

Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle de la Administración del
Municipio de Manizales a la Concepción de la Nueva Gestión Pública

Jhoan Fernando Vidal Patiño
Carlos Arturo Agudelo Montoya

Universidad Autónoma de Manizales
Facultad de Estudios Sociales y Empresariales
Maestría en Administración de Negocios (MBA)
Manizales
2016

Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle de la Administración del
Municipio de Manizales a la Concepción de la Nueva Gestión Pública

Jhoan Fernando Vidal Patiño
Carlos Arturo Agudelo Montoya

Trabajo de grado presentaco como requisito parcial para optar al título de Magíster en
Administración de Negocios (MBA)

Jaime Alberto Valencia Ramos, M.Sc. MBA
Director

Universidad Autónoma de Manizales
Facultad de Estudios Sociales y Empresariales
Maestría en Administración de Negocios (MBA)
Manizales
2016

Queremos dedicarle principalmente a Dios que nos permite la vida, iluminar nuestras decisiones y fortalecer nuestra persistencia frente al logro de este objetivo.

A nuestra familia por su paciencia en la espera de nuestro tiempo, su apoyo moral y espiritual.

Jhoan Fernando Vidal Patiño

Carlos Arturo Agudelo Montoya

Agradecimientos

A los docentes de la Universidad Autónoma de Manizales que entregaron valiosamente su conocimiento y experiencia para orientar las horas de clase de esta Maestría.

Al director de Trabajo del Investigación Jaime Alberto Valencia por su conocimiento y voluntad para acompañarnos en el buen desarrollo de este estudio.

A la Administración Municipal de Manizales, a los funcionarios, comunidad y todos quienes han hecho posible el desarrollo de esta investigación.

Contenido

	pág.
Presentación	12
Resumen	14
1. Area del Problema	16
1.1. Antecedentes	17
1.2. Pregunta de investigación	31
2. Justificación	32
3. Objetivos de Investigación	35
3.1. Objetivo General	35
3.2. Objetivos Específicos	35
4. Marco Referencial	36
4.1. Marco Contextual	36
4.1.1. Municipio y Administración Municipal de Manizales	36
4.1.1.1. Descripción general del municipio	36
4.1.1.2. Estructura político administrativa	38
4.1.1.2.1 Estructura orgánica	40

APORTE DE LA ESTRATEGIA GOBIERNO EN LA CALLE	6
4.1.1.3. Plan de desarrollo Municipal y Estrategia Gobierno en la Calle	41
4.1.1.4 Planeación, ejecución y seguimiento de la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle	46
4.2. Marco Normativo de Buen Gobierno y Transparencia en la Gestión Pública	54
4.3. Marco teórico	58
4.3.1. La Nueva Gestión pública (NGP)	58
4.3.2. La nueva gerencia pública	71
4.3.3. Profundización en la teoría de agencia para el análisis empírico de la Estrategia Gobierno en la Calle	103
4.3.3.1 Apuntes Generales sobre la Teoría de Agencia y el Problema Principal-Agente	104
4.3.3.2 Problema Principal-Agente	107
5. Diseño Metodológico	120
5.1. Diseño de la Investigación	120
5.1.1 Enfoque y tipo de estudio	120
5.2. Método de Investigación	122
5.3. Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos	123
5.4. Población y Muestra	126

5.5. Determinación de Categorías de Análisis	128
5.6 Plan de Análisis de los Instrumentos	131
6. Resultados	132
6.1. Entrevistas Cualitativas	132
6.2 Instrumento	132
6.3 Procedimiento	133
6.4 Análisis de la Información	135
6.5 Información Secundaria para el Análisis de Resultados	138
6.5.1 Revisión índice de gobierno abierto-IGA Resultados 2014-2015	138
6.5.2 Revisión encuesta de percepción ciudadana red de ciudades Cómo vamos 2013 y 2014	139
7. Discusión de Resultados	144
7.1. Análisis de Cada Categoría de la Investigación	144
7.1.1. Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle a la transparencia en la gestión pública	149
7.1.2. Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle al servicio al ciudadano	160
7.1.3. Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle a la eficiencia y efectividad en la gestión pública	169

APORTE DE LA ESTRATEGIA GOBIERNO EN LA CALLE	8
7.1.4. Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle a la Participación ciudadana	181
7. Conclusiones	208
8. Recomendaciones	211
Bibliografía	213

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Índice de Gobierno Abierto.	29
Tabla 2. Secretarías de Despacho y Entidades Descentralizadas Administración de Manizales	38
Tabla 3. Esquema Programático del Plan de Desarrollo Municipal.	44
Tabla 4. Eventos de Gobierno en la Calle Desarrollados entre 2012-2014.	51
Tabla 5. Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial.	63
Tabla 6. Características más Destacables de Corrientes Neoempresariales y corrientes Neopúblicas	66
Tabla 7. Categorías y Subcategorías de Análisis en Función de los Objetivos Específicos	128
Tabla 8. Índice de Gobierno Abierto	139
Tabla 9. Temática de Pregunta Formulada vs Resultado.	140

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. División Administrativa por Comunas.	37
Figura 2. División Administrativa por Corregimientos.	37
Figura 3. Organigrama de la Administración Municipal de Manizales.	39
Figura 4. Imagen Corporativa Plan de Desarrollo Municipal “Gobierno en la Calle”.	41
Figura 5. Gobierno en la Calle, Comuna Ecoturística Cerro de Oro de Manizales.	49
Figura 6. Desarrollo Gobierno en la Calle Barrio Aranjuez de Manizales: Entrega de Nueva Planta Física del Liceo Mixto Aranjuez.	50
Figura 7. El Problema de Agencia.	108
Figura 8. Red de documentos incluidos como evidencia empírica para el análisis de la información aportada por la comunidad (14 entrevistas sistematizadas).	135
Figura 9. Red de documentos incluidos como evidencia empírica para el análisis de la información aportada por los funcionarios de la Administración Municipal (7 entrevistas Sistematizadas)	136
Figura 10. Análisis información proporcionada por entrevistados, nodos generados y su relación con categorías estimadas en el trabajo investigativo.	137
Figura 11. Gestión Pública de los Alcaldes de la Red Ciudades Cómo Vamos.	142
Figura 12. Coincidencia de citas en el análisis de categorías.	144

Lista de Anexos

	pág.
Anexo A. Formato de entrevista a la encargada de la Estrategia Gobierno en la Calle	225
Anexo B. Formato de entrevista Alcalde Municipal	226
Anexo C. Formato de entrevista Secretario de Despacho	227
Anexo D. Formato de entrevista Líderes de la Comunidad	228

Presentación

En Colombia durante los últimos años se ha incrementado la preocupación de los mandatarios por la inclusión de prácticas de transparencia y lucha contra la corrupción, como elementos importantes de la gestión para alcanzar el bienestar de la comunidad que los ha elegido, así mismo se involucra en el escenario de la agenda pública estrategias de gobierno abierto e inversión pública focalizada y participativa, tendencias que hacen parte de la modernización del Estado, recientemente introducidos mediante la puesta en marcha del modelo Nueva Gestión Pública (NGP) también denominada *New Public Management*. Para la presente investigación que se ubicó en el municipio de Manizales, el alcalde saliente de la administración 2012-2015 tuvo en su agenda la preocupación por tener un gobierno que priorizara la participación de la comunidad y transparencia en la inversión para la ejecución de los programas del Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015, de modo que tuvo a bien ejecutar la Estrategia “Gobierno en la Calle” de la Administración del Municipio de Manizales en el marco de las concepciones de la Nueva Gestión Pública, dando a conocer los aportes en buenas prácticas administrativas-organizacionales del ámbito público.

Sin embargo, y a pesar de que dicha estrategia fue ejecutada en todas las comunas del municipio de Manizales con la participación de líderes comunitarios y comunidad en general de los barrios y veredas; la asistencia de los funcionarios del gobierno municipal con los programas del Plan de Desarrollo en sitio para demostrar factualmente la idea de

un buen gobierno a través de las actuaciones de transparencia, promoción de la participación y control social, se lograron evidenciar diferentes apreciaciones entre los actores.

El estudio realizado permitió identificar los aportes que la estrategia Gobierno en la Calle de la administración de Manizales, hace a las concepciones de la Nueva Gestión Pública, así mismo se identificó la percepción y valoración que la comunidad tiene frente a esta estrategia de gobierno y la ejecución de dicha estrategia como un acto moral por parte del gerente público, los cuales se conocen con el presente ejercicio investigativo.

Es importante, no olvidar que la estrategia Gobierno en la Calle es una iniciativa que nace, evocando la promoción de los mecanismos de participación ciudadana, control social, rendición de cuentas y transparencia en la gestión del modelo escandinavo de administración de cristal y otras actuaciones como los consejos comunales practicadas en diferentes países, que tomaron prestigio en el mundo a partir de la puesta en marcha del modelo de Nueva Gestión Pública (NGP), pero en la realidad no tenía un sustento teórico o documental que precisara la posibilidad de proponerse como un modelo de buen gobierno para futuras administraciones, por ello se hace el estudio de la estrategia.

