

LA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LOS MUNICIPIOS
DE SEXTA CATEGORÍA EN COLOMBIA.

MILTON CAMILO BARRANTES CUEVAS

AUTOR

CRISTHIAN CAMILO ROJAS GUTIERREZ

ASESOR



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO

Resumen

Este documento pretende describir brevemente una serie de herramientas gerenciales utilizadas en el sector público, vitales para la adecuada ejecución de actividades misionales del Estado, aplicadas principalmente en los municipios de sexta categoría en Colombia, del mismo modo, busca resaltar la importancia de una propicia aplicabilidad de estas herramientas fundamentales para el avance administrativo, como lo es el plan de desarrollo municipal, el plan de ordenamiento territorial, el presupuesto público, los objetivos de desarrollo sostenible, el control interno, el plan anticorrupción, la gestión de la calidad y por último el direccionamiento estratégico.

Palabras Clave: Herramientas Gerenciales, Plan de Desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial Control Interno, Gestión de Calidad, Direccionamiento Estratégico.

LA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LOS MUNICIPIOS DE SEXTA CATEGORÍA EN COLOMBIA.

Cuando se habla de los Municipios de sexta categoría en Colombia, se parte del entendimiento que son todos aquellos distritos o municipios con población igual o inferior a diez mil (10.000) habitantes (ley 617 de 2000 art 6).

“este país está definido como una república unitaria, y que además cuenta con características como la descentralización y la completa autonomía de las entidades territoriales, y desde luego en el ejercicio de sus funciones establecidas y de sus competencias administrativas, políticas y fiscales para que estos puedan ejercer una expresión democrática.” (Constitución, 1991)

Por tal razón los municipios de sexta categoría en Colombia cuentan con la autonomía necesaria para ejercer la planificación, ejecución y evaluación del desarrollo de sus procesos misionales.

Sin embargo, la inadecuada aplicabilidad de estas herramientas gubernamentales, sumado a la falta de idoneidad de los gobernantes que son elegidos y/o que desarrollan gerencia pública en estas entidades, son los responsables de la ausencia de desarrollo en los territorios, generando parálisis en los índices de necesidades básicas insatisfechas de las poblaciones.

Razón por la cual este documento desarrolla un análisis normativo y teórico de herramientas, que permitirán optimizar las actividades de los municipios, enmarcado así el firme propósito de generar desarrollo local y regional, desarrollo que depende inicialmente de la elección popular de alcaldes, dado que: “ Todos los ciudadanos eligen directamente

Presidente de la República, Senadores y Representantes, Diputados, Concejeros Intendenciales y Comisariales Alcaldes y Concejales Municipales.” (Acto Administrativo, 01 1986) Logrando esto constituir el primer paso hacia el proceso denominado descentralización, escenario que se define de la siguiente manera:

Fue la reforma política de mayor profundidad y repercusión que el país haya emprendido durante las últimas décadas, antes de la aprobación de la Constitución Política de 1991. Además, redistribuyó el poder político administrativo del Estado, que estaba concentrado en manos del Gobierno y del Congreso, devolviéndole a la provincia la capacidad de decidir y manejar sus propios asuntos” (ESAP₁, 1999).

Por tal razón la descentralización cohesiona las responsabilidades entre los electores y los elegidos, pues el proceso democrático debe iniciar con la construcción participativa de un documento llamado programa de gobierno, el cual está definido como:

“Uno de los más importantes instrumentos políticos y técnicos de los procesos político-electorales, de gestión del desarrollo, de gobierno y gestión pública territorial, por cuanto en este se establecen los compromisos y responsabilidades que comparten los gobernantes y los ciudadanos sobre el presente y futuro de la entidad territorial. Estos compromisos y responsabilidades se imponen por los ciudadanos en las elecciones y son de obligatorio cumplimiento, a través de los planes de desarrollo, en virtud del voto programático” (Constitución, 1991 art 259).

1. Escuela de Superior de Administración Publica

La importancia del cumplimiento de este artículo constitucional es inminente en materia de gobernabilidad democrática, del mismo modo para el desarrollo del objetivo específico del presente escrito, recalco de esta manera cuan vital es elegir gobernantes que posean un conjunto de cualidades, pues dependerán de ellos el uso adecuado de las herramientas gerenciales, las cuales son el eje temático de este documento.

