

Gerencia Pública Local:

Hacia una alcaldía eficaz, legítima e innovadora

Agenda Estratégica para
los Gobiernos Locales
2020 -2024









Municipios Visibles
para la Paz



Unión Europea

Agenda Estratégica para los Gobiernos Locales 2020 -2024

-  Territorios Sostenibles: Una Visión Estratégica de Desarrollo
-  Equidad de Género para el Desarrollo
-  Desarrollo y Ordenamiento Territorial
-  Los Esquemas Asociativos Territoriales en el desarrollo local
-  Movilidad Segura y Sostenible
-  Municipios Inteligentes

Gerencia Pública Local

"Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de la Federación Colombiana de Municipios y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea".

Gerencia Pública

Local:

Hacia una alcaldía eficaz, legítima e innovadora

Escrito por: Edgar Forero Pardo, consultor de PNUD en Colombia*

1. Contexto

La Agenda Estratégica para los Gobiernos Locales (AEGI) de la Federación Colombiana de Municipios (FCM) es el instrumento de planeación y gestión que define las líneas de acción de la organización, para promover la descentralización, la autonomía y el desarrollo local de los municipios.

La fuerza del capítulo sobre Gerencia Pública aquí presentado está centrada en plantear la perspectiva, de la FCM frente al tema como hoja de ruta para los próximos cuatro años.

La Gerencia Pública en la Agenda Estratégica para los Gobiernos Locales de la FCM

El gobierno y la gerencia pública local en Colombia tienen como reto y objetivo principal la generación de valores públicos colectivos (de naturaleza intangible y no transables en el mercado), los cuales dependerán de las apuestas de gobierno del(la) respectivo(a) alcalde(sa). La FCM entiende la gerencia pública como el fundamento que orienta las pautas del(la) alcalde(sa) del futuro que requiere el país, distinguiendo al menos tres tipos de retos: los retos estratégicos básicos, los inherentes a la realización de innovaciones en el estilo de gerencia y en la organización pública orientados al Gobierno Abierto, y el desarrollo de las capacidades relacionales derivadas de los dos tipos de retos anteriores.

*Con apoyo de Fernando Enciso Herrera, Profesional en Gestión del Conocimiento de la Federación Colombiana de Municipios.



La aplicación de estos principios y herramientas en el ejercicio del gobierno y de la gerencia pública local permitirán materializar, según sea el caso, los logros en las seis líneas estratégicas planteadas en la AEGL y descritas en los demás capítulos:

- Territorios sostenibles
- Enfoque de género
- Municipios y territorios inteligentes
- Movilidad segura y sostenible
- Esquemas Asociativos Territoriales
- Desarrollo territorial.

En particular, las líneas de acción se refieren al qué y las pautas de Gerencia Pública se refieren al cómo. A su vez, la AEGL se inscribe en la Agenda 2030 y en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030. El buen ejercicio de la Gerencia Pública se enmarca en el ODS 16, el cual hace referencia a la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la facilitación del acceso a la justicia para todos y la construcción a todos los niveles de instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.

De otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 'Pacto por Colombia, pacto por la equidad' establece varias iniciativas relativas a la reestructuración de la Administración Pública al nivel general, y a la búsqueda de gobiernos territoriales capaces y efectivos¹.

2. Retos para gobernar como un gerente estratégico

Los retos estratégicos básicos a los cuales se enfrenta en su rol de alcalde(sa) en la actualidad, y para los cuales debe estar preparado(a) son los siguientes:

La definición de las apuestas de gobierno planteadas en términos de los resultados de desarrollo a obtener:

Tenga muy claro desde el principio cuáles son sus apuestas de gobierno y qué valores públicos reflejan. Concéntrese en la generación de resultados entendidos como los efectos e impactos (cambios en la situación de las personas e instituciones locales) generados por la entrega oportuna y eficiente de los productos (bienes, servicios o condiciones entregados). No se conforme con una adecuada administración del status quo (cumpliendo con las normas, reglas y procedimientos) y con la entrega oportuna y eficiente de bienes y servicios públicos, procure ejercer un estilo gerencial evaluado según los resultados alcanzados.



1. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad". Específicamente: i) Capítulo XV: Pacto por una gestión pública efectiva, literal A: Transformación de la Administración Pública; y ii) Pacto por la descentralización: conectar territorios, gobiernos y poblaciones, literal D: Gobiernos territoriales capaces y efectivos: fortalecimiento institucional y modernización para la descentralización efectiva y responsable; literal E: infraestructura e información para la toma de decisiones que promuevan el desarrollo regional.

La construcción de gobernanza al interior de la alcaldía: logre que su equipo comparta sus apuestas de gobierno a través de herramientas de direccionamiento estratégico, donde dichas apuestas se traduzcan en los objetivos y metas de desarrollo de todos los funcionarios y, que a su vez, queden inscritas de manera prioritaria en el Plan de Desarrollo Municipal.



El ejercicio de la gerencia y del monitoreo estratégico: Implica realizar, simultáneamente, la gestión programática, la gestión política y la gestión organizacional. Asimismo, debe hacer seguimiento a los resultados esperados (seguimiento a la entrega oportuna y suficiente de los insumos, la realización de las actividades, la entrega de los productos, la generación de los efectos y el logro de los impactos) y a los cambios ocurridos en el entorno (cambios en los supuestos críticos, en la posición o el desempeño de los actores asociados en las políticas, programas o proyectos de desarrollo); Se debe comunicar los resultados al equipo de la alcaldía y realizar los ajustes correctivos correspondientes.



La construcción de acuerdos y compromisos de desarrollo local con los actores del nivel nacional y local: Se basa en su capacidad y en la de su equipo para consensuar los objetivos y las metas de desarrollo, de manera horizontal y participativa, con los diversos actores de la sociedad civil, el sector privado y las instituciones, generando la acción colectiva necesaria para la materialización de dichos objetivos y metas.



La implementación de una estrategia efectiva de comunicaciones interna y pública: Tenga en cuenta que la comunicación estratégica es diferente a la entrega de información, tanto interna (organizacional) como externa (pública selectiva y pública masiva), de doble vía, de mediano y largo plazo, orientada a posicionar las apuestas del gobierno local y a lograr las alianzas internas y externas necesarias para concretarlas. Dicha estrategia requiere, en primer lugar, de la formulación de un Plan de Comunicaciones en el cual se precisen los grupos objetivo, los mensajes a comunicar, y los medios más idóneos para transmitir los mensajes a cada grupo objetivo, estableciendo a su vez los responsables y los plazos. En segundo lugar, del monitoreo, evaluación y ajuste continuos de la estrategia de comunicación, de acuerdo con su efectividad.



Recomendaciones



Tenga claras sus apuestas prioritarias de gobierno, consiga el apoyo de los actores sociales clave y divúlguelas hacia adentro y hacia afuera de la alcaldía. Imponga su agenda, no deje que se la impongan.



No las defina solamente en términos de los productos o servicios a entregar, sino principalmente en función de cuáles serán los cambios generados en las condiciones de vida de la ciudadanía, de comunidades o de instituciones específicas (el qué).



Mantenga la flexibilidad en la estrategia para su implementación (el cómo), adaptándola a los cambios.

3. Retos para un estilo de Gobierno Abierto

El Gobierno Abierto se basa en tres pilares estrechamente inter-relacionados: la transparencia, la participación social y la colaboración ciudadana en la solución de los problemas públicos. La transparencia es una condición previa para la participación y la colaboración, y se refiere a la apertura y entrega de la información pública y a la Rendición Social Pública de Cuentas.