Resumen

La Investigación se centró en identificar los aportes que la estrategia Gobierno en la Calle de la administración de Manizales hace a las concepciones de la Nueva Gestión Pública, con base en un enfoque cualitativo, en el que se hizo un trabajo de tipo exploratorio y descriptivo, no experimental y no probabilística en el que se sintetiza y analiza la estrategia, “Gobierno en la Calle” en su generalidad y aportes a la Nueva Gestión Pública y reducción de la percepción de corrupción del gestor público, desde la plataforma de análisis de modelos neo-institucionales como la teoría del Principal-Agente, con el uso de técnicas de recolección de información de análisis documental amplia, para la explicación del objeto estudiado, así mismo, se realizaron en total 8 entrevistas a los diferentes funcionarios de la administración municipal, incluyendo el Alcalde, y 14 líderes de Juntas de Acción Comunal, para la producción de datos empíricos y críticos que dieron respuesta al problema de investigación planteado; en el cual se logra concluir que finalmente el desarrollo de este tipo de estrategias en el ámbito público, si contribuyen positivamente a mejorar la imagen institucional y del gestor público; su actuar representa para la comunidad un hecho moral, de buen gobierno y transparencia en la gestión, se destacan aspectos claves como la participación ciudadana, la eficiencia y eficacia en la gestión pública y el servicio al ciudadano, siendo características que sobresalen en la Nueva Gestión Pública. Así también fue factible encontrar dos aspectos muy reiterativos entre los encuestados como son: El fortalecimiento a los líderes comunales, que en términos teóricos se orientar al

empoderamiento y descentralización, así mismo, se el énfasis en la integración social o de la ciudadanía para la dotación de bienes y servicios que se entregan a la comunidad.

1. Area del Problema

Desde el surgimiento de la Nueva Gestión Pública-NGP, como modelo de reorganización del Estado y enfoque que cambia por completo las acciones de la administración pública de los años ochenta, trae consigo el reinvento de las prácticas de gestión pública hacia un gobierno empresarial que se caracteriza por ser abierto a la ciudadanía, que gobierna respetando los principios de transparencia y rendición de cuentas, equidad, eficiencia, efectividad, cumplimiento de las leyes y comportamiento ético (Altaba Dolz, 2009, p. 105); acciones altamente ligadas a los elementos esenciales del buen gobierno, cuya crisis se ve representada en la fragilidad institucional y las actuaciones de corrupción en la gestión pública.

Aunque las prácticas efectuadas en el marco de la NGP, han sido de poco sustento teórico se ha venido implementando la incorporación de supuestos teóricos económicos como las teorías: Public Choice, costes de transacción, el neo-taylorismo y la teoría de Agencia para dar un marco de científicidad a las diferentes políticas y cambios surgidos en las administraciones pública, esto fundamentalmente porque en la actualidad las problemáticas del sector se asocian a los fallos de la intervención del Estado en la economía, la competencia política y la propia naturaleza de los bienes públicos, que producen acciones ineficientes en la gestión (García, 2007).

Sin embargo, no se puede negar que resulta poco atractivo el desarrollo de estudios alrededor de las experiencias públicas, no solo porque algunos asuntos de políticas públicas se manejan como propiedad privada y difícilmente son dados a conocer a un investigador, sino también, porque a nivel institucional no existe el orden necesario para guardar la trazabilidad de las acciones desarrolladas, lo que ha rezagado la generación de estudios que puedan ir acumulando aprendizaje sobre las prácticas en la gestión pública, existiendo problemas para medir y evaluar los impactos de las actividades públicas en orientación a la vinculación de las prácticas de la Nueva Gestión Pública ejecutadas, las cuales, al pasar los años el gerente de turno, se van con el gobernante sin quedar el acervo documental de las mejores estrategias o experiencias cuya característica fundamental sean las prácticas de buen gobierno. Bajo éste aspecto no hay forma de refrendar el avance y construcción institucional, porque en esencia cada gobierno, llega con sus estrategias y se las lleva cuando se va.

1.1. Antecedentes

Investigando antecedentes sobre las estrategias públicas en las que hayan involucrado prácticas de buen gobierno con acercamiento directo a la comunidad utilizadas por los gobernantes, a nivel internacional se encontraron aportes de algunos países de Latinoamérica que han sistematizado prácticas y experiencias locales de participación ciudadana, que hoy sirven de sustento para la gestión administrativa de buen gobierno, siendo algunos de estos estudios los siguientes:

- Universidad Humboldt de Berlín, 2011. “Democracia Participativa y modernización de los servicios públicos”; investigación sobre experiencias de presupuestos participativos en Europa. El estudio se efectuó en ámbito municipal de Alemania y Europa realizando comparaciones sobre las prácticas de presupuestos participativos en ámbitos locales que se trasladaron desde la difusión de la experiencia de presupuesto participativo adelantados en Porto Alegre-Brasil. No aplicaron una metodología precisa, solo fueron recopilando los datos y sintetizando las experiencias en la que se destacó la inclusión y análisis de las reformas de las administraciones que absorbieron los conceptos estadounidenses. El estudio concluyó que una de las razones por las cuales se favorece la difusión del modelo de Porto-alegre en Europa es por el interés en los instrumentos innovadores en la gestión, lo cual se torna como un atractivo a los ojos de responsables políticos o administrativos que perciben la necesidad de renovar su imagen y sus prácticas, lo cual no solo atrae a los ciudadanos del común sino también a distintas autoridades locales de diferentes colores políticos; identificaron que en el siglo XXI, la “participación” se impone cada vez más como el terreno obligado de la política y de la acción pública, ya que la participación institucional y su desarrollo va de la mano de las campañas políticas que son participativas; además es imposible no reconocer que estos fenómenos forman parte de la sociedad en red y revelan una imagen política positiva que se extiende a nivel internacional, agregan que la aplicación de modelos participativos en contextos específicos desarrollan experiencias concretas. Existe riqueza

y variabilidad en la metodología que los presupuestos participativos ofrecen pues se debe adaptar a las historias particulares de cada contexto local.

- Villarreal, María, 2009. Participación y gestión pública en Nuevo León, México. Que examina la reforma administrativa llevada a cabo por el gobierno del nortero estado mexicano de Nuevo León en el periodo 2003-2009, en especial en lo referente a la participación ciudadana ligada a la descentralización, para analizar la visión que entraña acerca de la acción pública estatal y la construcción de ciudadanía. El estudio consistió en demostrar mediante un análisis de la reforma administrativa desarrollado por el gobierno del nortero estado de Nuevo León en el periodo 2003- 2009, que la nueva gestión pública y la creación de mecanismos de democratización de la acción pública estatal pueden combinarse para favorecer un modelo determinado de gobernabilidad. Se analizan los consejos consultivos llevados a cabo con los diferentes grupos de interés de la sociedad y se encuentra que la democratización es insuficiente en la gestión ya que luego de revisar el diseño de los consejos ciudadanos podemos decir que se propicia una participación de tipo administrativo más que político. Al ser consejos de carácter consultivo y de opinión, no están facultados para reorientar las políticas públicas replanteando los valores y fines políticos que se promuevan de fondo; aunque los consejeros puedan opinar, no pueden tomar determinaciones para orientar las políticas, indicando finalmente que sin criterios claros definidos y mecanismos de transparencia para la participación exclusiva de los consejeros que cuenten con más recursos de organización y participación institucionalizada. Se concluye indicando que a pesar de estas limitaciones, es

significativo el cambio organizacional que se gestó en la administración pública de Nuevo León 2003-2009, ya que sienta las bases para la formalización de la participación de los ciudadanos en la gestión de los asuntos públicos.

- Veneziano, Alicia, 2005. “ La participación ciudadana en la descentralización de Montevideo”, aprendizajes y reflexiones desde los noventa. En este estudio se recopila el proceso de descentralización de Montevideo desde los años noventa dentro de la discusión sobre la reforma del Estado, y en función del objetivo propuesto por los actores: la participación ciudadana. El estudio analiza los Concejos Vecinales a través de los cuales los ciudadanos participan en el Presupuesto Participativo y en el Plan Estratégico y participaban en los foros de evaluación de la descentralización que hacia parte de la reforma de Estado. En el estudio de caso se contó con una hipótesis de izquierdización de la participación demostrando que la influencia del sistema partidario sobre el proceso de descentralización del gobierno de Montevideo es concordante con las transformaciones presentadas. En el análisis empírico se obtuvo que los procesos de reforma institucional que priorizan la participación como representación de intereses a través de actores sociales, en sistemas políticos partido-céntricos, encuentran grandes dificultades y tienen muchas limitaciones para crear redes de enraizamiento social suficientemente fuertes como para aumentar la gobernabilidad; las redes de articulación del Estado con la sociedad creadas por este tipo de descentralización, en un sistema político partido-céntrico, tienden a replicar la pauta del sistema general, partidizando la participación y las nuevas instituciones.

- Observatorio de la Participación Ciudadana, 2008. Nicaragua. “La participación ciudadana a nivel municipal en Nicaragua” En este estudio se entiende la participación ciudadana como un elemento clave de la democratización para el desarrollo sostenible e inclusivo y se desarrolla un estudio exploratorio en 18 municipios sobre la manera como se da la participación ciudadana a nivel local. El estudio tuvo como objetivo fundamental Caracterizar la situación de la participación ciudadana en sus interrelaciones con el gobierno municipal y con las delegaciones de entes del gobierno central en los municipios durante el año 2007, fue un estudio de carácter exploratorio, de corte cuantitativo de carácter evaluativo y propositivo, con elección de los municipios como unidades de análisis a partir de la disponibilidad de los recursos y el tiempo. Se analizó el acceso del ciudadano a la información pública, indicándose que existía una oficina a la cual la población podría asistir a solicitar recibir y brindar información, que se transferían a los funcionarios; se encontró procesos de reclamos por denegación de información y también porque había información confidencial de las alcaldías que no podían brindar. Sobre la participación de los cabildos en la rendición de cuentas encontraron que pocas personas comprendieron dado el carácter técnico contable con la que se brindaba y respecto al acceso a las sesiones de Concejo Municipal, se encontró que para la mitad de los municipios estudiados, los ciudadanos tienen restricciones para el acceso a las sesiones. El estudio plantea al final sus recomendaciones para fortalecer la comunicación entre las autoridades municipales y la ciudadanía.

