

## **Breve análisis de la Gestión Pública y de gobernabilidad del Municipio de Rionegro, Santander, Colombia.**

*Brief analysis of Public Management and governance of the Municipality of Rionegro, Santander, Colombia.*

*Autor: Ing. Hayder Osvaldo Bautista Herrera (1) y Dr. Jeraar Atahualpa Ramos García (2)*

Fecha de recepción: 12 de junio de 2020

Fecha de aprobación: 30 de octubre de 2020

### **Resumen**

Cada día la administración pública es más compleja, tecnificada y profesional, los gobiernos locales se ven presionados por los medios masivos de comunicación, la tecnología y en específico las redes sociales, que facilitan a las comunidades, al ciudadano a exigir con mayor vehemencia sus derechos y presentar sus reclamos. Por lo anterior y para una administración adecuada y transparente de los recursos públicos, que son escasos ante las necesidades del estado, se hace necesario la aplicación de las herramientas de la Planeación Estratégica (PE en adelante) en los entes del gobierno, para que el cumplimiento de las promesas que realizaron en campaña electoral, se conviertan en planes, propuestas de programas de gobierno; ya que convencieron y ayudaron a alcanzar el puesto democrático, ahora es necesario que estas promesas se convierten en objetivos y metas que deben ser cumplidas por los gobernantes de turno.

La Constitución Nacional Colombiana (1991), en especial los artículos 339, 342 y la Ley 152 de 1994, orienta a las instituciones públicas en la utilización de las herramientas de la Planeación Estratégica, a través de la elaboración de los Planes de Desarrollo. El uso de la clásica Matriz de Harvard, es de gran ayuda inicial en la elaboración del diagnóstico de la situación actual institucional, en la creación de estrategias eficientes y en la construcción de indicadores de gestión, esta Matriz se aplica al Plan de Desarrollo Territorial (PDT) del municipio de Rionegro (Santander) del periodo 2016-2019.

**Palabras Claves:** Gestión Pública, Planeación estratégica, FODA.

*(1) Ingeniero Industrial, Magister en Mercadeo Agroindustrial, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Especialista en Educación y Gestión Ambiental, miembro del grupo de investigación Servipúblicos (Colciencias B), Tutor del semillero de investigación de Emprendimiento Ambiental (EMPRAMB),*

Docente Asociado de la Facultad del Medio Ambiente y Recursos Naturales, de la Universidad Distrital "Francisco José de Caldas", Bogotá, Colombia. [hbautista@udistrital.edu.co](mailto:hbautista@udistrital.edu.co); Tel. 3112291913.

(2) Doctor en Economía, Pobreza y Desarrollo Social por UBC (México), Maestro en ciencias en Desarrollo Sustentable por la Universidad Autónoma de Nayarit. Licenciado en Turismo por la Universidad Autónoma de Nayarit, generación 1997-2002. Docente investigador de la Universidad Autónoma de Nayarit adscrita a la Unidad Académica de Turismo desde 2004. Coordinador de la academia de Sociales y Humanidades del programa de Licenciatura en Turismo de la U.A.N (Tepic, Nayarit, México). [jeraar999@gmail.com](mailto:jeraar999@gmail.com), Tel: (+52) 3111269554.

(3) El presente artículo hace parte de la investigación de tesis doctoral de Gerencia pública y política social de la UBC (México).

## **Abstract**

In the administration of public institutions, they are increasingly oriented towards maximizing resources, which are usually scarce, with respect to the social, environmental, infrastructure needs and problems inside a community. This is a coherent timely solution that must be sought; taking into account their customs, realities, *ethos* and equity. It improves the quality of life of the citizens, and generates productivity and competitiveness of organizations within the state, through Strategic Planning

The Colombian National Constitution of 1991, especially articles 339, 342, and also the Law 152 of 1994, guides public institutions in the use of the tools of Strategic Planning, through the elaboration of Development Plans. The Harvard Matrix is of great help in the elaboration of the diagnosis of the current institutional situation, in the creation of efficient strategies and in the construction of management indicators. It applies to the Territorial Development Plan (PDT) of the municipality of Rionegro (Santander).

**Key Words:** Public Management, Strategic Planning, SWOT.

## **Introducción**

En la administración de las instituciones públicas, se ven orientadas a la maximización de la utilización de los recursos disponibles, que normalmente son escasos, frente a las necesidades y problemas sociales, ambientales, de infraestructura de una comunidad; necesidades cada vez mayores y se debe buscar una solución coherente, oportuna, teniendo en cuenta costumbres, realidades, *ethos* y equidad en donde se gobierna, para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos; generando productividad y competitividad de organizaciones al interior del estado, a través de la Planeación Estratégica (PE en adelante).

Estos y otros cambios paradigmáticos, llevaron a la implementación de la Gerencia Pública Moderna (GPM), reforzando los conceptos de eficiencia, eficacia y legitimidad de un gobierno, llamado el Triángulo de la Gobernabilidad (Zambrano, 2006); entonces se hace necesario tener en cuenta que uno de los instrumentos de mayor éxito en la administración de empresas privadas, corresponde al concepto de PE. Ahora, su aplicación se requiere en la gestión de entidades públicas. La finalidad del presente estudio es emplear el clásico esquema de Harvard, conocido como Matriz FODA, al Plan de Desarrollo Territorial (PDT, en adelante) para la etapa 2016-2019 del municipio de Rionegro (Santander) y confrontarlo con el informe de gestión de 2019 del saliente alcalde municipal, dentro del periodo de gobierno; con el uso de algunos indicadores de gestión pertinentes, utilizando los criterios de Enrique Cabrero (2000), en el PDT de Rionegro (Santander – Colombia).

El artículo se divide en cuatro partes, en la primera corresponde a una breve reflexión conceptual, en donde se presenta las definiciones de gobernanza, el triángulo de la gobernabilidad, gerencia pública, las preocupaciones de los cambios paradigmáticos de la gestión pública y los conceptos de planear, PE, FODA y PDT, basados en la Ley 152 de 1994; luego van las consideraciones metodológicas; la tercera parte corresponde a la aplicación de la matriz FODA; y en la última se aplica la matriz de indicadores al PDT del municipio, finalizando con las conclusiones.

### **Breve Reflexión Conceptual**

**Gobernar:** Significa establecer actividades políticas, técnicas, normativas y financieras; para definir objetivos sociales, asignando recursos, prescribiendo acciones, creando sistemas de información, construyendo indicadores de gestión, ejecutando las correcciones necesarias, prestar los servicios públicos idóneos, para alcanzar los beneficios generales concretos (Cardozo, 2006). El gobernar implica la gestión de sistemas sociales complejos, con una cultura organizacional y política complicada, propia

de la institución, cultura que pueden ir en contravía a la racionalidad, la lógica y las normas (Zambrano, 2006, p. 10).