La primera herramienta gerencial, fundamental para definir la proyección municipal durante un periodo de cuatro años es el plan de desarrollo municipal, catalogado como el principal instrumento de la gestión de la política pública de las entidades territoriales (DNP2, 2005)

“Los planes de desarrollo de las entidades territoriales son la carta de navegación y el principal instrumento de planeación para su desarrollo integral. Son un instrumento político y técnico, construido de forma democrática y pluralista, donde se concretan las decisiones, acciones, medios y recursos para promover el bienestar integral de la población, garantizar los derechos humanos, y fortalecer la democracia participativa, por lo tanto, son el más importante instrumento de planeación y de gestión pública para lograr los fines esenciales del Estado establecidos en la Constitución Política de 1991” (DNP, 2011)

Adicional resultan siendo una herramienta construida de manera participativa, entre la administración municipal y los distintos sectores del municipio, pues su objetivo primordial es recopilar las diferentes inquietudes y propuestas de la comunidad.

2. Departamento Nacional de Planeación

Es importante mencionar que con base a la información recolectada es generado un diagnóstico inicial del territorio, y este a su vez será el insumo principal para la planificación del desarrollo territorial.

La necesidad actual de la búsqueda de desarrollo para las regiones por parte de los gerentes públicos se hace evidente, por esta razón deben ser planificada cuidadosamente las actividades de dentro de esta herramienta tan fundamental como lo es el plan de desarrollo municipal, este a su vez debe estar plenamente articulado con el ordenamiento de los territorios también denominado plan de ordenamiento territorial. De aquí se desprende nuestra segunda herramienta gerencial, definida por el ministerio de vivienda como:

“El Plan de Ordenamiento Territorial (POT)³ es un instrumento técnico y normativo de planeación y gestión de largo plazo; es el conjunto de acciones y políticas, administrativas y de planeación física, que orientarán el desarrollo del territorio municipal por los próximos años y que regularán la utilización, ocupación y transformación del espacio físico urbano y rural. Un POT es en esencia, el pacto social de una población con su territorio” (Min vivienda, 2004, pag.3)

Basado en las anteriores afirmaciones, las cuales me permiten ratificar, la importancia del uso adecuado de las herramientas gerenciales por parte de los alcaldes municipales, pues son ellos quienes tienen como obligación principal, mejorar la calidad de vida de los habitantes de sus respectivos municipios, de esta manera para poder finiquitar con éxito dicha responsabilidad, estos gobernantes cuentan con tres herramientas fundameles, el plan

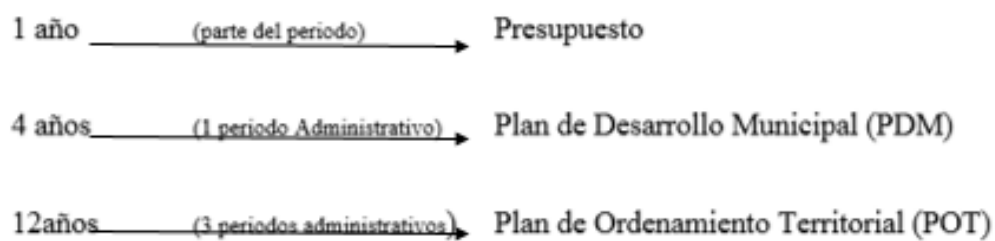
3. Plan de Ordenamiento Territorial

municipal de desarrollo, el plan de ordenamiento territorial y el presupuesto municipal, precisando este último como nuestra tercera herramienta gerencial.

Por tal razón bajo el marco del estatuto orgánico de presupuesto (Decreto 111, 1996) todas las labores en materia presupuestal, deben enmarcarse a las disposiciones que regulan el sistema general presupuestal para los municipios de sexta categoría, según lo establecido en la normatividad vigente, del mismo modo es definido como:

“Un herramienta de planificación y gestión financiera de la Administración Municipal y las Entidades Descentralizadas que tienen como base las operaciones efectivas de las entidades municipales, tomando en consideración las proyecciones de ingresos, gastos, superávit o déficit y su financiación, compatibles con los Programas Anuales de Caja respectivos PAC” 4(Decreto 111, 1996 pág. 15)

Grafico 1



Fuente: Min vivienda

4. Programa Anual de Caja

Ahora bien, con el plan de desarrollo municipal PMD5, con el plan de ordenamiento territorial y el presupuesto municipal entendidos, recalcó la importancia de la articulación y completa armonización de estas herramientas para el adecuado cumplimiento del objetivo primordial de los alcaldes: mejorar la calidad de vida de los habitantes en sus respectivos municipios.