- Córdova, Edgar, 2007. “Los modelos de administración pública y espacios de participación ciudadana en Venezuela” En éste se estudian las características en los modelos de administración pública venezolana y la generación de espacios para la participación ciudadana desde 1958 y depuesto de los cambios operativos introducidos por Hugo Chávez Frías desde 1998; realiza un análisis profundo sobre la creación de los consejos comunales como espacios para la deliberación y construcción de la nueva ciudadanía o estrategia para la legitimación. En este estudio se analiza el modelo burocrático populista de clase militar como nueva fuerza institucional para la construcción de ciudadanía, incluyen el carisma de la gestión que encarna el sentir de la población y el discurso anti-imperialista el cual se expone a través de los consejos comunales que nacen de cara a la emergencia de generar espacios de participación ciudadana, de acercamiento entre el poder y el ciudadano y viceversa. En el trabajo se criticaron los mecanismos de exclusión de ciudadanos que estaban de parte del gobierno de Chávez y los que están por fuera, ya que en desarrollo de los Consejos Comunitarios mediante listas contentivas de nombres y datos de los ciudadanos, se utilizaron en diferentes niveles de la administración pública como un control y filtro para el ingreso a la administración pública, obtención de créditos becas y otros. En este sentido las conclusiones más destacadas en el estudio indican que la administración y organización del estado de Venezuela, dirigida por Chávez distingue fuertes rasgos característicos del populismo y burocratización, la población se encuentra atrapada entre la inclusión-exclusión dentro lo que ha sido la absolutización de mecanismos formales para la

incorporación a la red ciudadana que organiza el estado mediante sus ministerios y agencias.

En Colombia, vale la pena considerar prácticas como los “consejos comunitarios” del gobierno del ex presidente Álvaro Uribe, quien mediante comisiones de trabajo asistía a las localidades a escuchar las problemáticas de la comunidad que representaba. Esta estrategia planteada a través del Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 denominado “Hacia un Estado comunitario” (Ley 812 de 2003), se estableció para lograr el objetivo de construir equidad social, indicándose que los desafíos principales que tenía el Gobierno en su momento para construir una sociedad más justa eran: a) Aumentar la eficiencia del gasto social para que los mayores recursos se traduzcan en mejores resultados; b) Mejorar la focalización del gasto para que los recursos lleguen a los más necesitados; y c) Consolidar un sistema de protección social para que las crisis económicas no comprometan, por completo, las posibilidades futuras de los grupos más vulnerables. En este sentido, una de las estrategias claves para lograr el objetivo fue fortalecer la participación ciudadana entorno a la cual se crearon los Consejos Comunales de Gobierno de convergencia entre el Estado y la ciudadanía, como uno de los mecanismos principales de participación y concertación, en los que confluyeron la ciudadanía, las autoridades locales y el Gobierno Nacional. En su momento fue una estrategia democrática de acercamiento a la comunidad, pero hoy no existe ninguna recopilación documental, ni estudio sobre la misma, que caracterice sus aportes.

Se tienen algunas experiencias o estrategias que convalidan las acciones de participación ciudadana, control social y transparencia en la gestión ejecutada, con estudios desarrollados desde el Grupo de Estudios en Ciencia Política y Administración Pública (GECIPAP, 2013), que da cuenta:

- El contexto histórico de Medellín desde 1980 y los antecedentes de la participación en este tiempo. 2011. Que cuenta con el análisis para los periodos de gobierno desde 1998-2000 hasta 2008-2011, de la inclusión de los procesos participativos-democráticos en la gestión de los gobiernos. Se plantea en el estudio que aunque el Departamento Administrativo de Planeación, a través de la construcción del Plan de Desarrollo propicia y fortalece la relación comunidad-territorio, y como un escenario de interacción que facilita la relación clara y transparente con el Estado y con todos los actores del desarrollo, es la escala local de la planeación del desarrollo la que constituye la base, los cimientos para facilitar y soportar la participación de las comunidades en ámbitos territoriales y temporales más amplios. Sin embargo, plantea que se requieren esfuerzos metodológicos para el establecimiento de mecanismos de participación ciudadana a nivel local, mientras tanto hay que seguir las directrices del Departamento Nacional de Planeación para en la realización de Planes de Desarrollo, entendido más como un proceso de planeación y participación que como producto a entregar. El estudio incluye las condiciones objetivos

y subjetivas de la participación ciudadana logradas en Medellín, explica los avances en cuanto a instancias y experiencia de participación ciudadana en el transcurso de los años, indicándose que son variadas las formas de expresión ciudadana en torno a asuntos poblacionales, sectoriales, territoriales o a la reivindicación de un derecho específico, las cuales se materializan en procesos, organizaciones, instancias, estrategias, mesas, redes, plataformas y articulaciones; en algunos casos se ha logrado establecer una relación de diálogo y cooperación con el Estado Municipal. Se resalta en el proceso de participación la vinculación de las mujeres de comunas y corregimientos. Entre las tensiones y barreras de la participación ciudadana encontraron la ilegitimidad y baja gobernabilidad con problemas estructurales del sistema político, los ciudadanos no ven reflejadas sus necesidades e intereses en las apuestas programáticas y en la forma de hacer política, reforzándose la desconfianza en el ejercicio del poder; señala que otra de las barreras de la participación encontradas es la falta de respaldo jurídico para las expresiones no formales de participación y gran parte de las acciones de participación directa se quedan en el plano municipal sin trascender al nivel regional o nacional.

- De igual manera el grupo de estudios en Ciencias Políticas y Administración Pública- GECIPAP, que es una Red de investigación interinstitucional miembros de la academia, entre los que se encuentran profesores del

Departamento de Ciencia Política de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín y de la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP-, estudiantes y egresados de estas dos instituciones y, servidores públicos del municipio de Medellín y del Departamento de Antioquia, han desarrollado gran cantidad de estudios que se enfocan en el fenómeno de implementación de las Nuevas Tendencias administrativas en la gestión gubernamental, con análisis comparativos que involucran el modelo de la Nueva Gestión Pública y el modelo tradicional desarrollando estudios de casos alrededor de las estrategias adoptadas en la gestión de los gobernantes en diferentes municipios de departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín, de cara al servicio de la comunidad, la eficiencia y eficacia gubernamental.

En Caldas no se tiene evidencia de estudios desarrollados para sistematizar prácticas públicas enmarcadas en las nuevas tendencias administrativas, no obstante, se puede hablar de la reciente estrategia implementado por el gobierno departamental denominada “La Ruta de la prosperidad”, mediante la cual el gobernante asiste directamente a los municipios caldenses en el ejercicio de vincular la participación ciudadana, el presupuesto participativo y la rendición de cuentas con el gobierno de turno, en el intento de acercar el Estado a la comunidad receptora de servicios.

En lo que refiere al municipio de Manizales, no se habían desarrollado estudios sobre alguna actuación precisa de modelo de gobierno, tan solo se generaban informes sobre los resultados de los gobiernos como herramientas de control vinculadas al ejercicio de responsabilidades públicas y procesos de rendición de cuentas o para la identificación de perfiles del recursos humano en la gestión pública, como es el caso del estudio encontrado de Calderón, Gregorio, 2004. Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia.

En dicho estudio se indaga sobre el aporte de la gestión humana al cumplimiento de la misión del Estado, desarrollándose la investigación en 39 entidades públicas de las ciudades de de Manizales, Pereira y Armenia. La investigación desde el aspecto teórico tuvo como plataforma de análisis de las concepciones de la Nueva Gerencia Pública. Frente al aspecto metodológico se muestra que se llevó a cabo una comparación empírica en 39 entidades de orden municipal o departamental que tuvieran una estructura básica para la gestión del talento humano; e hizo uso de los instrumentos cuestionario aplicada a jefe de personal, director de recursos humanos, gerente administrativo o de personal; y la entrevista semiestructurada los directores o gerentes de las instituciones con el fin de establecer las características de la gerencia de talento humano, la gestión estratégica y las prácticas de gestión de recursos humanos. Entre los hallazgos se obtuvo que el perfil del gerente del talento humano que son personas relativamente jóvenes con altos índices de profesionalización, que se actualizan en temas de planeación estratégica y de desarrollo humano constantemente; también se encontró que en las prácticas de las áreas de talento

humano aún persisten en la función tradicional de carácter administrativo que poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones.

Si bien los antecedentes sobre el análisis de las prácticas administrativas desarrolladas por los gobernantes de la ciudad de Manizales, no había despertado el interés de los académicos o estudiosos de la gerencia pública, no se podía desconocer la inclusión en los modelos de gerencia de cada gobernante la penetración de las concepciones de la Nueva Gestión Pública que han logrado gradualmente la posibilidad de tener administraciones más cercanas a la comunidad, a sus necesidades y a los intereses de las entidades institucionales de control y de nivel superior.

En este sentido, el municipio de Manizales ha tenido en los últimos años gobiernos que han denotado en el ejercicio, comportamientos característicos de la Nueva gestión pública con acciones que imprimen procesos transparentes, participativos y de rendición de cuentas a su gestión, generando resultados efectivos respecto al Índice de Gobierno Abierto (IGA)¹ institucional pasando de un 53,2% en el 2010 con alto riesgo o probabilidad de que se presenten acciones de corrupción por parte del gobierno de turno, a un nivel bajo con un porcentaje 78,43% para el año 2013; resultados que no hacen parte de la casualidad, sino

¹ Índice de Gobierno Abierto (IGA): Indicador que en el marco acción preventiva y monitoreo de normas estratégicas de lucha contra la corrupción pública, que basa su sustento teórico a partir del “Triangulo del fraude desarrollado por Donald R. Cressey, con un modelo que permite comprender de manera integral la conducta del individuo y por consiguiente diseñar e implementar estrategias efectivas que mitiguen los riesgos de corrupción. Procuraduría General de la Nación. Resultados de informes 2010-2011 y 2013-2014.

que corresponden al fuerte empeño de los gerentes públicos (Alcaldes) en aplicar estrategias gubernamentales que reúnan el bien hacer la gestión pública.