Ahora, para el termino de gobernabilidad referenciamos a Cubillos (2017, p.165), quien indica: *que es la propiedad de administración de un sistema social que proviene de las acciones de los actores estratégicos del mismo y a través de las decisiones de autoridad, incluyendo la solución de conflictos,* según los modelos y procesos definidos. La sola estructura de gobernanza significa gobernabilidad; tampoco toda gobernabilidad es garantía de desarrollo, el análisis de la gobernabilidad de un sistema involucra la gobernanza, teniendo en cuenta actores, intereses, niveles de conflictos, estructuras sociales y procesos de su integración; la gobernabilidad es *la capacidad de un gobierno para formular e implementar decisiones públicas y el ejercicio de la autoridad.*

La gerencia pública genera diagnóstico y decisiones basadas en tres ejes: la eficiencia, la eficacia de los recursos y la legitimidad del gobierno, llamados el triángulo de la Gobernabilidad (fig. 1); como eficiencia se identifica el uso racional de los recursos, relaciones balanceadas entre recursos empleados y resultados alcanzados; la eficacia como método para visualizar claramente los objetivos y los mecanismos para convertirlos en logros, resultados o impactos esperados, teniendo en cuenta los mecanismos de monitoreo de programas que permitan ajustes; y la legitimidad, determina el método de participación ciudadana, de consulta, y el resultado de los ajustes institucionales para gobernar (Cabrero y Nava, 2000, p. 22).



Figura 1, Triángulo de la gobernabilidad; Fuente: Zambrano (2006)

Una de las grandes discusiones que se ha desarrollado alrededor de la gestión pública, es el desarrollo de la productividad y competitividad gubernamental, para enfrentar a una comunidad cada vez más exigentes y una competencia institucional privada cada vez más agresiva; entonces, Cabrero y Nava (2000, p. 07) pregunta: *¿qué si es necesario visualizar a los gobiernos municipales como agencias prestadoras de servicios, que deben ser modernizadas para ofrecer mayor calidad y satisfacción al Ciudadano – Cliente – Usuario?*.

El problema público permea la gobernanza, Salazar (2009, p. 23) quien lo define como: *la situación en donde las condiciones actuales, potenciales y futuras, amerita la atención gubernamental*; y las políticas públicas son *las sucesivas respuestas frente a situaciones socialmente problemáticas*.

Los cambios paradigmáticos en los modelos de la administración pública han sido constantes a lo largo de la historia, si solo tenemos en cuenta a Guzmán-Raja et ál. (2019, p. 127), quien afirma que a:  *finales del siglo XVIII, la Revolución Francesa supuso el nacimiento del Estado Moderno, que venía a requerir nuevas formas de gobierno basadas en un poder centralizado, capaz de debilitar las fuerzas del feudalismo. Así, la existencia de un patrimonio común administrado por el Estado vendría a delimitar la noción de Hacienda Pública, relacionando su concepto con la coordinación económica de personas y bienes en un determinado ámbito territorial y con la finalidad de satisfacer las necesidades colectivas*.

Es ahí, donde aparece la crisis de la legitimidad, por los reajustes y cambios paradigmáticos que rompieron los esquemas tradicionales, sobre todo a principios del siglo pasado, en donde el estado gendarme ejerce su poder basado en la fuerza pública, pero el estado no solo puede ejercer labor policial, y como los mercados no son perfectos, entonces se va rompiendo el concepto de estado benefactor, y este busca el apoyo de la empresa privada para mejorar su gestión. Para la legitimización del estado, Cabrero (1995, p. 17) conceptúa que: *vendría dada, no solo por los fines buscados, sino por los métodos del ejercicio del poder; es decir la racionalización de su gestión, la eficacia de su acción, ampliación de*

*la participación ciudadana y de los usuarios de los servicios; este concepto lo revalida González y Tanco-Cruz (2019, p. 113), quien plantea que los gobiernos están cambiando sus acciones: pasando de implementar sus políticas y programas de manera directa para realizarlo de manera indirecta, a través de regulación, contratación o alianzas público-privadas.*

En consecuencia, se cuestiona el papel del estado y de las empresas públicas (no solo por el monopolio del estado) en una economía moderna, por la provisión directa de los servicios públicos, la regulación del comportamiento de los actores, la definición y regulación del sistema tributario, la implementación de subsidios e impuestos progresivos y el manejo de finanzas públicas (Cabrero y Nava, 2000, p 7). Entonces, surge la versión de la Gerencia Pública Moderna (GPM, en adelante), aparece en Estados Unidos y Europa en los años sesenta, denominado como *New Public Management*, los elementos endógenos que incidieron en la generación de estos nuevos escenarios, comprenden la crisis de la eficiencia de los gobiernos, de la eficacia de las acciones gubernamentales y los desajustes de la legitimidad por falta de credibilidad y confianza de los ciudadanos; abonado por factores exógenos como los cambios en la dinámica del mercado, los procesos de modernización, la exigencia de la eficiencia y seguimiento a la acción gubernamental, presión por la focalización de las acciones del gobierno, y la necesidad de incrementar la credibilidad y la confianza de la comunidad en el gobierno (Cabrero y Nava, 2000, p. 19).

Las reformas estaban encaminadas a la racionalidad del sector público; por ejemplo, en Colombia, González y Tanco-Cruz (2019, p. 114) afirma que desde la década de los años noventa, las reformas estatales han estado relacionadas con la adopción del modelo neoliberal, fundamentando: *la privatización, la regularización de los mercados y la creación de entidades reguladoras de vigilancia y control. Además, de la simplificación de estructuras estatales, la desagregación de las organizaciones, el cambio al enfoque de resultados y la medición constante de los mismos; reformas fundamentadas en la GPM y al llamado Consenso de Washington, particularmente la desregulación; llegando al llamado*

*Estado Regulador*, se habla de este tipo de Estado cuando los gobiernos utilizan la regulación como una de sus principales herramientas para intervenir en la *sociedad*. Ante estos cambios paradigmáticos, las entidades públicas se encuentran ahora frente a una competencia directa de las empresas privadas y como las exigencias de los ciudadanos son mayores; entonces, una buena herramienta de apoyo en la gestión pública que se ha utilizado con cierto éxito es la planeación.

**La Planeación:** Según Koontz (1998), un clásico de la administración, la determina como: *actividad racional que define objetivos y la manera de alcanzarlos, a través de la consecución de recursos, en un proceso de toma de decisiones acertadas y oportunas; con información, para organizar los esfuerzos, prevenir el futuro, y generar los resultados, definiendo planes de acción y de alternativas de acción, evaluando los recursos disponibles y decidir el cronograma de actividades. Al planear se tiene cuenta la racionalidad limitada, los objetivos, conocer y determinar las variables endógenas y exógenas que afectan el proceso.* Para Chiavenato (2017, p. 27) la plantea como: *un proceso dinámico, que desarrolla la capacidad de las organizaciones, para la elaboración de estrategias, buscando el éxito de la organización, fundamentado en el liderazgo, la participación e inclusión de actores, las habilidades de negociación y búsqueda de consensos; definiendo una metodología para la generación de estrategias, respondiendo a escenarios de complejidad, incertidumbre e inestabilidad.*

Sin desconocer las grandes ventajas de la planeación tradicional, pero en algunas instituciones generaban resistencia por ser impositiva, intuitiva, estática, de experiencia personal, que puede generar improvisación; surge entonces PE como una herramienta esencial para la guía de las actividades a corto, mediano y largo plazo de las organizaciones inicialmente privadas y luego se recomienda la aplicación en las públicas, para que sean más eficientes en su gestión; si tenemos en cuenta a Ogliastri (2004, p. 12) la PE: *es pensar antes de actuar, analizar con método, con rigurosidad, para visualizar escenarios, a partir del esquema Harvard, que ha sido de gran aceptación y se conoce con el nombre de FODA, que toma de las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, formulando objetivos a*

*corto, mediano y largo plazo*. Desarrollado, en los años sesenta, en un principio por la *Escuela Clásica de Harvard*, por los aportes de *Smith y Christensen (1951)*; *la dirección por objetivos de Drucker (1954)*; *Learned y otros (1965)*; *Andrew (1971)*; *la redefinición de estrategia de Porter (1980)*; *El concepto de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996)*; y *el planeamiento estratégico de Henderson (1977)*, entre otros autores (Ogliastri, 2004, p. 7).

