la política pública de rendición de cuentas a la ciudadanía, en el 2014 se presentó el Manual Único de Rendición de Cuentas en el cual se establecen lineamientos metodológicos y contenidos mínimos para el diseño de las estrategias de rendición de cuentas. En cuanto al acceso a la información, entró en vigor la Ley 1712 del 2014, "Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública", cuyo objetivo es regular el derecho de acceso a la información, los procedimientos para el ejercicio y garantía de derecho y las excepciones a la publicidad de información. Por dicha ley, todas las entidades públicas de todos los niveles están obligadas a entregar información, también lo estarán las personas naturales y jurídicas privadas que cumplan funciones públicas, las empresas prestadoras de servicios públicos, los partidos y movimientos políticos.

Por ende, los fenómenos administrativos que sustentan el cambio se deben dar en términos de descentralización, modernización administrativa, gestión por resultados, formación de capacidades institucionales por medio de

la evaluación del desempeño y, finalmente, de mayor presencia ciudadana en los asuntos públicos.

## Referencias bibliográficas

- Aghón, G. (Agosto de 2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Santiago de Chile: Proyecto regional de desarrollo económico local y descentralización. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2691/S2001704\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2691/S2001704_es.pdf).
- Aguilar V., Luis F. (2010). Gobernanza, el nuevo proceso de gobernar. *Revista de Administración Pública*, 124, 139-145. Recuperado de: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/19600/17618>.
- Congreso de la República. (2014). Ley 1712 de 2014. La cual crea la ley de transparencia y del Derecho de acceso a la información pública nacional.
- Congreso de la República. (1998). Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>.
- Congreso de la República. (2000). Ley 594 del 2000. Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivo y se dictan otras disposiciones. Recuperado de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-15049\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-15049_documento.pdf).
- Congreso de la República. (2000). Ley 617 de 2000. Sobre la racionalización del Gasto Público. Recuperado de [http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca%20General/Leyes/Leyes\\_1990-2009/Ley\\_617\\_de\\_2000\\_\(Racionalizacion\\_del\\_Gasto\\_Publico\).pdf](http://www.auditoria.gov.co/Biblioteca%20General/Leyes/Leyes_1990-2009/Ley_617_de_2000_(Racionalizacion_del_Gasto_Publico).pdf)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP. (03 de Diciembre de 2012). Decreto N° 2482 de 2012, por la cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/604808/1623.pdf/c138a16d-fc59-46f3-9cc7-f034fb539a68>.
- Departamento Nacional de Planeación. DNP. (2011). *Recomendaciones para el proceso de empalme de los mandatarios territoriales 2011-2012. Guías para la gestión pública territorial*. Recuperado de: [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a-587f637c2c66d45f01f9c4f315c/2\\_Guia%20Empalme%20web.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a-587f637c2c66d45f01f9c4f315c/2_Guia%20Empalme%20web.pdf).
- DNP y ESAP. (2011). *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales, el plan de desarrollo 2012-2015. Guías para la gestión pública territorial, 4*. Recuperado de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/planesdesarrollo\\_DNP\\_web.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/planesdesarrollo_DNP_web.pdf).
- Farinós Dasí, J. (2015). Desarrollo Territorial y gobernanza: Refinando significados desde el debate teórico pensando en la práctica. Un intento de aproximación fonética. *Revista electrónica do programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional*, 2, (5), 4-24. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5443892.pdf>.
- Finot, I. (2001). *Descentralización en América Latina: teoría y práctica*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7261/1/S01030319\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7261/1/S01030319_es.pdf).
- Fuenmayor A. (2004). *El Derecho de acceso de los ciudadanos a la información pública. Análisis jurídico y recomendaciones para una propuesta de ley modelo sobre el derecho de acceso de los ciudadanos a la información pública*. San José de Costa Rica: Oficina de la Unesco para América Central. Recuperado de: [http://portal.unesco.org/es/file\\_download.php/561ff4bc2719856c-5184270296fc48f5EL+DERECHO+DE+ACCESO++DE+LOS+CIUDADANOS+A+LA+INFORMACION+PUBLICA.pdf](http://portal.unesco.org/es/file_download.php/561ff4bc2719856c-5184270296fc48f5EL+DERECHO+DE+ACCESO++DE+LOS+CIUDADANOS+A+LA+INFORMACION+PUBLICA.pdf).
- Gobierno en Línea Territorial. GELT. (2013). *Descripción de las herramientas entregadas en el marco de la estrategia del Gobierno en Línea Territorial*. Recuperado del sitio de internet de la Dirección de Gobierno en Línea: [http://www.portaltterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/manejo\\_gestor\\_de\\_contenidos\\_gelt-2-.pdf](http://www.portaltterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/manejo_gestor_de_contenidos_gelt-2-.pdf).
- Gutiérrez, A. y Gutiérrez J. (2008). La gerencia pública local en Colombia. Un asunto de continuidad política en la Administración pública municipal. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19, (16), 65-78. Recuperado de: <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/595/53>.
- Hernández, J., Gandur, M. y Najles, J. (2014). *Gobierno municipal abierto en América Latina: De la proximidad administrativa a la acción colaborativa*. Departamento para la Gestión Pública Efectiva y la Secretaría de Asuntos Políticos (DGPE / SAP) de la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos.