Como se señalaba, Índice del Gobierno Abierto durante los últimos años de administración de Manizales, efectivamente muestran avances superiores que los obtenidos por los niveles de gobierno departamental y nacional, esquematizados en la siguiente tabla:

Tabla 1

Índice de Gobierno Abierto.

Año	Manizales	Caldas	Colombia
2010-2011	53,2	58,0	51,3
2011-2012	64,5	51,7	52,2
2012-2013	94,6	74,1	58,4
2013-2014	78,43	73,0	65,5

Fuente: Página principal Procuraduría General de Colombia. Índice de Gobierno Abierto. Informe anual de resultados Índice de Gobierno Abierto (IGA) Alcaldías y Gobernaciones, periodos 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014.

Sin embargo, no existía en el acervo institucional sistematizaciones sobre las prácticas de gobierno local que recopilen las estrategias de gestión pública y ejecutado en el marco de la Nueva Gestión Pública, de modo que evidenciara el desarraigo de las concepciones tradicionalistas, que han permitido llevar al municipio de Manizales al nivel en el que se encuentra, De ese modo, se han realizado acciones muy válidas, que van en torno al cumplimiento del entramado general de políticas y leyes que han surgido alrededor del principio de transparencia, calidad en la gestión y participación ciudadana,

las cuales se van con cada gobernante ya que no se genera ningún proceso de trazabilidad en el marco de su desarrollo y tampoco se analiza si las acciones o estrategias ejecutadas para mejorar la gestión institucional del Agente (gobernante) fueron percibida por el Principal (ciudadano) con la connotación de transparencia-urna de cristal- que se quiso imprimir a su gestión Administrativa.

Por ello se quiso intervenir para que se diera un sustento teórico y un marco guía a los procesos de planeación, ejecución e identificación de los factores de éxito y obstáculos, características, de la estrategia de gobierno efectuada por la Administración Municipal de

Manizales e identificar el modo en que se articula con el modelo Nueva Gerencia Publica, trabajando con los elementos de base existentes alrededor de la “Estrategia Gobierno en la Calle” y los actores involucrados, así mismo, investigar si la comunidad valida la ejecución de dicha estrategia como un acto moral y de buen gobierno, que reduce las asimetrías de información entre el Principal y el Agente, logrando sustancialmente identificar los aportes a la concepción de Nueva Gestión Pública, como modelo de gestión que adopta los categóricos de la administración privada.

Para identificar el aporte de la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle de la administración del municipio de Manizales a la concepción de la Nueva Gestión Pública, se analizaron las acciones realizadas en la Estrategia dentro de los

planteamientos que explican transparencia administrativa y conductas que reducen el riesgo de cometer actos de corrupción, e identificaron los componentes de participación de los ciudadanos y control social en la toma de decisiones de inversión pública, el control social sobre el gobernante y los resultados de la gestión, explorándolos y describiéndolos, en el marco de la Nueva gestión pública, correspondiente a una de las líneas de investigación empírica del modelo, resultante del enfoque neo-empresarial.

El análisis es importante porque sirve de base para la aplicación de medidas correctivas, aplicación de planes de mejora y fortalecimiento de las estrategias de gobierno aplicadas a futuro en la Administración de Manizales, logrando orientar la organización institucional frente a la ejecución de estrategias de gobierno con un impacto mucho mayor, dejando para el acervo investigativo las lecciones aprendidas de la Estrategia Gobierno en la Calle haciendo uso de los fundamentos teóricos que enmarcan las tendencias actuales de la gerencia pública.

1.2. Pregunta de investigación

Con base en lo anterior se planteó para el presente estudio la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle de la administración del municipio de Manizales, 2012 – 2015, a la concepción de la Nueva Gestión Pública?

2. Justificación

Desde el aspecto teórico este estudio se justificó porque adaptó la realidad existente a partir de la ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle a los planteamientos modernos de gobernanza pública, por la inserción del modelo de Nueva Gestión Pública que adapta los intereses y prácticas de la administración privada de la era de la modernidad y globalización dada a partir de 1970 hasta la actualidad.

Con lo anterior, se entregó un contexto teórico a las prácticas desarrolladas por el gerente público saliente de Manizales, lográndose documentar la trazabilidad del proceso institucional dirigido a la generación de resultado eficientes y eficaces, con orientación al ciudadano, que aportan a la reducción de la percepción de corrupción en la gestión pública, de manera que no quedó simplemente como una estrategia desarrollada en un periodo de gestión administrativo sin mayor relevancia, sino que permitió reconocer también el grado de aporte al fortalecimiento de la confianza institucional.

Fue fundamental que se desarrollara esta investigación para que se construyeran los elementos de base que permitirán que la administración municipal de Manizales avance en la concepción de buen gobierno y se sostenga en la obtención de resultados, con niveles bajos de posibilidad que se presenten prácticas corruptas en la gestión, y se logró demostrar la importancia del carácter de institucionalidad en la preservación de prácticas administrativas y gerenciales que realmente cumplan las expectativas de los

usuarios de los servicios del Estado. Fue clave la sistematización de prácticas públicas de la estrategia Gobierno en la calle, estudiada bajo un modelo investigativo.

Considerando que el bienestar de los manizaleños se ve reflejado en las prácticas institucionales que se orientan hacia sus intereses y no de los intereses particulares de los servidores públicos, éste estudio contribuyó con el fortalecimiento de la institucionalidad en el sentido de dejar un camino trazado de actuación de los gobernantes futuros, quienes tendrán la oportunidad de contar con un instrumento que compile un cómo para ejecutar prácticas que le permita sostener un nivel de bajo riesgo de corrupción, de conformidad con los lineamientos y normatividad nacional. De tal manera la utilidad del estudio en las prácticas administrativas tendría bastante sentido a la hora de ejecutar estrategias o programas de gobierno en favor de los intereses de la comunidad y el logro de la eficiencia, eficacia y equidad para los manizaleños, a pesar de los cambios de gobierno.

Analizado desde el contexto social, a todas luces resultó oportuno adelantar esta investigación, porque si bien es cierto que existen tendencias gerenciales que están en apogeo, apostándole al cumplimiento de las políticas de Estado, también se está generando un acercamiento directo a los actores esenciales del desarrollo, en donde son ellos quienes activamente están decidiendo las alternativas de solución a sus necesidades para mejorar su calidad de vida y obtener bienes y servicios públicos; valiendo la pena entonces plantear sus aportes de modo que se fortalezca la organización institucional, se

reduzca la desconfianza en la en la gestión pública y se multiplique los modelos exitosos de administración.

Emprender la indagación sobre los aportes que realizó la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle a la concepción de Nueva Gestión Pública, resultó no solo un reto por ser un campo poco explorado a nivel regional en las instituciones públicas, si no también, pertinente frente al objetivo misional de la Universidad en la formación de personas éticas y emprendedoras con pensamiento crítico e innovador, fundamentalmente porque los investigadores principales tienen su quehacer laboral atado a las organizaciones públicas, en tanto que los aportes que se desarrollaron en el marco de esta investigación aseguran un beneficio directo para la comunidad manizaleña.

Respecto al aporte de formación del postgrado resultó importante demostrar que los estudiantes han logrado interiorizar los contenidos temáticos y se tiene la capacidad de articular los conocimientos adquiridos de la Maestría en Administración de Negocios—MBA con el contexto; siendo posible reconocer su utilidad en los escenarios de la investigación aplicada en ámbitos públicos, Además, desde las líneas de investigación de la Universidad se tiene la Teoría de Agencia como foco investigativo, bajo el cual se han desarrollado estudios empíricos en organizaciones privadas, sin examinar las organizaciones públicas, por lo que presenta una excelente oportunidad para la generación de conocimiento que aporte a la investigación académica desde otra óptica poco explorada.

3. Objetivos de Investigación

3.1. Objetivo General

Identificar los aportes que la estrategia Gobierno en la Calle de la administración de Manizales, 2012 – 2015, hace a las concepciones de la Nueva Gestión Pública.

3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar los elementos que fundamentan la realización de la Estrategia Gobierno en la Calle en el marco del modelo de la Nueva Gestión Pública.

- Describir los principios de management público que se aplican en la estrategia Gobierno en la Calle.

- Analizar las percepciones de los actores involucrados (ciudadanos, gestores públicos) sobre los procesos y acciones de la estrategia gobierno en la calle, entorno a la de la Estrategia Gobierno en la Calle.

- Generar recomendaciones para fortalecer la estrategia Gobierno en la Calle.

4. Marco Referencial

4.1. Marco Contextual

4.1.1. Municipio y Administración Municipal de Manizales

4.1.1.1. Descripción general del municipio. Manizales es la capital del departamento de Caldas, ubicada en la Cordillera Central, cerca del Nevado del Ruiz. Forma parte de la llamada Región paisa y del denominado Triángulo de oro. Manizales, fue fundada en 1849 por colonos antioqueños, hoy es una ciudad con gran actividad económica, industrial, cultural y turística. Igualmente se resalta por su actividad cultural en la que se destacan su Feria anual, el Festival Internacional de Teatro y numerosos espectáculos y convenciones.