La PE es dinámica, basada en la capacitación, investigación y desarrollo, generando estrategias y planes de acción a corto, mediano y largo plazo; se apoya en el análisis de la matriz *FODA* que es cualitativa, para la evaluación de variables dependientes e independientes de la gestión empresarial, generando ideas, estrategias, planes de acción, orientando a la empresa en el alcance de sus objetivos corporativos (Lazzari y Maesschalck, 2002, p. 71).

Por su utilidad, versatilidad y evidencia en los resultados, conllevaron su aplicación a partir de los años ochenta en las instituciones públicas; por los escenarios cambiantes, la internacionalización de la economía, en especial de los países latinoamericanos; los factores de privatización, que conllevaron a la búsqueda de la supervivencia, rentabilidad financiera y social. Ya que no estaba garantizada la estabilidad institucional, ni presupuesto anual, como tradicionalmente se gestionaba hasta la época; por el cambio de la normatividad y el incremento de variables a tenerse en cuenta de los programas gubernamentales, como variables técnicas, económicas, financieras y sociales; ahora deben contemplar variables políticas, culturales, ambientales, tecnológicas, académicas, legales, la participación ciudadana, entre otras (Cabrerero, 1995, p. 27).

La práctica de la gestión pública, es una relación compleja de conocimiento, experiencia, normas aplicables, indicadores de gestión, entidades de vigilancia y control, recursos disponibles y problemas sociales y exigencias de la comunidad, entre otros elementos. Planear y aplicar los conceptos de la PE tiene aspectos positivos, para la generación de planes de acción, que están directamente ligados con los

planes del gobierno nacional, para enfrentar los desafíos gubernamentales, sobre todo ante la Gerencia Pública Moderna (GPM), Uno de mayores aportes de la PE, es la determinación de objetivos a largo plazo, su flexibilidad y la matriz FODA; determinan y tienen en cuenta en variables exógenas y endógenas. En la administración municipal permite definir los objetivos iniciales del gobierno, analizando las necesidades comunitarias, las limitaciones financieras, las características de infraestructura. La mejor forma de utilizar esta herramienta es el FODA cruzado, para la generación de estrategias basados en diagnóstico de la situación actual, que corresponde a una evaluación ordinal y definiendo acciones futuras para mejorar la productividad y competitividad de la organización (Ansoff y McDonnel, 1990, p. 377).

La función principal de la PE en las entidades públicas, es la conducción de la institución, por medio del *plan estratégico de gestión de gobierno* y su ejecución a través de planes de acción, con responsables, *seguimiento, evaluación y control*, teniendo en cuenta la normatividad legal vigente a nivel nacional, regional y local: cumpliendo las cinco funciones básicas de una organización pública: *Producción, entorno, finanzas y presupuesto público, organización y capital humano y gerencia estratégica*. Partiendo del hecho, que se evidencia con mayor fuerza en las instituciones públicas, que los recursos son escasos, y las necesidades de la población son grandes y cada vez más apremiantes (Zambrano, 2006, p. 38).

**Estrategia:** Es el tema que se debe conocer para orientar y conducir la empresa a muy largo plazo; es el modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de una organización. Es el medio para establecer el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades para la asignación de recursos. Es la reacción ante las amenazas y oportunidades. Canal para diferenciar las tareas (Chiavenato, 2017, Pág. 27).

**Plan de Desarrollo Territorial:** El PDT de Rionegro (2016) documenta que: *son instrumentos de planificación, que orientan las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales, durante un periodo de gobierno, está basado en la ley 152 de 1994 y en la Constitución Nacional de 1991, que trajo profundas reformas políticas e institucionales en Colombia, solo por mencionar el tema de investigación; en los artículos 2, 339 y 342 del Título XII se refiere a la necesidad e importancia de la planeación y los planes de desarrollo en las instituciones públicas; el artículo 339 da las pautas generales del PDT, como los propósitos, objetivos, metas, prioridades, estrategias, y orientaciones generales de la política económica, social, ambiental. El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de programas, proyectos de inversión pública y la definición de los recursos financieros requeridos para su acción. Estos PDT deben de ser concertados con el gobierno nacional, para asegurar el uso eficiente de los recursos, están conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a corto y mediano plazo. Deben de contar con aspectos técnico y de participación ciudadana (Constitución Nacional, 1991, art. 339).*

En consecuencia, se emite la Ley 152 de 1994, que tiene como propósito de *establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento evaluación y control de los planes de desarrollo, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de la población y su bienestar general, optimizando el uso de los recursos humanos, técnicos y financieros, y que la relación beneficio costo sea positiva.*

Para finalizar los referentes teóricos, es importante tener en cuenta el mensaje del PDT del municipio de Rionegro, Antioquia (2018), indica que: la planificación de lo público es una tarea social y de gestión territorial. Se concibe como un proceso que conjuga lo técnico y lo político para detectar los problemas, necesidades y aspiraciones concretas que vive la sociedad y posteriormente solucionarlos. Integra la reflexión y la acción en la búsqueda de concertación de intereses, la interrelación de diferentes recursos y la capacidad de gobierno.

**Municipio Rionegro, Santander:** El Municipio se fundó hace más 215 años, hace parte de los 10 municipios de Santander, que están dentro de las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado colombiano (ZOMAC), es proveedor agropecuario de Bucaramanga, capital del Departamento de Santander (Blanco, et ál., 2018).

En el PDT (2016), indica que el municipio cuenta con una población de 27.114 habitantes, está dividido en su estructura territorial rural en la zona baja con 6 corregimientos y 72 veredas, en la zona alta son 4 corregimientos y 30 veredas, en su mayoría representadas en Juntas de Acción Comunal (JAC); y en la parte urbana está compuesto por 25 barrios (PDM 2016 -2019). La economía es primaria y las actividades productivas principales son: Comercio en la zona urbana. Agrícolas, pecuarias, en la zona rural; el área cultivada es de 27.531 Hs, que equivalen al 22% del área del Municipio y 51.102 Hs en pastos (Ver figura 01); los mayores cultivos son el café, cacao, arroz, cítricos, maíz, plátano, palma africana y yuca. La topografía de la región es heterogénea, encontrando variedad de climas, suelos y grados de desarrollo económico. Se debe aclarar que los sistemas y actividades de producción, de comercialización, cultural en el tamaño y forma de propiedad de la tierra no es homogénea (PDT, 2016).