Por tal razón la responsabilidad frente a los fines del Estado y el desarrollo integral en materia de los tiempos descritos en el grafico 1, exige una acción articulada entre la Nación y las entidades territoriales y la corresponsabilidad del sector privado, las comunidades y la sociedad organizada.(DNP, 2011)

Por una parte la importancia de las primeras tres herramientas gerenciales en los municipios de sexta categoría en Colombia, las cuales en mi opinión también podrían definirse como los 3 pilares fundamentales en una administración municipal exitosa.

Por otra parte, la articulación de los planes de desarrollo con la siguiente herramienta gerencial: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS₆), comparten el concepto de la búsqueda de disminución de la pobreza, entre otros componentes sociales como es el incremento de la calidad de vida de los habitantes del territorio.

“El enfoque de capacidades y derechos, liderados por el Novel Amartya Sen, define la pobreza, no como la carencia de bienes ni de la utilidad que pueda tener una persona en particular, si no como la incapacidad y la falta de libertad de elección para poder realizar determinadas acciones que

5. Plan Municipal de Desarrollo

permitan el SER y el hacer, lo cual se traduce en el BIENESTAR (la posibilidad real de transportarse, educarse y alimentarse, trabajar, y, en general, acceder a distintos mercados con igualdad de oportunidades” (PNUD⁷ 2015, Pg25)

En este sentido, ejecutar un análisis paralelo entre las condiciones sociales reales que afrontan los territorios, frente a las metas propuesta por los objetivos de desarrollo sostenible, permite establecer una línea base, la cual debe ser un insumo primordial en la construcción de los planes de desarrollo.

Grafico 2



Fuente: PNUD, Herramientas de Aproximación al contexto local

1. Objetivos de Desarrollo Sostenible
2. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

“Una oportunidad de seguir trabajando en erradicación de la pobreza extrema, el hambre, la educación de calidad, mejores servicios de salud. Proteger el medio ambiente, construir sociedades pacificas; cerrar las brechas entre hombres y mujeres así como las brechas sociales en todo el planeta” (PNUD 2015).

Así mismo hay que reconocer que el Gobierno Nacional adopto mediante los documentos CONPES³ 091 y 140, los Objetivos de Desarrollo del Milenio(ODM⁴), una herramienta que contenía un total de 8 metas, la cual debía ser parte vital de la formulación y ejecución de los planes de desarrollo 2012-2015, sin embargo las directrices no fueron transmitidas con éxito, lo que genero cumplimiento a los acuerdos pactados.

El común denominador de los ODS y los ODM son la medición de indicadores en busca de la mejora en la calidad de vida los habitantes, al igual que las otras herramientas gerenciales fundamentales las cuales buscan el desarrollo territorial.

Por otra parte y no menos importantes que las anteriores herramientas se encuentra el control interno, una herramienta gerencial que considero elemental para realizar una planeación funcional, que sea aterrizada a las necesidades reales de las comunidades, para posteriormente garantizar una óptima ejecución y por ultimo un pertinente control y seguimiento de los procesos y procedimientos de los municipios, esta herramienta también permite evidenciar cómo un conjunto de conocimientos cohesionados con los elementos necesarios, aportan a un adecuado desarrollo local y regional.

-
3. Consejo Nacional de Política Económica y Social
 4. Objetivos de Desarrollo Sostenible

El gobierno nacional, aras de garantizar el cumplimiento de las labores misionales de los municipios y con el firme propósito de regular las actividades inherentes al control interno, emite en el año 1993 la ley 87, por la cual se establecen las normas para el ejercicio del control interno en las entidades territoriales y organismos del estado.