Manizales, también denominada la "Ciudad de las Puertas Abiertas", también se le conoce como "Manizales del Alma" debido a un pasodoble taurino que lleva su nombre. Según proyecciones DANE para el año 2014 este municipio cuenta con 393.627 personas de los cuales el 47,1 % de la población son hombres y el 52,9 % mujeres. Con una extensión de 571.84 kilómetros cuadrados, obtiene una densidad poblacional de 688 habitantes por kilómetro cuadrado, los cuales se encuentran distribuidos en la zona rural y urbana de Manizales. En la zona urbana Manizales cuenta con barrios agrupados en once comunas. A continuación se puede observar en el mapa de división administrativa por comunas:



Fuente: Información pública en web (2014).

Figura 1. División Administrativa por Comunas.

En el ámbito rural Manizales se divide administrativamente en siete corregimientos, los cuales se dividen en veredas, algunos presentan pequeños caseríos.



Fuente: Información pública en web (2014).

Figura 2. División Administrativa por Corregimientos.

Alrededor de su división política se concentra en el Municipio de Manizales las organizaciones comunitarias siendo estas las Juntas de Acción Comunal y Juntas Administradoras Locales, que se congregan en ASOJAC (Asociación de Juntas del Municipio de Manizales), los cuales son un escenario de participación ciudadana y comunitaria, por excelencia dan cuenta de un proceso histórico de empoderamiento de las comunidades hacia su propio desarrollo. En general se tienen 185 representantes de Juntas de Acción Comunal y 113 miembros dignatarios de las Juntas Administradoras Locales (Secretaría de Desarrollo Social, municipio de Manizales, 2012).

4.1.1.2. Estructura político administrativa. El municipio de Manizales cuenta con una alcaldía municipal que se ubica en el centro de la ciudad y cuenta con una estructura organizacional conformada por un Concejo Municipal, El alcalde Municipal, secretarías de despacho y 12 entidades descentralizadas. A nivel de control y garantiza de derechos se tiene la Personería y Contraloría Municipal. A continuación se relacionan las secretarías de despacho y las entidades descentralizadas:

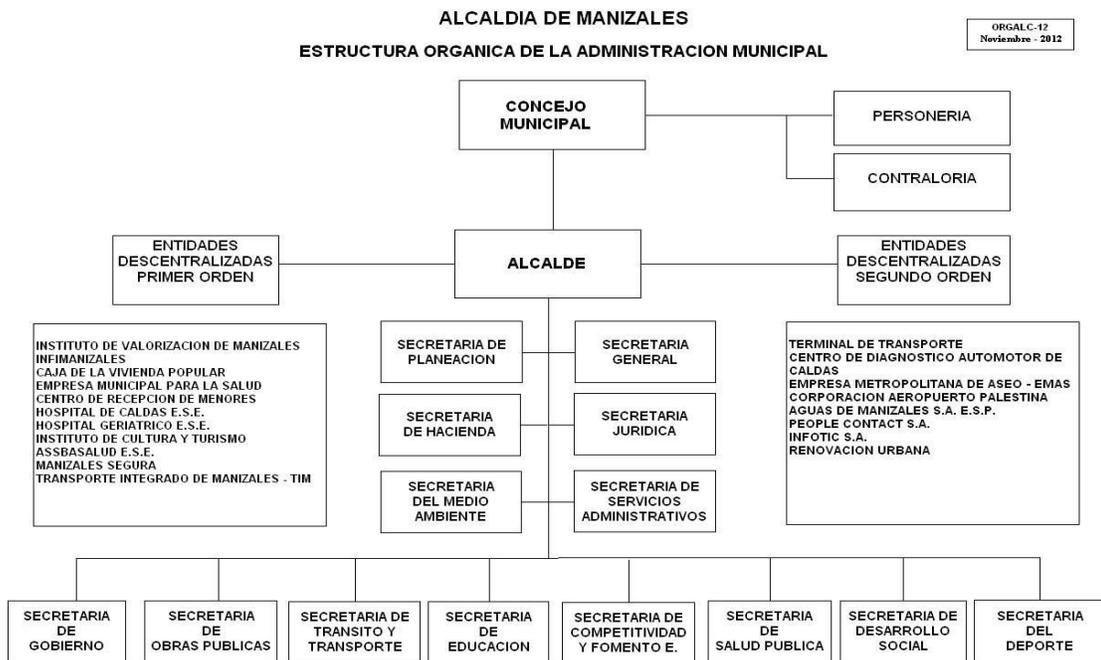
Tabla 2

Secretarías de Despacho y Entidades Descentralizadas Administración de Manizales.

Secretarías de Despacho	Entidades descentralizadas
Secretaría de Desarrollo Social	Aguas de Manizales
Secretaría de Educación	Assbasalud ESE
Secretaría de Gobierno	Caja de la Vivienda Popular

Secretarías de Despacho	Entidades descentralizadas
Secretaría General	Centro de Recepción de Menores
Secretaría de Hacienda	Empresa Metropolitana de Aseo (EMAS)
Secretaría de Obras Públicas	Hospital de Caldas
Secretaría de Servicios Administrativos	Hospital Geriátrico San Isidro
Secretaría de Planeación	Infimanizales
Secretaría de Salud Pública	Instituto de Cultura y Turismo
Secretaría del Tránsito y Transporte	Invama
Secretaría del Deporte	Terminal de Transportes
Secretaría de TICs y Competitividad	-
Secretaría Jurídica	

Fuente: Alcaldía Municipal de Manizales (2014). <http://www.manizales.gov.co/index.php?lang=es>



Fuente: Alcaldía Municipal de Manizales (2014)

Figura 3. Organigrama de la Administración Municipal de Manizales

4.1.1.2.1 Estructura orgánica

- **Misión.** El Municipio de Manizales genera bienestar a todos los grupos poblacionales a través de una administración efectiva de los recursos, bajo un concepto gerencial que promueve el desarrollo físico, económico y sociocultural para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

- **Visión.** Manizales en el 2032 se habrá consolidado como el eje de ciudad región internacional en conocimiento, conformada por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda y será una ciudad líder global en innovación y creación de valor, en armonía con sus riquezas naturales e impulsada por un talento humano de clase mundial y un entorno de inclusión social de toda su población en los beneficios de su desarrollo.

La administración municipal cuenta con objetivos y funciones generales para cada uno de los despachos y entidades descentralizadas. Así mismo el alcalde municipal contempla una serie de responsabilidades competentes con su labor que corresponden a planear, organizar, coordinar y controlar las actividades municipales, promover y participar en toda clase de actuaciones políticas y administrativas tendientes a la prosperidad económica y desarrollo social del municipio, ello en virtud a las atribuciones dadas en la Constitución, la ley y demás normas complementarias.

Las anteriores funciones otorgadas a los alcaldes de la Administración municipal tiene diferentes formas de llevarse a cabo y ello va muy atado al estilo de liderazgo del

gestor público a la cabeza. Es importante resaltar que cada cuatro años cuando se presente un proceso de elección popular se dinamiza el modelo de administrativo y se aplican las estrategias de gestión que el Alcalde electo ha inscrito a través de su Plan de Desarrollo Municipal. La administración que pasó ejecutó el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 denominado “Gobierno en la Calle” con elementos diferenciadores de la gestión.



Fuente: Alcaldía Municipal de Manizales (2014)

Figura 4. Imagen Corporativa Plan de Desarrollo Municipal “Gobierno en la Calle”.

4.1.1.3. Plan de desarrollo Municipal y Estrategia Gobierno en la Calle

a) Plan de desarrollo Municipal. Documento, titulado “Plan de Desarrollo Manizales 2012”.

– 2015, denominado “Gobierno en la Calle”, adoptado mediante Acuerdo de Concejo Municipal N° 0784 de 5 de junio de 2012, contiene los elementos que

configuran la estrategia mediante la cual se orienta la gestión pública del municipio en los cuatro años de gobierno del alcalde Jorge Eduardo Rojas Giraldo.

Entre los elementos de base del Plan de Desarrollo se encuentra:

- **Visión.** Manizales es un territorio amable que se identifica por el bienestar de sus ciudadanos, que se piensa y se construye respetando las diferencias y se gobierna bajo principios éticos y democráticos, resultado de un desarrollo sostenible con énfasis en la educación sobresaliente, la cultura, la participación ciudadana, la integración estratégica con la región, la innovación, el emprendimiento, el aprovechamiento de su riqueza natural y el reconocimiento de su patrimonio.

- **Objetivos del plan.** Propiciar escenarios de inclusión social con oportunidades de empleo, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida y bienestar y a la reducción drástica de la pobreza.

Elementos de valor para el desarrollo del plan

- Fomentar la corresponsabilidad que se debe dar entre el Estado, la empresa y la comunidad para la definición de escenarios de desarrollo, donde el mejoramiento de las condiciones de vida sea un propósito común.

- Establecer mecanismos de comunicación e interacción permanente entre el gobierno y la comunidad, con el fin de lograr mayores y mejores entendimientos y aprendizajes.

- Definir esquemas de innovación en la gestión pública, que posibiliten mayor eficacia y eficiencia en las inversiones que realiza el municipio.

Pilares: Educación, Desarrollo basado en conocimiento, buen gobierno, cooperación e integración.

Valores fundamentales: Respeto, solidaridad, confianza y apertura.

b) Estrategia Gobierno en la Calle (Plan de Desarrollo Municipal de Manizales - Caldas 2012-2015 “Gobierno en la Calle”).