En la zona rural, se puede evidenciar que es un municipio minifundista, aunque el 64% de la propiedad de la tierra corresponde a latifundios de más de 50 hectáreas, solo son 613 los predios; en cambio, son más de 3200 predios menores a 20 hectáreas, corresponde solo al 15% de propietarios de la tierra, esto solo permite una economía de subsistencia para la mayoría de estos campesinos propietario de minifundios de la región y los más jóvenes se deben emplear como jornaleros para complementar sus ingresos (PDT Rionegro, 2016).

### **Consideraciones Metodológicas**

La metodología de investigación utilizada para el presente trabajo corresponde a un análisis de casos, fundamentado en el diagnóstico de la situación actual, Planeación, Proyección del gobierno, y la propuesta de estrategias contempladas del Plan de Desarrollo Territorial (PDT) 2016 – 2019 del

municipio de Rionegro (Santander) y en el análisis La gobernabilidad a través de la *Triangulación de la Gobernanza* (fig. 2), verificando algunos resultados de los planes de acción; y la capacidad del gobierno en convertir dichas acciones en resultados, reflejado en el informe de gestión del alcalde municipal del periodo 2016 -2019 (Zambrano, 2006, p. 66). La finalidad del actual documento es aplicar la Matriz FODA al PDT 2016-2019 del municipio de Rionegro (Santander) y confrontarlo con el informe de gestión del alcalde municipal, dentro del periodo de gestión con la aplicación de algunos indicadores de gestión pertinentes, utilizando los criterios de Cabrero (2000).

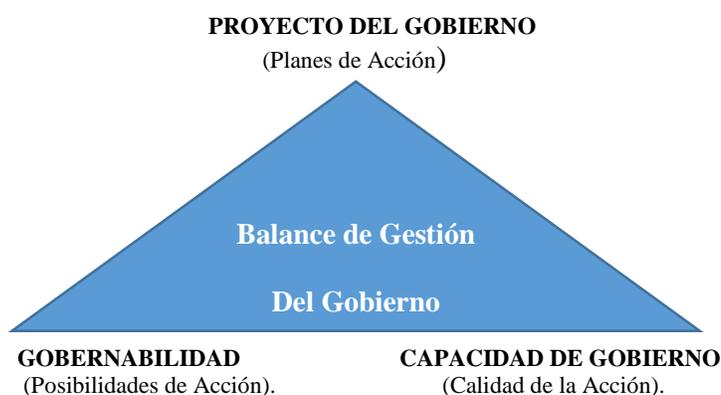


Figura 2, Triangulo de gobierno y balance de gestión, Fuente: Zambrano (2006).

La matriz FODA tiene dos tiene dos grandes componentes, el diagnóstico de la situación actual de la organización y la generación de estrategias de acción; en la primera agrupa los aspectos de análisis externo e interno; el externo comprende los conceptos Oportunidades y Amenazas empresariales, que corresponde a variables no controlables, el resultado funciona como marco para el análisis interno de la organización. Los aspectos internos de la institución se identifican como fortalezas y debilidades y corresponde a variables controlables en su mayoría. En pocas palabras, evalúan los factores internos y los clasifican como Fortalezas (F) y Debilidades (D) institucionales, y los factores externos como las oportunidades (O) previstas y no previstas, y las amenazas (A) directas e indirectas que pueden afectar la gestión del gobernante. (Cabrero, p. 27).

## Análisis FODA al Plan de Desarrollo Territorial (PDT) Rionegro, Santander:

El análisis se aplica al acuerdo municipal No. 005 de mayo 30 del año 2016, por el cual adopta el PDT del municipio de Rionegro, Santander, para el periodo 2016 – 2019, con el lema “*Una solución firme para nuestro municipio*”; presentado por el alcalde municipal Wilson Vicente González Reyes y aprobado por el respectivo consejo municipal. El PDT está compuesto por cuatro partes, primero el diagnóstico de la entidad territorial, segundo por la parte estratégica, el tercero por el plan plurianual de inversiones y cuarto, el sistema de seguimiento y monitorio y evaluación (ver tabla No. 01).

El Municipio de Rionegro – Santander, cuenta con una planta de personal de 31 empleados: Un (1) puesto es por elección popular, nueve (9) puestos de libre nombramiento y remoción, un (1) puesto de periodo, tres (3) puestos de carrera administrativa y diecisiete (17) puestos en provisionalidad.

Tabla 1, Aspectos general del PDT de Rionegro. Fuente: Autor con base PDT (2015).

Fase	Diagnóstico	Parte Estratégica	Plan Plurianual	Sistema de Seguimiento
1	<b>Contexto</b> Participación. Priorización de la problemática. Sector rural – urbano.	Visión Desarrollo Territorial	Componente Financiero	Evaluación, monitoreo y Resultados.
2	<b>Dimensión Poblacional.</b> Crecimiento Poblacional. Participación de la población. Migraciones. Familias. Red Unidos: Programas familias en acción; jóvenes en acción; Colombia mayor. Desayunos infantiles. Identificación de problemáticas por comunidad.	Dimensiones Estratégicas	Costos. Presupuesto.	Evaluación, monitoreo y Resultados.
3	<b>Dimensión social</b> Educación: Cobertura, ciencia y tecnología, Identificación de problemáticas. Salud: Factores de riesgos, Morbilidad, Mortalidad, Aseguramiento, Perfil epidemiológico, Delitos sexuales, Identificación de problemáticas. Agua potable y Saneamiento Básico: Acueducto, Alcantarillado, Gestión integral de residuos sólidos, Identificación de problemáticas. Deporte y Recreación. Cultura: Equipamientos, fechas especiales, Plan de cultura. Vivienda: Déficit cuantitativo y cualitativo. Grupos vulnerables: Primera infancia, infancia, adolescencia, adulto mayor, discapacidad, mujer y género, víctimas, reintegración a la vida civil, Identificación de problemáticas.	<b>Dimensión Estratégica 1</b> Educación. Salud. Deporte y Recreación. Cultura. Atención a grupos vulnerables. Agua potable y saneamiento Básico. Vivienda.	Componente Financiero, Costos. Presupuesto.	Evaluación, monitoreo y Resultados.
4	<b>Dimensión Económica</b> Promoción social del desarrollo, empleo y turismo. Agropecuario. Identificación de problemáticas. Centro Urbano – área comercial. Infraestructura vial y transporte. Servicios públicos de energía y gas.	<b>Dimensión Estratégica 2</b> Economía integral y sostenible. Sector agropecuario, vías y transporte, Servicios Públicos.	Componente Financiero. Costos. Presupuesto.	Evaluación, monitoreo y Resultados.