La participación social cubre una escala de la cual depende el grado real de incidencia de los actores sociales en las decisiones de gobierno, que va desde la entrega de información, pasando por la consulta, el involucramiento, la colaboración y hasta llegar al empoderamiento real (co-gobierno). La colaboración ciudadana se basa en el uso de la inteligencia colectiva para resolver problemas públicos (lo público ya no es más equivalente a lo estatal, sino que se refiere a los temas de interés colectivo) y a la innovación pública (que puede ser gubernamental o social). En ese sentido, los principales retos a los que se enfrenta en su rol de alcalde(sa) son²:

Abrir la información pública y entregarla a los usuarios de manera adecuada



a sus necesidades e intereses, capacitando a las personas y a las organizaciones sobre el acceso y el uso de la misma³.

Hacer una efectiva Rendición Social Pública de Cuentas durante todas las etapas de la gestión pública⁴. Aquí debe superar la presentación



periódica de informes de gestión, y establecer un proceso permanente y sostenible de interlocución real y efectiva entre el gobierno local y los actores de la sociedad civil, en el cual, se acuerde la agenda con base en los temas de interés común, se den explicaciones, se intercambien percepciones y se reciba retroalimentación sobre los logros y las oportunidades de mejoramiento de la gestión pública.

2. El instrumento establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, promulgado a través del Decreto 1499 de 2017.

3. El derecho al acceso a la información pública está reglamentado por la Ley 1712 de 2014, de obligatorio cumplimiento por parte de todas las organizaciones públicas.

4. La Rendición Pública de Cuentas ha sido especificada en el Documento CONPES 3654 de 2010 y está guiada por las dos versiones del Manual Único de Rendición de Cuentas

Garantizar la participación social en las decisiones de la gestión pública, y la colaboración ciudadana en la solución de problemas públicos y en la innovación pública⁵: Debe establecer un estilo de gobierno



participativo y abierto, reflejado en la formulación participativa del Plan de Desarrollo, de las políticas públicas (sectoriales, poblacionales y territoriales) y del presupuesto (al menos, de una parte de este). Significa entender la participación social como un factor generador de oportunidades para el mejoramiento de la gestión pública y no como una amenaza, y hacer permanentes y sostenibles los espacios de encuentro.

Optimización del Servicio al Ciudadano (SAC)⁶: incorpore la estrategia en el direccionamiento estratégico y en la cultura organizacional de la alcaldía, desplegándola a lo largo y ancho de la organización, realizar la investigación y el conocimiento continuo sobre las características y necesidades de los ciudadanos.



organizacional de la alcaldía, desplegándola a lo largo y ancho de la organización, realizar la investigación y el conocimiento continuo sobre las características y necesidades de los ciudadanos.

Transformación digital de la alcaldía⁷: Tenga en cuenta que los desarrollos y la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) tienen un impacto importante sobre la manera de gobernar y formular e implementar las políticas, planes y proyectos de desarrollo. El uso de TIC puede ser útil para la construcción de gobernanza, el mejoramiento de la eficacia y eficiencia administrativa, el servicio al ciudadano, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la colaboración ciudadana.



El uso de TIC puede ser útil para la construcción de gobernanza, el mejoramiento de la eficacia y eficiencia administrativa, el servicio al ciudadano, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la colaboración ciudadana.

Recomendaciones



Abra al público toda la información de la gestión pública de la alcaldía (contratación, nombramientos, hojas de vida, etc.) y facilite al máximo las posibilidades de consulta.



Haga de la participación social y de la Rendición de Cuentas una herramienta útil para evaluar los efectos de su gestión, para mejorar sus decisiones e innovar en la gestión pública. Muchos cerebros piensan mejor que uno.



Haga esfuerzos por llevar la ventanilla de la alcaldía hacia donde están los ciudadanos; no haga que ellos tengan que venir hacia la ventanilla. Utilice las TIC's para relacionarse con la ciudadanía hasta donde le sea posible. Piense en los teléfonos móviles corrientes (no inteligentes) como una alternativa importante.