Más que el nombre del Plan de Desarrollo del alcalde Jorge Eduardo Rojas Giraldo, la estrategia “Gobierno en la Calle” definió un estilo de actuación que permitió mantener una comunicación e interacción permanente de gobierno con toda la sociedad, acorde con la cual se diseñó y ejecutó el plan de desarrollo; al igual que los programas y estrategias que lo concretan, en el que la participación fue componente esencial de las actuaciones del gobierno.

Bajo esa consigna, plan de desarrollo que se ejecutó, desarrolló el concepto de ciudades sostenibles y competitivas, entendiendo el potencial y oportunidad que tiene el municipio de Manizales de desarrollarse bajo los elementos asociados a él, específicamente en lo relacionado con gestión del riesgo y adaptación al cambio climático, desarrollo urbano, transporte y movilidad, inversión social e innovación en la gestión pública; lo cual se enmarcó en una visión de “Ciudad Amable”, que tuvo en su base natural y cultural en las posibilidades de generar conocimiento como instrumento para el desarrollo de mejores condiciones de vida, que requiere de un fortalecimiento de la educación que permita seguir contando con un potencial humano cualificado para aprovechar las oportunidades del territorio e interactuar con todo el entorno.

En este marco, se propuso un esquema programático que en cuatro líneas estratégicas contempló 16 propósitos y en cada uno de ellos se establecen los programas y subprogramas en los cuales el municipio formulará y ejecutará sus proyectos; lo cual se aprecia de la siguiente manera:

Tabla 3

Esquema programático del plan de desarrollo municipal.

Propósito	Programa
1	Mejorar el acceso y la calidad de los procesos de formación en todos los niveles.
2	Potenciar el desarrollo de manifestaciones artísticas y culturales.
3	Mejorar las condiciones de salud de la población.
4	Facilitar el aprovechamiento del tiempo libre y el bienestar, mediante prácticas deportivas y recreativas en espacios seguros y adecuados.

Propósito	Programa
5	Fortalecer la participación de los ciudadanos y la organización social.
6	Fortalecer la convivencia social, el respeto por los derechos humanos y ciudadanos y la seguridad democrática.
7	Propiciar condiciones fravorables para el desarrollo basado en el conocimiento, la competitividad, la innovación, el emprendimiento, el desarrollo empresarial y la atracción de inversión.
8	Proyectar a Manizales como destino turístico a nivel nacional e internacional.
9	Propover el desarrollo integral de la población rural.
10	Disminuir el déficit de vivienda y acceso a servicios públicos en grupos vulnerables y en situación de riesgo.
11	Fortalecer los procesos de suministro de agua potable y tratamiuento de aguas.
12	Optimizar la malla vial del municipio y facilitar la movilidad en la ciudad.
13	Consolidad el sistema para la gestión integral del riesgo, reducir los impactos sobre la ocupación del territorio y disminuir las causas y efectos del cambio climático.
14	Consolidad el sistema para el mejoramiento de la calidad ambiental del municipio.
15	Consolidad el sistema para el ordenamiento y desarrollo del territorio.
16	Establecer un proceso de gestión pública eficiente, ágil y transparente, fundamentada en la gestión por resultados, la modernización del gobierno y el mejoramiento contonuo.

Fuente: Alcaldía Municipal de Manizales (2014). PDM 2012-2015.

Con base en el anterior esquema programático se dispuso la ejecución de los instrumentos de planificación como lo son Plan indicativo, plan financiero, Operativo Anual de inversiones y planes de acción; los cuales en cada vigencia administrativa, determinaron en algún porcentaje el nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo, así mismo, la efectividad del Alcalde en el cumplimiento de sus funciones y satisfacción de las necesidades de los manizaleños, cuyo modelo de gerenciamiento fue caracterizado por la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle.

La Estrategia Gobierno en la Calle se realizó desde el año 2012 hasta el 2015 en los diferentes barrios, comunas, veredas y corregimientos del municipio de Manizales. Bajo la consigna “Construimos presente en los barrios para el futuro de la gente”, administración municipal tuvo un acercamiento más directo con la comunidad en especial, con los líderes y representantes de las comunidades visitadas, logrando conocer de cerca las necesidades de mayor prioridad y concertando con los líderes las apuestas de inversión pública a incluir en los proyectos que se orientan a satisfacer la demanda de bienes y servicios de la comunidad.

Mediante el desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle, se llevó a la comunidad los servicios institucionales que por referente histórico son más solicitados por la comunidad, en tanto que es posible reconocer del programa que no todas las secretarías de despacho asistieron a las comunidades, sin embargo, cuando se suscitan necesidades en torno a otras secretarías existentes, en el evento los funcionarios estuvieron dispuestos a orientar las solicitudes de información o requerimientos de los ciudadanos para su posterior trámite.

4.1.1.4 Planeación, ejecución y seguimiento de la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle. Para la generación de la siguiente información se hizo uso de la entrevista a la persona que estuvo encargada de la coordinación de la estrategia, Verónica Trujillo, lográndose la sistematización de la manera como se desarrolló la estrategia.

Planeación: Desde el Despacho del Alcalde se planearon las actividades a realizar en el Marco de la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle y se definen los sectores que se visitaron, se realizó la convocatoria y reuniones con los líderes una semana antes de la realización del evento, posteriormente se coordinó desde el aspecto logístico todo el desarrollo del evento en acuerdo con los diferentes secretarios de despacho, funcionarios y contratistas de apoyo a la gestión, finalmente se trasladan los elementos que identifican institucionalmente la estrategia ejecutada por parte de la Administración municipal en los sectores municipales. Así mismo, se desarrolló la respectiva estrategia de información para que la comunidad estuviera atenta a la llegada de “Gobierno en la Calle” y lograra participar activamente del evento.

Ejecución: Previo al inicio de la jornada de Gobierno en la Calle se realizó el montaje de la oferta institucional, el cual consistió en trasladar a los barrios, todos los servicios que prestaba la alcaldía en sus oficinas. Con esto se buscó acercar más la comunidad a la administración, logrando que los ciudadanos lograran solucionar inquietudes al interior de su barrio evitando su desplazamiento hasta las oficinas.

Las secretarías de salud y educación, hacían presencia ofreciendo charlas y capacitaciones a los estudiantes de los colegios donde se realiza la reunión final de cierre de la jornada, para de esta forma vincular a la población estudiantil.

De todas las jornadas realizadas, se diligenciaron formatos de solicitudes de la comunidad, a nivel de la administración se asignaron los respectivos responsables para que realizaran la valoración técnica y económica de la misma. Posteriormente se realizó con la comunidad, a través de los líderes, un acuerdo de prioridades, ordenando la generación de bienes y servicios hacia los sitios visitados, igualmente se generó el debido sustento sobre las solicitudes que no podían ser atendidas.

De acuerdo con los compromisos adquiridos con la comunidad se estableció el respectivo cronograma de actividades con el tiempo y alcance de la ejecución, convirtiéndose dichos compromisos en proyectos de solución de necesidades planteadas por la comunidad.

Seguimiento: Posterior a la suscripción de compromisos y preparación de la ejecución, se entrega la responsabilidad a una secretaría de despacho que periódicamente iba indicando el estado de avance de dichos compromisos.

Desde la Secretaría de Despacho del alcalde Municipal se llevó control de la ejecución de los compromisos a través de las “Matrices de compromisos de Gobierno en la Calle, en las cuales se sistematizó la información de las solicitudes realizadas por la comunidad, las solicitudes que estaban en ejecución y las que no lograron ejecutarse por alguna razón técnica o financiera.

La Estrategia Gobierno en la Calle, también se ejecutó visitando a las comunidades para entregar las obras o programas que fueron sujeto de solicitud de la comunidad o los que quedaron inscritos en el Plan de desarrollo Municipal.

Normalmente el Alcalde Municipal acompañaba la ejecución de la estrategia en compañía de secretarios de despacho, funcionarios y contratistas de apoyo a la gestión.

A continuación se observan imágenes de la ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle con la comunidad:



Fuente: Diario Digital Frontera informativa. May. 22/13 <https://fronterainformativa.wordpress.com/tag/gobierno-en-la-calle/>

Figura 5. Gobierno en la Calle, Comuna Ecoturística Cerro de Oro de Manizales.



Fuente: Diario Digital Frontera informativa. agosto 29/13 <https://fronterainformativa.wordpress.com/tag/gobierno-en-la-calle/>

Figura 6. Desarrollo Gobierno en la Calle Barrio Aranjuez de Manizales: Entrega de Nueva Planta Física del Liceo Mixto Aranjuez.

La estrategia en ocasiones sirvió como plataforma para la celebración de fechas especiales o articulación institucional y comunidad.

En los años 2012, 2013 y 2014 se desarrollaron los siguientes eventos de la Estrategia Gobierno en la Calle:

Tabla 4

Eventos de Gobierno en la Calle Desarrollados entre 2012- 2014.