5	<b>Dimensión Institucional</b> Centro de reclusión. Equipamiento institucional. Desarrollo comunitario. Competencias básicas territoriales. Desempeño fiscal. Justicia y seguridad.	<b>Dimensión Estratégica 3</b> Equipamiento, Desarrollo comunitario, fortalecimiento institucional, justicia y paz.	Componente Financiero. Costos. Presupuesto.	Evaluación, monitoreo y Resultados.
6	<b>Dimensión Ambiental</b> Áreas de protección. Contaminación ambiental. Gestión del riesgo.	<b>Dimensión Estratégica 4</b> Sector ambiental, gestión del riesgo,	Componente Financiero. Costos. Presupuesto.	Evaluación, monitoreo y Resultados.

Con base en la información del PDT (2016) se realiza la siguiente evaluación de la matriz FODA, dentro del periodo determinado (ver tabla 02), elaborada con base en el PDT (2016) y el Informe de gestión y cierre de gobierno municipal del Rionegro (Santander) 2016 -2019 (2019).

Tabla 02. FODA Rionegro (S). Fuente: Autor basado en Lazzari, 2002.

<b>ANÁLISIS FODA – Pilares del Triángulo de Gobernanza, Rionegro (Santander)</b>				
Sector: Formulación se realiza en atención a la Ley 152 de 1994, basado en el PDT 2016 -2019.				
Componente	Aspectos Interno		Factores externo	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<b>PROYECTO DEL GOBIERNO (Planes de Acción)</b>				
Plan de Desarrollo de Rionegro (Santander), 2016 -2019.	*El PDT presenta los objetivos, acciones, programas y metas de la acción del Gobierno Municipal que se desarrollaron durante el periodo de gobierno (2016-2019), como parte de la política económica, social, de infraestructura, ambiental, institucional y territorial.	*El proceso de socialización, es más de carácter informativo, por el poco interés ciudadano, sin un real procesos de consenso.  *Falta de mecanismo de participación, para que la comunidad, asociaciones campesinas y líderes campesinos, presenten propuestas de proyectos locales, para impulsar el emprendimiento, la asociatividad.	*El Plan se preocupa por los enlaces internacionales, nacionales, departamentales, regionales y locales necesarios para garantizar el ingreso de los recursos para ejecución, medición y rendición. Buscando convenios con entidades como FINAGRO, Cámara de Comercio de Bucaramanga	La competencia directa de los productores agropecuarios, en especial de los municipios cercanos.
	D.E. 2 Programas para el sector agropecuario, promover una economía rural competitiva, sostenible e innovadora. Fortalecimiento de la agricultura familiar.  Asegurar la seguridad alimentaria del municipio.	No se cuenta con una organización comercial entre agricultores y clientes. Los precios los manejan intermediarios.	La cercanía con la ciudad de Bucaramanga le permite ser proveedor de productos agropecuarios, en especial café, cacao y frutales.  Ampliar las alternativas de exportación de productos agrícolas, en especial cacao y café.	Los intermediarios de los productos agropecuarios, influyen en los precios y logística de los productos agrícolas, generando dependencia en la comercialización.
	Plan turístico para promover la oferta turística del municipio, La	Los sectores turístico como hoteles, transporte, restaurantes y operadores	Llamativa para los bumangueses el uso de la oferta de los servicios	El costo del peaje en la vía a la ciudad de Bucaramanga, desanima a

	cercanía con la ciudad de Bucaramanga.	turísticos no están organizados ni integrados.	turísticos del municipio, turismo social y sostenible.  Crear la ruta ecoturística.	los bumangueses a visitar el municipio.
	D.E.3 Programas de seguridad y convivencia ciudadana, justicia y paz..	*Programas de prevención de sustancias.	Diagnóstico de Infancia y Adolescencia y los programas del gobierno nacional.	Actores sociales ilegales que quieren impulsar el micro consumo de sustancias ilegales
	D.E. 4 Medio ambiente y gestión del riesgo	*Medio Ambiente, Identificación de problemáticas de dimensión ambiental tangencial.	Para este punto existe programas nacionales de gestión del riesgo.	*El municipio no está exento de riesgos y desastres naturales.
	Cobertura urbana de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, gas natural y telefonía fija. Se realiza permanente actualización de la base de datos del municipio, teniendo en cuenta las novedades radicadas en las Empresas prestadoras de Servicios (EPS) y la Base Maestra (BS).	En alcantarillado, no existe planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR).  En aseo, relleno sanitario de residuos sólidos es se encuentra ubicado en el municipio de Bucaramanga y está próximo a cumplir su vida útil.	En aseo, la alternativa para la disposición final de los residuos sólidos es con el relleno sanitario LAS BATEAS, con la empresa de aseo URBANO SAS en la ciudad de Aguachica (Cesar).	En aseo, La disposición final se realiza en el relleno sanitario regional Carrasco, en la ciudad de Bucaramanga, contrato con EMPCORECICLAR SAS ESP, próximo a cumplir su vida útil.
	Planear estrategia para mejorar las alternativas de movilidad del municipio, y recuperación y construcción de vías terciarias.	*Vías terciarias en regular estado y las características montañosas de la zona rural demora el tránsito de personas y el transporte de los productos agrícolas. No existe planes y programas de movilidad, en especial, destinar espacio para los bici usuarios, dado que la bicicleta es de gran acogida.	Gestionar proyectos, para aprovechar recursos de recuperación de obras de arte, puentes y/o caminos reales.	*Limitada Infraestructura en las vías nacionales, en especial la vía a Bucaramanga es de una sola calzada y el presupuesto depende del ministerio de transporte y del instituto nacional de vías.

#### GOBERNABILIDAD (Posibilidades de Acción).

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Plan de Desarrollo de Rionegro (Santander), 2016 -2019.	*El Gabinete Municipal, es en su mayoría técnico, poco político.	*Limitados y escasos recursos por parte del presupuesto que le asigna la nación.  Pocos recursos correspondientes a la recolección por impuestos.	*Acercamiento con alcaldes de ciudades como Bucaramanga, municipios aledaños; Cúcuta y algunas de la costa atlántica para generar un red de comercialización de productos agrícolas.	*Hay gran influencia de factores políticos tradicionales que generan falencias en la aplicación de políticas dentro del proceso político.
	**El PDT se presentó en todos los barrios y veredas pertenecientes del municipio. proceso de concertación y de participación en la comunidad, en el análisis de los proyectos municipales. Se informó el PDT a través llamados talleres de “Construcción y socialización del PDT”, en cada las veredas y barrios del municipio.	** Un gran porcentaje de los habitantes del municipio viven en la zona rural, al lado de trochas y caminos de difícil acceso, condiciones que dificultan el transporte de las cosechas hasta el municipio.	*Inversión de \$3.600 millones para una sede de educación superior en el municipio.	Efectos del cambio climático en temperatura, lluvias, sequias.