5. La participación ciudadana está reglamentada por la Ley 1757 de 2015, de obligatorio cumplimiento por parte de las alcaldías municipales.

6. Para este efecto existe el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC), basado a su vez en el Decreto 2623 de 2013, así como los desarrollos del mismo adelantados por el DNP.

7. El marco de la transformación digital de la alcaldía lo constituye la Política de Gobierno Digital, establecida por el Decreto 1008 de 2018, y orientada no solamente a la aplicación y uso de las TIC's para las organizaciones del Estado sino también por parte de las organizaciones de la sociedad civil, en el marco del Gobierno Abierto.

4. Retos y capacidades relacionales para SER Gerente

El desarrollo de las capacidades relacionales será el campo en el cual la FCM prestará su apoyo y asesoría a los(las) alcaldes(as), considerando que ello contribuirá a la exitosa superación de los retos planteados en los apartes precedentes. Específicamente, la FCM busca formar y acompañar a los gerentes públicos locales para potenciar sus talentos y desarrollar sus capacidades mediante la construcción de un sólido sistema de metodologías, herramientas e instrumentos basados en sus dinámicas, lenguaje, esquemas mentales, creencias e imaginarios.

Las capacidades relacionales a desarrollar son:



La gestión de conflictos y la negociación



El liderazgo



El trabajo en equipo



La administración efectiva del tiempo y la delegación



La toma de decisiones

En primer lugar, la capacidad para la gestión de conflictos y la negociación del(la) alcalde(sa), se refleja principalmente en:

Entender y manejar positivamente las diferencias.

Entender cuándo se está en una situación de conflicto, cómo manejarlo y su impacto en la relación con la(s) otra(s) parte(s).

Desarrollar las habilidades para negociar: enfoques, aumento del poder negociador, modelos de negociación, preparación e implementación de la estrategia de negociación.



En segundo lugar, la capacidad de liderazgo del(la) alcalde(sa) se centra en los siguientes aspectos:

Tener una visión positiva del futuro de la organización, promover el consenso sobre esta, realizar el potencial de los(las) asociados(as) y saber ejercer el rol de asesor(a), educador(a) y consejero(a).



Equilibrar dos dinámicas: la interacción con las personas y el énfasis en el control de los resultados.

Evidenciar motivación, valores personales positivos, capacidad y habilidad, excelente reputación, buenas relaciones y conocimiento del desarrollo.

Saber delegar y saber empoderar a sus asociados.

Liderar hacia adentro de la organización, pero también hacia el entorno.

Desempeñar adecuadamente los roles gerenciales, pero también su rol como orientador(a), capacitador(a), motivador(a), facilitador(a) y líder motor del cambio.

En tercer lugar, con respecto a la capacidad para el trabajo en equipo, se destacan los siguientes elementos:

Transformar grupos de trabajo en equipos de trabajo.

Lograr equipos eficaces.



Mejorar el desempeño de los equipos en la organización: objetivo común, roles claros y adecuados, liderazgo, procesos eficaces, relaciones sólidas y de confianza, excelente comunicación.

Estimular la crítica constructiva y lograr discusiones eficaces;

Resolver problemas en equipo.

Manejar efectivamente las reuniones.

En cuanto a la administración efectiva del tiempo y la delegación, las principales capacidades del(la) gerente público(a) deberían ser las siguientes:



Conectar el manejo del tiempo (el hoy) con las metas de mediano y largo plazo (el mañana): identificar sus roles, seleccionar sus metas, programar el uso del tiempo de acuerdo con prioridades, y organizar las actividades diarias.

Saber clasificar el tiempo: tiempo productivo, tiempo rutinario, tiempo desperdiciado.

Aumentar su tiempo discrecional.

Saber planear sistemáticamente el tiempo: definir áreas clave de resultado, objetivos, prioridades (importante, urgente, no importante, no urgente, que lo urgente deje tiempo para lo importante), establecer planes de acción y programar la agenda.