Lugar	Fecha
Aranjuez	03/04/2012
Comuna 11 La Macarena: Barrios como El Carmen, 20 de julio, El Campamento, La Albania, Fundación La Providencia, Niño de Jesús de la Buena Esperanza	03/04/2012
Minitas, Toscana, La Cumbre, Villa Luz, y Villa Café	03/04/2012
Comuna La Fuente: Barrio Cervantes	20/04/2012
Barrio Cervantes y Villa Carmenza	23/04/2012
Barrio La Asunción	27/04/2012
Comuna La Estación: Barrios como La Asunción, San Jorge, Los Cedros, El Sol y La Argentina	30/04/2012
Comuna Cumanday	07/05/2012
Instituciones Educativas: La Gran Colombia y Maltería	07/05/2012
Comuna Cumanday	07/05/2012
Instituciones educativas: La Gran Colombia, Maltería, El Jardín Fe y Alegría del barrio Campoamor, Rural San Peregrino	07/05/2012
Institución Educativa La Gran Colombia barrio San Joaquín	07/05/2012
Comuna Atardeceres	14/05/2012
Comunidad La Linda	14/05/2012
Comunidad La Linda, Comuna Atardeceres, Comuna Cumanday	14/05/2012
Comuna Atardeceres, Ciudadela La Linda	14/05/2012
Km 41 Corregimiento Colombia	23/05/2012
Vereda Colombia	28/05/2012
Km 41	28/05/2012
Institución Educativa Giovanni Montinni y Casa de la Cultura, Km 41	28/05/2012
Sector Rural Manizales: Veredas Colombia y Villa Victoria	28/05/2012
Vereda El Desquite Corregimiento Río Blanco	08/06/2012

Lugar	Fecha
Vereda El Desquite	12/06/2012
Vías del Corregimiento sector de Letras	12/06/2012
Escuela El Porvenir	12/06/2012
El paramo, Corregimiento Río blanco, Vereda El Desquite	12/06/2012
Corregimiento El Remanso, Vereda La Cabaña	21/06/2012
Vereda San Peregrino	21/11/2012
Vereda San Peregrino, Corregimiento Panorama	26/11/2012
Barrio Chipre	22/04/2013
Barrio San José	25/04/2013
Unidad Deportiva Palogrande	25/04/2013
Barrio El Carmen	03/05/2013
Corregimiento Bajo Tablazo, Estación Uribe	06/05/2013
Aranjuez	09/05/2013
Ciudadela del Norte: Barrios La Carola, Villahermosa y El Porvenir	09/05/2013
Ciudadela del Norte: Barrios La Carola, Villahermosa y El Porvenir	14/05/2013
Barrio La Enea	15/05/2013
Barrio La Enea	16/05/2013
Barrio El Nevado	17/05/2013
Comuna La Fuente: El Nevado, Bajo Andes, Marmato y la Isla	18/05/2013
Comuna Eco turística Los Cerro Oro: barrios Minitas, La Cumbre, Villa Luz y Villa Café Yarumales	23/05/2013
Barrio Minitas Casa de La Cultura	23/05/2013
Comuna San José	29/05/2013
Comuna San José, Sector La Pelusa	29/05/2013
Barrios: Malhabar, Las Colinas, Pio XII	31/05/2013
Comuna Universitaria, Barrios Malhabar, Las Colinas, Pío XII	01/06/2013
Barrios Los Agustinos, Campohermoso, Centenario, Estambul, Barrio Colombia, San Joaquín, Aranjuez, Palermo y el Coliseo Menor	20/06/2013
Barrio La Linda	03/07/2013

Lugar	Fecha
Ecoparque Los Yarumos	10/07/2013
Realización del evento plaza de Bolívar para celebrar el 20 de julio	19/07/2013
Visita barrio Chachafruto de Manizales para entrega de cancha de fútbol	26/07/2013
visita barrio La Linda para verificación de avance de obra en solicitud	13/08/2014
Visita a San José para verificación de resultados inversión en el marco de Gobierno en la calle	14/08/2013
Visita al barrio Aranjuez, entrega de obra	27/08/2013
Visita barrio Chachafruto para inauguración de obra	26/09/2013
Entrega de obra vial en el barrio Estambul	30/09/2013
Entrega de obra Parque de la Vida en el barrio la Sultana	02/10/2013
Realización de evento Gobierno en la calle en barrios Samaria, Comuneros y Solferino	18/10/2013
Inauguración de sede comunitaria en el barrio Las Delicias	21/10/2013
Entrega de obras civiles en barrio Villaluz	25/10/2014
Realización de evento Gobierno en la calle en la Ciudadela del Norte	25/10/2013
Visita al barrio Galán para la inauguración del CODECO (Centro de atención a todos los servicios sociales y comunitarios en este sector)	31/10/2014
Entrega de obra Cancha Sintética en Barrio Aranjuez	06/11/2013
Entrega de obra Cancha multifuncional en San Cayetano	07/11/2013
Entrega de obras viales en la ciudadela La Linda	12/11/2013
Realización de Gobierno en la calle con sector TIC	11/12/2013
Celebración con loteros el día de gracia	17/12/2013
Entrega de obras nuevas barrio El Nevado y de la comuna San José	31/07/2014
Gobierno en la Calle hace realidad los sueños de los manizaleños entrega de obra nueva barrio el Nevado	01/08/2014
1.400 millones de pesos invirtió gobierno en la calle en los sueños de cuatro barrios de Manizales	02/08/2014
Alcaldía de Manizales continúa el ciclo de inauguraciones de Gobierno en la Calle	07/08/2014
Inauguración de obras	12/08/2014

Lugar	Fecha
Gobierno en la calle también le cumple a la zona rural de Manizales, inauguración de obra en la vereda la Cuchilla	13/08/2014
Gobierno en la calle continúa inaugurando obras en la capital de caldas barrios Fanny González y San Cayetano	14/08/2014
Retorno de Gobierno en la Calle los barrios Camilo Torres y 11 de Noviembre, serán protagonistas Camilo Torres	12/09/2014
“Gobierno en la Calle” regresó para entregarle soluciones a la comuna Universitaria	13/09/2014
Nuevas Obras Serán Inauguradas En El Barrio Bosques Del Norte	18/09/2014
En el barrio Estambul Gobierno en la Calle sigue cumpliendo sueños (2) barrio Estambul	30/09/2014
En el barrio Estambul Gobierno en la Calle sigue cumpliendo sueños	30/09/2014
La alcaldía de Manizales “Gobierno en la Calle” les celebró a los loteros su día	01/10/2014
La alcaldía de Manizales “Gobierno en la Calle” les celebró a los loteros su día	14/12/2014
La Carolita, Altos de Granada y Villa Café se suman a los barrios beneficiados por Gobierno en la Calle	19/12/2014

Fuente: Recopilación histórica institucional ejecución Gobierno en la Calle.

http://www.manizales.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&id=16&Itemid=322&lang=es&limitstart=10

4.2. Marco Normativo de Buen Gobierno y Transparencia en la Gestión Pública

En la dinámica de progreso institucional del ámbito nacional, se tiene una constante preocupación por el desarrollo de estrategias de buen gobierno en la gestión y el modo en que se ejecutan las prácticas administrativas en las agendas públicas de cara a la comunidad y a las organizaciones de control. Tanto es así que el empeño surgido hace poco más de dos décadas en la planeación, calidad, transparencia y el gobierno abierto, ha generado cambios institucionales con la incorporación de un entramado de leyes y normas que demarcan cada día mayor rigurosidad en su aplicación para orientar el buen gobierno.

Así, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 1° de la Ley 131 de 1994, se indica que el que voto programático es el mecanismo de participación mediante el cual los ciudadanos que votan para elegir gobernadores y alcaldes, imponen como mandato al elegido el cumplimiento del programa de gobierno que haya presentado como parte integral en la inscripción de su candidatura, por ello las estrategias de gobierno del gerente público, se vinculan directamente con el programa de gobierno y los lineamientos establecidos con anterioridad a su elección (Registraduría Nacional del Estado Civil, 1994).

Dicho programa de gobierno es el insumo esencial para la formulación de los planes de desarrollo, cuyos procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución seguimiento, evaluación y control se define mediante la Ley 152 de 1994, Ley Orgánica de Plan de Desarrollo, marco normativo que dirige en efecto la ejecución del Plan de desarrollo de las entidades territoriales, y que sustenta la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de actividades administrativas de las agendas de gobierno.

La Ley 134 de 1994, por la cual se dictan las normas sobre mecanismos de participación ciudadana, y donde se sustenta la democratización del control y de la fiscalización de la administración pública y las acciones que se ejecutan los servidores públicos. Con esta norma se valida el acercamiento a la comunidad para concretar las

necesidades y priorizar el gasto público, generando el proceso de presupuesto participativo (Federación Nacional de Personeros de Colombia, 1994).

La planeación sectorial, programación y ejecución de recursos fiscales se ven representados mediante la aplicación de las Leyes 1176 de 2007, por la cual se desarrollan los artículos 356 y 357 de la Constitución Política; y la Ley 715 de 2001, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud (Departamento Nacional de Planeación, 2008).

En agregación a los párrafos anteriores se tiene presente la Ley 136 en donde se dictan las normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios, considerando en su artículo 1º:

Los municipios como la entidad territorial fundamental de la división política administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la constitución y la ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio. Adicionalmente en esta ley se define sus competencias, funciones, principios, categorías, requisitos, entre otros. (Registraduría Nacional del Estado Civil, 1994).

El documento Conpes 3654 del 12 de abril de 2010, consolida la permanente rendición de cuentas de la rama ejecutiva a la comunidad con orientación a la modernización, eficiencia, transparencia y lucha contra la corrupción (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, 2010).

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI), desarrollada por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el año 2005 mediante el Decreto 1599, es una herramienta gerencial que tiene como fin servir de control de controles para que las entidades del Estado logren cumplir con sus objetivos institucionales y con el marco legal aplicable a ellas. El propósito es orientar esta Institución hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales (la misión, la visión, la política de calidad, los objetivos de calidad, los valores, los principios) y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado Colombiano. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014).

La Ley 1474 de 2011, 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 (Ministerio del Interior, 2012).

Ley 1551 de 2012, Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios, se moderniza la normativa relacionada con el régimen municipal, dentro de la autonomía que reconoce a los municipios la Constitución y la ley, como instrumento de gestión para cumplir sus competencias y funciones (Ministerio del Interior, 2012).