<b>CAPACIDAD DE GOBIERNO (Calidad de la Acción).</b>				
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Plan de Desarrollo de Rionegro (Santander), 2016-2019.	*En proceso programa para construir más de 5.800 metros de placa huella, que brindarán una mejor calidad de vida a los habitantes rurales del municipio.	*Los planes del PDT, no se alcanzaron al 100%, en especial, el de generación de empleo y mantenimiento vial de las vías terciarias que comunican el municipio con las veredas.	* Las acciones que tuvieron más acogida fueron las de comunicación directa con el alcalde con la comunidad para escuchar los problemas.	*Limitada infraestructura vial, tecnológica (Internet, banda ancha), que corresponde al gobierno nacional y es necesario seguir mejorando en seguridad, desarrollando e integrando las tecnologías emergentes a los sistemas de información del municipio.
	*Renovación de la plaza de mercado de Rionegro. Se espera dejar atrás el caos y la falta de estándares sanitarios con los que había operado por más de 70 años. De ocho locales pasará a contar con 35 puestos, en los que se venderán res, cerdo, pescado, frutas y verduras con la mejor calidad.	*Los aportes tributarios son limitados influyendo la situación financiera del municipio.  Se revisó la necesidad de establecer un tablero de indicadores.	Dentro del marco del Plan Decenal de Salud del gobierno nacional, es el pilar para la elaboración de Planes de Desarrollo Territorial (PDT), que sirve de guía conceptual y metodológica con el modelo de determinaciones sociales de salud (MDSS).	*Con la implementación en 2012 del nuevo sistema integral de regalías, el municipio pasó de recibir 12.000 millones de pesos anuales a 3.600 millones bianuales (Semana, 30/05/19).
	*Se logró un cumplimiento superior al 80% en el Plan de Desarrollo.	No existe una superación entre la brecha de lo técnico y la política por el conflicto al interior de la gobernabilidad del municipio		La pandemia, Crisis económica social.
	*El saneamiento fiscal del municipio, ha sido constante en el periodo del gobierno.	Se corre el riesgo que la nueva administración municipal no comparta los mismo lineamientos y acciones en pro del mejoramiento de la región.		Efectos colaterales del conflicto armado.

**Análisis General de Servicios Públicos Domiciliarios de Rionegro (Santander):** Los Servicios Públicos Domiciliarios (SPD), según Ley 142 /1994, lo contempla los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública, básica conmutada, telefonía móvil rural, y distribución de gas combustible, fundamentado en el Informe de gestión y cierre de gobierno municipal del Rionegro (Santander) 2016-2019 (2019), ver tabla 3.

Tabla 03. Objetivos y Medios de los SPD de Rionegro (S). Fuente: Autor, con base en la ley 142 de 1994.

Servicio	Definición (Ley 142/94)	Objeto (Informe de Gestión 2019)	Medios Físicos	Usuarios (Informe de Gestión 2019)	Organismos
Acueducto:	Es la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición. También se aplicará esta Ley a las actividades complementarias tales como captación de agua y su procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte.	Predios conectados al suministro de agua potable Residencial, comercial e industrial.  Cobertura al 100%.	Líneas de suministros.  Sistema de captación, de conducción, almacenamiento y Planta de tratamiento.  Sistemas de Abastecimiento, distribución y comercialización.  Macro y Micro medidores de consumo.	Usuarios Residenciales: 1588.  Usuarios Comerciales: 71  Usuarios Industriales: 2  Usuarios Oficiales: 15	Empresa de servicios varios del municipio del municipio de Rionegro.  emsviresp.gov.co  Superintendencia de Servicios Públicos.  CRAA.
Alcantarillado:	Es la recolección municipal de residuos, principalmente líquidos, por medio de tuberías y conductos. También se aplicará esta Ley a las actividades complementarias de transporte, tratamiento y disposición final de tales residuos.	Predios para la conducción y planta de tratamiento de aguas residuales.  Cobertura al de recolección de aguas residuales 88%.  Aguas tratadas residuales 0%.	Red de tuberías de aguas residuales domésticas, comerciales, industriales y aguas lluvias.	El sistema no cuenta con planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR), y el porcentaje de aguas tratadas es 0%	Empresa de servicios varios del municipio del municipio de Rionegro.  emsviresp.gov.co  Superintendencia de Servicios Públicos.  CRAA.
Aseo:	Es el servicio de recolección municipal de residuos, principalmente sólidos. También se aplicará esta ley a las actividades complementarias de transporte, tratamiento, aprovechamiento y disposición final de tales residuos. Igualmente incluye, entre otras, las actividades complementarias de corte de césped y poda de árboles ubicados en las vías y áreas públicas; de lavado de estas áreas, transferencia, tratamiento y aprovechamiento.	Predios, vehículos, para la recolección, reciclaje y disposición final de Residuos Sólidos.	Rutas, micro rutas, cronograma, vehículos, conductores, para recolección de residuos sólidos residenciales, comerciales e industriales, por barrios, por días.	Total, de usuarios del sistema 1639, con una cantidad de 26 toneladas de residuos sólidos semanales, en promedio.  La disposición final se realiza en el relleno sanitario regional Carrasco, en la ciudad de Bucaramanga, contrato con EMPCORECICLAR SAS ESP, próximo a cumplir su vida útil. La alternativa es con el relleno sanitario LAS BATEAS, con la empresa de aseo URBANO SAS en la ciudad de Aguachica (Cesar)	Empresa de servicios públicos del municipio de Rionegro SAS.  emsviresp.gov.co  Superintendencia de servicios públicos.  CRAA.
Energía Eléctrica:	Es el transporte de energía eléctrica desde las redes regionales de transmisión hasta el domicilio del usuario final, incluida su conexión y medición. También se aplicará esta ley a las actividades complementarias de generación,	Modernización del alumbrado público con bombillos LED en 2017.	Red eléctrica, estaciones, subestaciones y red de alumbrado público.		Empresa de servicios públicos del municipio de Rionegro SAS.  Superintendencia de servicios públicos.

	comercialización, transformación, interconexión y transmisión.				CREG.
Gas Natural:	Es el conjunto de actividades ordenadas a la distribución de gas combustible, por tubería u otro medio, desde un sitio de acopio de grandes volúmenes o desde un gasoducto central hasta la instalación de un consumidor final, incluyendo su conexión y medición.	*La nueva cobertura del servicio público de gas natural que implementó la Alcaldía.	También se aplicará esta Ley a las actividades complementarias de comercialización desde la producción y transporte de gas por un gasoducto principal, o por otros medios, desde el sitio de generación hasta aquel en donde se conecte a una red secundaria	Más de 4.000 hogares de beneficiados, el costo mensual por el suministro de este servicio es de \$15.000. Cuando finalice la tercera etapa del proyecto, el 70% del municipio tendrá acceso a gas domiciliario (Semana, 2019).	Empresa de servicios públicos del municipio de Rionegro SAS.  Superintendencia de servicios públicos.  CREG.
Telefonía Básica:	Servicio básico de telecomunicaciones, cuyo objeto es la transmisión conmutada de voz a través de la red telefónica conmutada con acceso generalizado al público, en un mismo municipio. También se aplicará a la actividad complementaria de telefonía móvil rural y al servicio de larga distancia nacional e internacional. Exceptuando la telefonía móvil celular, la cual se registrará, en todos sus aspectos por la Ley 37 de 1993 o las normas que las modifiquen.	ND	ND	ND	Empresas operadoras de telefonía local y larga distancia.  Superintendencia de servicios públicos.  CRT.