El control Interno es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, específicamente las alcaldías de sexta categoría en Colombia, dado que dentro de la competencias gerenciales de los gobernantes existe la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir la constitución y la ley (Constitución, 1991 art 315). Y considerando que:

“La Ley 87 de 1993, señala que se entiende por el control interno como: “el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una organización, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos” (DAFP⁵, 2014)

Pese a esta regulación emitida, 23 años después un alto porcentaje de municipios de sexta categoría, designan las oficinas de control interno a personas vinculadas por medio de contratos de presentación de servicios profesionales, lo cual según su tipo de vinculación laboral impide ejercer las funciones propias del control interno. Escenario que suprime la imparcialidad con la cual debe contar esta herramienta gerencial, pues la elección de este funcionario está definida de la siguiente manera: “Para desempeñar el cargo de asesor, coordinador o de auditor interno se deberá acreditar formación profesional y experiencia mínima de tres (3) años en asuntos del control interno” (Ley 1474, 2011 art 8).

La percepción al cambio es evidente en las distintas organizaciones, por lo tanto, es común encontrarse con las personas apáticas a este, pero quizás, es para nosotros el reto más importante que debemos afrontar como especialistas en control interno.

El incremento de la efectividad de las entidades públicas dependen en gran parte de las oficinas de control interno, es fundamental incentivar el establecimiento de estas en los municipios de sexta categoría, las cuales deberán estar debidamente articuladas con las herramientas gerenciales descritas y por describir en este documento.

Estas Oficinas en mi opinión personal, logran su finalidad mediante un grupo de componentes, pertenecientes al modelo estándar de control interno MECI⁶, me gustaría referirme específicamente al estatuto anticorrupción o Ley 1474, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública (Ley 1474, 2011)

La imagen en la actualidad de las organizaciones o empresas, dependen hoy en día no solo de las competencias gerenciales, si no de la materialización de hechos en constituyentes de corrupción, escenario que podría opacar dicha imagen, y que pese a los esfuerzos del gobierno central de erradicar la corrupción, se ve en la necesidad de implementar herramientas gerenciales eficientes como lo es el estatuto anticorrupción en mención.

-
5. Departamento Administrativo de la Función Pública
 6. Modelo Estándar de Control Interno

Grafico 3: Componentes del Plan Anticorrupción y de Atenciónal Ciudadano



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Esta herramienta reúne 6 elementos vitales para la prevención de la corrupción tal como se puede evidenciar en el grafico anterior, sin embargo en mi concepto la causa raíz de que este tipo de actos atenten contra el patrimonio público y que a su vez persistan con el pasar de los años, somos nosotros mismos como ciudadanos, dado que evitamos en gran parte ser miembros activos de los mecanismos de control, como lo son las veedurías ciudadanas y las rendiciones de cuentas. La problemática resalta en el desinterés de saber que está pasando con nuestros impuestos, con nuestras regalías, con nuestra contratación pública entre otros elementos fundamentales.

El diseño del plan anticorrupción según como lo define el DAFP, cuenta con componentes claros y funcionales, (Véase Gráfico:3) lastimosamente esta herramienta resulta siendo inoficiosa, como resultado de no contar con la claridad necesaria, es decir cuando el secretario de planeación o quien hace sus veces, no cuenta con la idoneidad o el conocimiento para la construcción y adecuada utilización de esta herramienta gerencial.

Por otra parte según la normativa de este documento, define que: la dependencia encargada de ejecutar el seguimiento de manera cuatrimestral, es la oficina de control interno, pero partiendo del concepto mencionado en párrafos anteriores, la mayor parte de los municipios no cuentan con esta oficina plenamente establecida y facultada, razón por la cual el plan anticorrupción se convierte en documento ineficiente para la administración pública, perdiendo a si la propiedad de herramienta gerencial.

Una vez descrita cuan vital es la adecuada utilización del plan anticorrupción como herramienta gerencial en los municipios, y como esta a su vez articulado con el control interno municipal, logra aumentar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de las primeras tres herramientas descritas anteriormente en este documento (el plan de desarrollo, el plan de ordenamiento, y el presupuesto público), logrando convertir los municipios en escenarios más transparentes y participativos en los territorios.