Recuperado de: [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEA-Gobierno\\_Municipal\\_Abierto.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/OEA-Gobierno_Municipal_Abierto.pdf).

Ministerio de comunicaciones. (2007). *Estrategia gobierno en línea*. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-136813\\_recurso\\_15.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-136813_recurso_15.pdf).

Ministerio de Comunicaciones. República de Colombia. (Abril de 2008). *Manual para la implementación de la estrategia de gobierno en línea en Colombia*. Obtenido de Dirección de articulación y gestión: Programa agenda de conectividad. Bogotá D.C: Ministerio de Comunicaciones. Recuperado de: [http://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/file/WebMaster/Manual\\_de\\_implementation\\_de\\_la\\_estrategia\\_de\\_GEL.pdf](http://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/file/WebMaster/Manual_de_implementation_de_la_estrategia_de_GEL.pdf).

Ministerio de Telecomunicaciones . (2008). Decreto 1151 de 2008. Por el cual se establecen los lineamientos de la Estrategia Gobierno en Línea de la República de Colombia. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=29774>.

MinTic. (2013). *Gobierno en Línea Territorial, Descripción de las herramientas entregadas en el marco de la estrategia de Gobierno en Línea Territorial*. Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a-587f637c2c66d45f01f9c4f315c/manejo\\_gestor\\_de\\_contenidos\\_gelt-2-.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a-587f637c2c66d45f01f9c4f315c/manejo_gestor_de_contenidos_gelt-2-.pdf).

Naciones Unidas. (2012). *Estudio de las Naciones Unidas Sobre el Gobierno Electrónico*. Recuperado de: <https://>

[publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2012-Survey/Complete-Survey-Spanish-2012.pdf](http://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2012-Survey/Complete-Survey-Spanish-2012.pdf).

OCDE. (2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. OECD publishing. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es>.

Ochoa Henríquez, H. y Montes de Oca Y. (2004). Rendición de cuentas en la gestión pública: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27, (9), 455-472. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002705>.

Sierra, M. L. (2015). *Diseño e implementación de un Observatorio Regional de Gestión Administrativa para los municipios de sexta categoría del departamento de Santander. Análisis de los sitios web oficiales, para determinar la aplicabilidad de la política de Gobierno en Línea*. Recuperado de <http://investigaciones.esap.edu.co/obser-ga/>.

Sosa, J. (2015). *Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)*. (Tesis doctoral). Universidad complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Madrid. Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/34482/1/T36741.pdf>.