**Indicadores de gestión:** Todo proceso que se mide es susceptible de mejorar, con esta premisa se determinan los indicadores, objetivos, y medición básica, acción de mejora, partiendo del hecho de identificar lo que se quiere mejorar y el de mayor impacto ciudadano; para lo anterior se tuvo en cuenta, entre otros elementos: Definir las variables de mayor impacto, parámetros de medición, cuantificar y medir las variables; eficiencia en uso de los recursos; tipos de servicios municipales; proyectos, tiempo de los proyectos, los tiempos de demora, fecha de entrega; nivel de satisfacción de los ciudadanos; número de usuarios y/o pacientes; número de eventos culturales, artísticos, políticos, sanitarios.

A continuación, se aplica la matriz de indicadores al Informe de gestión y cierre de gobierno municipal del Rionegro (Santander) 2016. Para finalizar, se evalúan los resultados con variables como cobertura estudiantil, gestión fiscal, ejecución del presupuesto, cobertura de salud, entre otros ver tabla 04.

Tabla 04, Matriz de indicadores. Fuente: Autor, con base del Informe de gestión y cierre de gobierno municipal del Rionegro (Santander) 2016-2019 (2019).

Indicador	Justificación	Responsable	Periodo	Línea Base	Meta	Rangos	Formula	Medición
Cobertura estudiantil	Evidenciar el aumento de la cobertura de estudiantes matriculados a preescolar, frente a la población total menores de 5 años o menos.	Secretario de educación Municipal	Anual	Para el año 2015 la cobertura de preescolares de 364 estudiantes, frente a un total de la población de 512 de 5 años o menos.	Para el año 2018 se espera 390 matriculados, frente a una población estimada de 505.  Puede variar por la tasa de natalidad.	100% aceptable . 95% Revisar 90% No aceptable .	CE=EM/Meta*100  CE=Cobertura Estudiantil  EM=Estudiantes Matriculados.  M= Meta	Razón
Desempeño Fiscal Del municipio.	Administrar los ingresos y egresos del municipio, para saber el punto de equilibrio y no desbordar los gastos.	Secretario de Hacienda y Crédito Público Municipal (Responsable de recaudar los impuestos y la administración del presupuesto y financiera de los dineros.	Anual	Recaudo Anual de \$26.000.000.000  Año 2016	\$37.000.000.000  Anual.  Para el año 2019.	100% aceptable . 95% Revisar 90% No aceptable .	R=TR/Meta*100  R=Recaudo  TR= Total Recaudo.  M= Meta	Razón
Ejecución Presupuestal de contratos directos. (EPCD)	Evaluación, seguimiento y control en el presupuesto de la ejecución de contratación directa por parte de la alcaldía municipal,	Alcalde y Secretario de Planeación e infraestructura Municipal.	Mensual	Total, del presupuesto para contratación directa para el año 2019  \$13.000.000.000	Contratación directa para el año 2019  \$13.000.000.000	100% aceptable . 80% Revisar 75% No aceptable .	TC=EP/PCD*100  TC= Total Contratación.  EP=Ejecución Presupuestal.  PC=Presupuesto de Contratación Directa.	Ordinal
Seguimiento a contratos directos.	Evaluación, seguimiento y control en la ejecución de contratos de ejecución directa por parte de la alcaldía municipal,	Secretario de Planeación e infraestructura Municipal.	Mensual	Tiempo de duración del contrato Vs, Ejecución del contrato	Cumplimiento al 100% del contrato dentro del periodo del contrato.	100% aceptable . 90% Revisar 75%	EC=TCP/TCT*100  EC=Ejecución del Contrato  TCP=Tiempo del Contrato Parcial  TCT=Tiempo del Contrato Total.	Ordinal

						No aceptable .		
Afiliación al sistema de Seguridad Social del menores de 0 a 5 años.	Evidenciar la afiliación de recién nacidos y menores hasta 5 años, para que estén cubiertos por el sistema de salud	Secretario de Salud Municipal y Director del Hospital.	año	Para el año 2015 de menores de 5 años es de 3520. y disminuir la tasa de moralidad de la primera infancia. De 14,23 por cada mil nacidos vivos.	Para el año 2018 se espera una afiliación de 3370 menores. Puede variar por la tasa de natalidad. 0% de Tasa esperada de mortalidad para el año 2018.	100% aceptable . 95% Revisar 90% No aceptable .	ASS=AS/Meta*100  ASS=Afiliados al Sistema de seguridad social.  AS=Afiliados al sistema.  M= Meta	Razón.
Porcentaje de la Población con cobertura de salud.	Verificación de la afiliación a los servicios de salud del total de la población, ya sea al Régimen contributivo, subsidiado, o Régimen Especial.	Secretario de Salud y Desarrollo Social del municipio.	Anual	Régimen subsidiado 17268.  Régimen Contributivo: 10,555.  Otros: 1792.	Proceso de aseguramiento del 100% de la población a un sistema de salud.	100% aceptable . 90% Revisar 80% No aceptable .	ASS=AS/Meta*100  ASS=Afiliados al Sistema de seguridad social.  AS=Afiliados al sistema.  M= Meta	Razón
Indicador tasa de mortalidad infantil por ERA (Enfermedad Respiratoria Aguda)	Seguimiento y tratamiento de casos de ERA.	Secretario de Salud y Desarrollo Social del municipio	Mensual	0% de ERA.	Mantener el 0% de mortalidad infantil por ERA	0% aceptable . 1% Revisar 2% No aceptable .	Informe de porcentajes de muertes del hospital local.	Razón
Incremento del número de turistas al municipio	Promocionar el turismo al municipio para la generación de alternativas de ingresos	Secretario de General y del interior Municipal	Anual	850 turistas	1000 turistas	1000 aceptable 900 revisar. 850 no aceptable	No. de visitas comprobadas, ingresos por peaje, oficina de turismo.	Nominal.

## Conclusiones

La gobernanza de la administración municipal, se vuelve más eficaz a través de la elaboración, ejecución y seguimiento planes de desarrollo territorial (PDT), en cada uno de los factores y actores que

comprenden el municipio, esto permite el fortalecimiento institucional, ubicando los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros disponibles en los puntos estratégicos.

El análisis de la gestión del alcalde en sus cuatro (4) años de gobierno, se facilita al comparar el PDT, frente al informe de gestión del cuatrienio de la administración del alcalde saliente; informe de gestión que se presenta para el empalme para el nuevo alcalde electo y permite la entrega también de los resultados de la gestión, administración de recursos y cumpliendo de las promesas electorales, a la comunidad y a los entes burocráticos y de vigilancia y control. Permite determinar conciliar con facilidad los objetivos y metas del PDT, frente a los resultados al final del mandato. Se realiza permanente actualización de la base de datos del municipio, teniendo en cuenta las novedades radicadas en las empresas prestadoras de servicios (EPS) y la base maestra (BS).

La búsqueda de la participación ciudadana directa en un trabajo desgastante, por lo anterior se utilizó las redes sociales, para el incremento de la participación. Además, permite la entrega de informes a la comunidad y sirve de herramienta para la transparencia. Se entrega a la administración entrante una página web en la cual se ha publicado información y se convierte en constante la utilización de la tecnología, plataformas, redes sociales en la gestión gubernamental.