Es entonces en este punto del escrito, donde describo los engranes sociales pertinentes sobre el control eficiente, el cual disminuye sustancialmente la probabilidad de corrupción, dicho esto me resulta más fácil entender, que para lograr este objetivo es necesario entender el sistema por completo, expresado de otra manera: es poder ver el municipio en modo de enfoque por procesos o por engranes, donde cada una de estas ruedas son los puntos clave

del desarrollo local, desarrollo que se ha venido buscando desde la constitución política de 1991, este tema cada vez más, resalta su importancia pues ya son 25 años fortaleciendo estas herramientas gerenciales, que permiten cada día más, movilizar de manera idónea planes programas y proyectos a los municipios, aportando así a la mejora continua de las entidades y de manera paralela a la calidad de vida de los habitantes de estos territorios.

Grafico 4



Fuente: Elaboración propia

Es significativo afirmar el engrane de las diferentes herramientas gerenciales de la administración pública, con la implementación de otra importante rueda del engrane o herramienta gerencial como lo es el sistema de gestión de la calidad, pues con base a este se dirige y se evalúa el desempeño institucional (Ley 872, 2003)

El sistema de gestión de la calidad SGC⁷ está definido como:

“Aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización, tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse utilizando elementos comunes” (ISO⁸ 9000, 2000)

El sistema de gestión de calidad deber ser parte integral de las entidades públicas, deberá ser un sistema confiable y de obligatorio cumplimiento, garantizando en cada una de las actuaciones la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

A través del Decreto 4110 de 2004, el gobierno nacional adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP⁹ 1000:2004, mediante la cual se determinan las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad. (Decreto 4110, 2004)

-
7. Sistema de Gestión de Calidad
 8. Organización Internacional de Estandarización
 9. Norma Técnica Colombiana de la Gestión Pública

El cual tiene un enfoque que enfatiza sobre la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (Decreto 4110, 2004)

La afinidad de la norma NTC-GP-1000:2009 con la ISO 9001; 2008 es evidente, podría catalogar esta primera como una hija de esta última, en cuanto a mis experiencias personales afirmo la importancia de estas normas como herramientas gerenciales, pues los niveles de control interinstitucional incrementan, del mismo modo teniendo en cuenta que la prioridad de estas normas certificables son los usuarios o clientes, una de las diferencias más relevantes es que la NTC solo puede ser certificada por las entidades públicas colombianas, escenario totalmente opuesto a la ISO pues cualquier empresa en cualquier parte del mundo puede ser certificada.

En gran parte de los países y a nivel nacional también es tomada esta herramienta gerencial adaptándola a las necesidades empresariales, sin importar si se trata del sector público o el sector privado, su adecuado funcionamiento a diferencia de los otros engranes puede culminar con una serie de certificaciones. Es importante poder mencionar cómo estas herramientas gerenciales, en las manos idóneas logra mejorar el desempeño en todos los procesos de una alcaldía.

La ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios define la creación del sistema de gestión de la calidad (Ley 872, 2003 art 1)

La implementación del sistema de calidad articulado al sistema de control interno dentro de las entidades territoriales, consiente programar y verificar los procesos acorde a su normatividad buscando de manera permanente la satisfacción de los clientes externos e internos de la entidad, lo cual permite dar cumplimiento a los fines sociales del Estado, cumplir con la misión y la visión de las diferentes entidades territoriales.

Con la breve descripción de los sistemas de gestión de la calidad culmino esta valiosa herramienta, y bajo el entendido que este escrito continua definiendo herramientas gerenciales implementadas con éxito en municipios de sexta categoría en Colombia, pero principalmente continua resaltando, el entendido de cuán importante es contar con la competencia gerencial, para el logro de los objetivos sociales antes mencionados doy paso a nuestra última herramienta.

La planeación estratégica, la última de las herramientas gerenciales por describir en este documento, este rol es transmitido como una política de direccionamiento estratégico que guía a los municipios hacia el desarrollo territorial, esta política debe ser clara, debe ser fácil de aplicar, debe ser definida una política que permita optimizar actividades, pues los municipios necesitan de herramientas gerenciales que les permita ejecutar una mejor gestión.

Según Mendoza (2001) quien define que: “Todo lo que se hace se puede medir, solo si mide se puede controlar, solo si se controla se puede dirigir y solo si se dirige se puede mejorar” Mendoza (2001) me permite articular desde mi opinión profesional de Ingeniero Industrial que sin importar el tipo de entidad sea pública o sea privada, la entidad debe contar con un direccionamiento estratégico, toda vez que una adecuada planificación de esta herramienta gerencial será convertida en productividad, representada en ganancias económicas, o ganancias sociales.