Delegar con efectividad: funciones vs. delegación, niveles de autonomía.

Controlar la dilación (“procrastinación”).

Saber manejar efectivamente las reuniones.

Con referencia a las habilidades para toma de decisiones, se pueden destacar las siguientes habilidades específicas del(la) gerente público(a):

Saber desempeñarse adecuadamente frente a decisiones de alto nivel y a decisiones de bajo nivel.

Desempeñarse adecuadamente frente a decisiones programadas y a decisiones no programadas.



Ser proactivo frente a las decisiones necesarias de tomar (no esperar a que las cosas pasen).

Identificar y evaluar los riesgos presentes en la toma de decisiones.

Demostrar creatividad (pensamiento divergente) para detectar y resolver problemas y/o aprovechar oportunidades.

Recomendaciones



Los conflictos siempre existen, el mérito es saber reconocerlos y ponerlos sobre la mesa, aunque no se puedan resolver. Muchos se pueden resolver hablando y aclarando, otros exigen negociar. Una buena negociación se caracteriza porque ninguna de las partes queda insatisfecha.



Tenga una visión positiva y alcanzable del futuro de su municipio, logre que los actores clave la tomen como suya, construya alianzas y ejecute cooperativamente las acciones necesarias para lograrla.



Convierta al grupo de trabajo de la Alcaldía en un equipo efectivo que logre resultados.



Maneje su tiempo de manera que aquello importante y estratégico siempre encuentre un lugar prioritario. Evite siempre que “lo urgente no deje tiempo para lo importante”.



Aprenda a tomar las decisiones en el momento oportuno (sea proactivo y no reactivo), y a evaluar los riesgos de las distintas alternativas, entre ellas la de no hacer nada.

Fuentes

- ONU – Asamblea General: Resolución aprobada por la Asamblea General el 29 de julio de 2016.
- DNP – Documento: CONPES 3918 del 15 de marzo de 2018: Estrategia para la implementación de los OSD en Colombia.
- Ley 1955 de 2019
- DNP: Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.
- Decreto 1499 de 2017.
- Departamento Administrativo de la Función Pública Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
- Manual Único de Rendición de Cuentas.
- Ley 1712 de 2014.
- Rendición Pública de Cuentas:
- Documento CONPES 3654 de 2010.
- Manual Único de Rendición de Cuentas.
- Ley 1757 de 2015.
- Documento CONPES 3785 de 2013.
- Decreto 2623 de 2013.
- DNP: Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC).
- Decreto 1008 de 2018.
- Política de Gobierno Digital.

Agradecimientos a:

Delegación de la Unión Europea en Colombia

Patricia Llombart

Embajadora

Rocco Busco

Oficial de Cooperación

Matilde Ceravolo

Jefe Adjunta de Cooperación

Federación Colombiana de Municipios

Carlos Alberto Román Ochoa

Presidente FCM

Natalia García Chinchilla

Vicepresidenta FCM

Gilberto Toro Giraldo

Director Ejecutivo - FCM

Sandra Castro Torres

Directora de Gestión Técnica y Fortalecimiento
Institucional - FCM

Fernando Gómez Casas

Director del Proyecto - Municipios Visibles para la
Paz

Maria Juliana Navarrete Tarquino

Máster en Gestión Pública – Proyecto Municipios
Visibles para la Paz

Realización

Andréa Dávila Claro

Profesional de comunicaciones y difusión de la
información Municipios Visibles para la Paz

Daniel Potter

Diseño y diagramación.

Paola Moncaleano

Diseñadora Gráfica - Curiosity

 /FederacionColombiana
de Municipios

 @Fedemunicipios

 +57 1 5934020

 Contacto@fcm.org.co

 Cra 7 # 74b - 56 piso 18



FEDERACIÓN
COLOMBIANA
DE MUNICIPIOS



Unión Europea