Se resalta resultados como: La Institución Prestadora de Salud (IPS) Hospital San Antonio, por la recuperación de la cartera y mantener el equilibrio financiero, y conservar la calificación “*sin riesgo*”. Cumplimiento del compromiso en la tasa de mortalidad en la primera infancia en un 0%. La consecución de recursos para la sede de una institución universitaria, generando oportunidades de formación en los adolescentes recién egresados de la educación media, esperando que sea una universidad pública que daría formación profesional a jóvenes de bajos ingresos.

Dentro de la administración municipal, existen manuales institucionales de obligatorio cumplimiento como el manual de funciones, de supervisión e interventoría, de control interno contable, de políticas contables, de contratación, de atención al ciudadano, de archivo y gestión documental.

## Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Rionegro, Santander (2020). Plan de Desarrollo Territorial, Municipio de Rionegro (Santander) 2016 -2019. Retrieved from [https://rionegrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/rionegrosantander/content/files/000300/14951\\_informe-de-gestion-y-cierre-de-gobierno-1.PDF](https://rionegrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/rionegrosantander/content/files/000300/14951_informe-de-gestion-y-cierre-de-gobierno-1.PDF).
- Alcaldía de Rionegro, Santander (2020). Informe de gestión y cierre de gobierno municipal del Rionegro (Santander) 2016 -2019. Retrieved from [https://rionegrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/rionegrosantander/content/files/000300/14951\\_informe-de-gestion-y-cierre-de-gobierno-1.PDF](https://rionegrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/rionegrosantander/content/files/000300/14951_informe-de-gestion-y-cierre-de-gobierno-1.PDF).
- Ansoff, I. y Mc Donell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*, Edit. Prentice Hall, Reino Unido, Retrieved from <https://trove.nla.gov.au/work/8830278>.
- Blanco, A. (2018). La tradición del cacao colombiano se cultiva en Rionegro, Santander, Radio Nacional Santander. Retrieved from: <https://www.radionacional.co/noticia/campo-la-radio/campo-la-radio-llegara-a-rionegro-santander>, 19 de junio de 2018.
- Cabrero M. E. (1995). *Del Administrador al Gerente Público*, Editorial INAP- Instituto Nacional de Administración Pública, Ciudad de México D.F., México, Retrieved from <https://administracionpublicaec.wordpress.com/2011/09/01/del-administrador-al-gerente-publico/>
- Cabrero M., E. y Nava C., G. (2000), *Gerencia Pública Municipal: Conceptos básicos y estudio de caso*, Editorial CIDE, Ciudad de México, México, Retrieved from [https://books.google.com.mx/books/about/Gerencia\\_p%C3%BAblica\\_municipal.html?id=vYNEAAAAYAAJ](https://books.google.com.mx/books/about/Gerencia_p%C3%BAblica_municipal.html?id=vYNEAAAAYAAJ).
- Cardozo B., M. I. (2006). *La evaluación de Políticas y Programas Públicos*, Edit. Miguel Ángel Porrúa, México.
- Comisión de empalme (2019), Acta 003 final, comisión de empalme, 31/12/2019, Rionegro, Santander, Retrieved from [https://rionegrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/rionegrosantander/content/files/000300/14951\\_informe-de-gestion-y-cierre-de-gobierno-1.PDF](https://rionegrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/rionegrosantander/content/files/000300/14951_informe-de-gestion-y-cierre-de-gobierno-1.PDF)
- Constitución Nacional de Colombia (1991), artículo 339. Retrieved from: [eyes.co/constitucion/339.htm](http://eyes.co/constitucion/339.htm)

- Cubillos, M. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: Reflexiones teóricas. *CS Ciencias Sociales*, (23), 157-180. Retrieved from <https://search-proquest-com.bdigital.udistrital.edu.co/docview/1968020837?accountid=34687>
- Chiavenato, I. y Sapiro A. (2017), *Planeación Estratégica*, Edic. McGraw Hill, México.
- González C. I. y Tanco-Cruz, L. (2019). Creación de organizaciones públicas en Colombia: ¿Importan el sector y las funciones?, *Revista Innovar*, 29(71), 113-126. DOI: 10.15446/innovar.v29n71.76399 Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76399>.
- Guzmán-Raja, I., y Gutiérrez H. F. (2019). Contabilidad, política y Estado: propuestas de implantación del método de partida doble en la contabilidad pública española y las negativas consecuencias de su rechazo (1849-1894). *Revista Innovar*, 29(71), 127-142. Retrieved from DOI: 10.15446/innovar.v29n71.76400.
- Koontz H., Weihrich (1998), *Administración, una Perspectiva Local*, Edic. McGraw Hill, México, disponible en <http://www.sidalc.net/cgi-in/wxis.exe/?IsisScript=FCEAL.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=006446>
- Lazzari, L. L. y Maeschalck, V. (2002). Control de Gestión: una posible aplicación del análisis FODA Cuadernos del CIMBAGE, núm. 5, 2002, pp. 71-90. Facultad de Ciencias Económicas Buenos Aires, Argentina. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/462/46200503.pdf>.
- Ley 152 de 1994, Ley de Planeamiento y Planes de Ordenamiento Territorial, Colombia.
- Ley 142 /1994, Ley de Servicios Públicos Domiciliarios. Retrieved from [https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/SSPD%20Publicaciones/Publicaciones/2018/Oct/regimen\\_basicopdf\\_interactivo.pdf](https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/SSPD%20Publicaciones/Publicaciones/2018/Oct/regimen_basicopdf_interactivo.pdf)
- Ogliastri, E. (2004). *Manual de Planeación Estratégica*, Edit. INCAE, 5ta Edición, Bogotá, Colombia. Retrieved from <https://enriqueogliastri.files.wordpress.com/2013/08/introduccion-cap-1.pdf>
- Plan de Desarrollo, Alcaldía municipal de Rionegro, Santander 2016 -2019 (2015). Retrieved From [https://rionegrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/rionegrosantander/content/files/000301/15041\\_plan-de-desarrollo-20202023-rionegro-30042020.pdf](https://rionegrosantander.micolombiadigital.gov.co/sites/rionegrosantander/content/files/000301/15041_plan-de-desarrollo-20202023-rionegro-30042020.pdf)
- Plan de Desarrollo Territorial (2018). Municipio de Rionegro (Antioquia).
- POT del Municipio de Rionegro, Santander (2018). Acuerdo 002 / 2018 de Rionegro, Retrieved from: <https://www.rionegro.gov.co/SiteAssets/Paginas/plan-de-ordenamiento-territorial/POT%202018.pdf>

Revista Semana, Edición del 30/05/2019, Retrieved from  
<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/santander-es-su-gente/articulo/rionegro-santander-inaugurara-su-primera-sede-universitaria/617746>.

Salazar, C. (2009). La evaluación y el análisis de políticas públicas. *Revista Opera*, núm. 9, pp. 23-51. Universidad Externado de Colombia Bogotá, Colombia. Retrieved from  
<https://www.redalyc.org/pdf/675/67515007003.pdf>

Zambrano, A. (2006). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Universidad Católica Andrés Bello. Retrieved from  
<https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>