“El cambio y la innovación será constante, y la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. Las alianzas estratégicas tendientes al logro de sinergias organizacionales empezaran a comandar el mundo de los negocios, aparecerá, entonces la reingeniería organizacional como estrategia para dinamizar las organizaciones, hacerlas más flexibles más planas, mas orientadas al mercado y al cliente” (Serna 2010 P.15)

La planeación estratégica, impórtate herramienta gerencial, resulta siendo también según mi opinión el pilar fundamental para el éxito organizacional.

Dicho brevemente y como lo Explica Serna(2010): Nos vemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres, es decir en mi concepto un mundo que cambia con el pasar de la historia, pues muestra de ello es como el internet y las computadoras cambiaron por completo el concepto de administración publica bajo la directriz de comunicación institucional.

Lo que en mi concepto administrativo es positivo, pues la efectividad de este tipo de herramientas nos permiten una celeridad de procesos desarrollados en nuestro día a día, pero quizás, es el direccionamiento estratégico el concepto que mayor beneficio obtiene, debido a la facilidad de establecer canales de comunicación entre director, gerente, alcalde o demás directivo con el resto de la empresa u organización como una estrategia exitosa.

La estrategia puede tener definidos varios significados, pero para mí en especial, pensar en la palabra estrategia inmediatamente me remite el pensamiento a inteligencia a militares y especialmente a el juego del ajedrez, pues al igual que este inteligente deporte, son las alcaldías de sexta categoría, donde la importancia de las decisiones la inteligencia y el conocimiento basado en la experiencia de quien dirige el juego es fundamental para poder hacerle jaque mate a la ausencia de la competencia gerencial pública.

Las herramientas gerenciales en el direccionamiento estratégico de los municipios de sexta categoría en Colombia, hoy por hoy, son catalogados como una de las alternativas más eficientes en cuanto al manejo de alcaldías, con el pasar del tiempo, las organizaciones son actualizadas, al igual que sus procesos y procedimientos y con ello es necesario que dichos dirigentes estén al tanto de ello.

Las herramientas gerenciales deber ser innovadoras, con un alto grado de aplicabilidad y funcionalidad social y empresarial, de la misma manera estas herramientas requieren de funcionarios públicos con capacidad de transmisión del direccionamiento estratégico a cualquier nivel de la entidad, esto será garantía y permitirá el incremento del control del desarrollo organizacional.

Por tal razón concluyo que en el desarrollo del documento se cumplió con el objetivo principal de querer describir la importancia de las herramientas gerenciales en los municipios de sexta categoría en Colombia.

Evidenciar la optimización de recursos públicos, es para mí la razón principal que me motivo a crear este documento, el cual espero que aporte un grano de arena a la disminución de las brechas sociales, a su vez al firme propósito de lograr reducciones significativas, a las necesidades básicas de la población vulnerable de nuestros territorios locales, y de nuestras regiones en general.

En conclusión espero que este escrito pueda transformar positivamente a nuestra sociedad, por medio de las personas que nos encargamos y nos encargaremos de utilizar las herramientas gerenciales en pro del desarrollo de nuestro querido país, con el firme anhelo que este documento se convierta en una guía para poder ejecutar una gerencia pública adecuada que aporte a nuestras labores de una manera eficiente.

BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Constitucional. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*.
- Congreso de Colombia. (1986). Decreto 1333 de 1986. *Código de régimen municipal*
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 617 de 2000. *Por la cual se reforma parcialmente la ley 136 de 1994*.
- Congreso de la República, Decreto 943 del 21 de mayo de 2014, actualiza el Modelo Estándar de Control Interno -MECI. Recupera de http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=2159.
- Betancourt García, M. (Ed) (1997). *Ordenamiento administrativo y sección Municipal. En Análisis regional y empleo*. Bogotá, CID.
- Serna Gómez, H. (Ed) (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá
- Osborne D, Plastrik P. (Ed) (2003) *Herramientas para transformar el Gobierno*
- Departamento Nacional de Planeación. (2012). *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales El plan de desarrollo 2012-2015*.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia (2015) *Herramientas de aproximación al contexto local PNUD*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Orientaciones para la construcción de programas de gobierno*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2015), *Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de atención al ciudadano*.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2005). *Decreto 4741*. Bogotá.