Recientemente con la promulgación de la Ley 1712 de 2014 – Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, se pretende regular el derecho de acceso a la información pública que tienen todas las personas, los procedimientos para el ejercicio y la garantía del derecho fundamental así como las excepciones a la publicidad de la información pública (Procuraduría General de la Nación, 2014).

4.3. Marco teórico

4.3.1. La Nueva Gestión pública (NGP). Análisis contextual de la evolución administrativa en el que surge la Nueva Gestión Pública.

Teniendo en cuenta la evolución del pensamiento administrativo, la Nueva Gestión Pública surge en un contexto en el cual se encontraba en desarrollo la era de la administración estratégica, cuyos inicios prácticos operan a partir de la década de 1970,

en medio de una serie de hechos negativos que marcaban la economía mundial posterior a la post-guerra, como lo eran la crisis del petróleo, estancamiento de los mercados con altos índices de inflación y endeudamiento de los países, situación que hizo surgir un ambiente competitivo entre los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaban la demanda. La necesidad de atender a esta nueva realidad derivó una ansiosa búsqueda de soluciones e impulsaron la generación de estrategias para que las empresas logaran competir abiertamente en el ámbito internacional, haciendo frente a las dificultades del entorno.

En la evolución de la administración estratégica se contaba con la aplicación de técnicas gerenciales emanadas de las apreciaciones teóricas de representantes como Alfred Chandler (1962)-Aportes al desarrollo organizacional, Peter Drucker (1969)-Aportes de la innovación empresarial o management, Ichak Adizes (1971) Aporte de los cuatro estilos gerenciales, Henry Mintzberg (1975) Aportes sobre el concepto de estrategia y los mecanismos de coordinación en las organizaciones, William Ouchi (1981)-Aportes de la Teoría Z, y Michel Porter (1985) con la ventaja competitiva.

Todos estos aportes, desarrollados esencialmente en los Estados Unidos igual que el New Public Management o Nueva Gestión Pública, ayudaron a construir el nuevo modelo administrativo para lo público de modo que se lograra dar respuesta al entorno de crisis, recesión y desempleo de la época logrando orientar mejor las políticas sociales y

económicas dirigidas a atender la difícil y compleja demanda social, todo ello exigiendo mayor eficiencia en la gestión.

En el transcurrir de los últimos 30 años la administración ha logrado el avance hasta la gerencia y posteriormente a la gobernanza, obteniendo la inclusión de modelos de gestión con mejoras continuas e involucrando a los usuarios/clientes de los servicios en los procesos de toma de decisiones administrativas; la situación se ha visto tanto en el ámbito privado como en el público. Así se logra el paso de una gestión pública tradicional basada en el modelo burocrático, sin competencia con la gestión orientada hacia dentro, sin técnicas de evaluación de la gestión; a una gestión pública más competitiva y con mayores capacidades estratégicas, orientada hacia el cliente e incluyendo técnicas de evaluación de la gestión, caracterizada por las técnicas gerenciales innovadoras, como lo propone el New Public Management o Nueva Gestión Pública.

Conceptos y Enfoques de la Nueva Gestión Pública

El surgimiento de la Nueva Gestión Pública-NGP como modelo de reorganización del Estado de bienestar, que presentaba alto grado de burocratización, niveles organizativos que inducían a la ineficiencia en la gestión y uso desmesurado de los recursos públicos, se considera como herramienta que cambia por completo las acciones de la administración pública de los años setentas, ya que estas no correspondían a las demandas de la sociedad neoliberal y del mundo globalizado que se estaba viviendo en

aquellos momentos. Los primeros acercamientos al concepto de Nueva Gestión pública surgen en los Estados Unidos, tendencias que se extendieron a otras naciones del mundo a través de las reformas administrativas del sector público promovidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE.

Sobre la concepción de la Nueva Gerencia Pública, Barzelay (2001) afirma que la Nueva Gerencia Pública (NGP) se origina como un dispositivo conceptual inventado con el propósito de estructurar la discusión académica sobre los cambios contemporáneos en la organización y el gerenciamiento de la rama ejecutiva del gobierno. Para (Sanchez, 2002) la NGP se trata del manejo privado de lo público. A su vez Leeuw (1996, p. 92), citado por (García, 2007, p. 44), indica que la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.

Según Quesada (2011), la NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz, explica también que para éste enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los

distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE define la Nueva Gestión Pública como un nuevo paradigma para la gestión pública dirigido a fomentar la cultura orientada a resultados en un sector público menos centralizado y que está caracterizado por: 1) estar centrado en resultados por lo que respecta a eficiencia, efectividad y calidad del servicio; 2) sustituir estructuras centralizadas y jerárquicas por entornos de gestión descentralizados. Las decisiones sobre la utilización de recursos y la prestación de servicios se hacen más cerca del punto de prestación, de manera que provee un espacio para la retroalimentación de los clientes y grupos de interés; 3) flexibilizar la explotación de alternativas a la prestación y regulación pública directa que pueden proporcionar una política de resultados eficientes en costes; 4) enfatizar la eficiencia de los servicios provistos directamente por el sector público, que incluye el establecimiento de objetivos de productividad y la creación de entornos de competencia con el sector privado y entre organizaciones del sector público; 5) reforzar las capacidades estratégicas en el centro para guiar la evolución del Estado y permitir responder automáticamente a cambios del entorno y a intereses diversos con flexibilidad y el coste más bajo (citado por Altaba Dolz, 2009, p. 72).

En palabras de Osborne (1992), más que una transformación, el Estado se ha ido reinventando, superando una administración pública de corte burocrático, dando paso a la

nueva administración pública de corte gerencial, que centra su acción en la satisfacción del ciudadano, la racionalidad político administrativa orientada al éxito y los principios de competitiva y eficiencia.

Tabla 5

Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial.

Burocratismo	Nuevo Modelo Gerencial
El ciudadano puede ser marginal y hasta irrelevante	El ciudadano cliente es el eje de la acción pública
El Estado es un fin en sí mismo	El Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos.
La gestión pública no tiene una preocupación prioritaria por lo social	Su prioridad es la inversión social
El gasto público no tiene límite alguno, ni mayor vocación productiva	El gasto público es limitado y tiene la obligación de ser selectivo y altamente productivo
El mal uso y derroche de los recursos es la norma	El aparato administrativo tiene vocación de austeridad en todos sus actos

Fuente: Tomado de Chica, Sergio. Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. p. 59.

La NGP presenta dos enfoques a la hora de aplicarla y lograr la modernización de una Administración Pública. Sobre ello, (Sanchez, 2002) en su libro Gestión Pública y Gobernance habla de los enfoques de la Nueva Gestión Pública sugiriendo la existencia de muchos modelos enmarcados en dos enfoques esencialmente: el neoempresarial y el neopública, al respecto indica:

La Nueva Gestión Pública agrupa muchas corrientes y modelos de gestión diferentes; unos analíticos, la mayoría de carácter normativo; unos genéricos y otros más

concretos. En éste contexto, el enfoque neoempresarial pone énfasis en la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos, y que proponen una clientelización de los ciudadanos; por el otro lado, existe el enfoque neopúblico que pone especial atención en la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública.

El peso real de estos dos grupos de corrientes es muy desigual: el enfoque neoempresarial representa la mayoría de la literatura y resulta ser la fuente de inspiración directa de un significativo número de equipos de gobierno de nuestras administraciones. El enfoque neopúblico en cambio, es claramente minoritario tanto en el mundo académico como en las bases conceptuales de las innovaciones en la gestión pública de nuestras administraciones.

Por ello, la asimetría se agudiza a un nivel de impacto real de ambas corrientes, ya que las aportaciones neopúblicas son mucho menos atractivas para los gestores políticos y los gestores profesionales que las aportaciones neoempresariales. Los valores asociados a la visión neopública (ética pública) son "sólo" valores que pueden aparecer en el plano normativo (códigos deontológicos, declaraciones de principios) y que, pueden incorporarse en un nivel formal del discurso. Estos valores están en franca desventaja con valores neoempresariales de carácter instrumental que van acompañados de herramientas que favorecen su inmediata implementación (p. 146-147).

Sobre estos enfoques Rangel (2013) explica:

El Enfoque Neo-Público, pone especial atención en el control de la apertura al mercado de los servicios públicos, y promueve la participación ciudadana y la ética en la gestión pública. Sus intereses tienden a mantener el estatus de la Sociedad imperante, va en búsqueda de reforzar el concepto de ciudadanía, potenciar los valores de lo público, reconocer nuevos derechos a los ciudadanos, conseguir la satisfacción de estos, actuar con principios como la universalidad, y la igualdad, sin darle mayor realce al economicismo, y a la gestión; incrementar el número de servicios públicos; en fin sus reformas son muy someras y no van a la conquista de un cambio total por parte de la Administración Pública.

Por el contrario el Enfoque Neo-Empresarial, pone énfasis en la Economía, la Eficacia, y la Eficiencia de las entidades públicas, al mismo tiempo que propone la clientelización de los ciudadanos. Sus principales objetivos o postulados radican en: el logro de un Estado Relacional que alcance el bienestar de la Sociedad, y no Intervencionista. La adopción del lenguaje empresarial del Sector Privado en la Administración Pública. Acortamiento de distancias entre la Administración y la Ciudadanía. La fragmentación de la Administración en Unidades más pequeñas, pero que por su autonomía van a tener mayor capacidad de respuesta (Párr. 11-12).

Características de las corrientes que se enmarca en los dos enfoques son expuestas por Ramió (2004), así:

Tabla 6

Características más Destacables de Corrientes Neoempresariales y Corrientes Neopúblicas.

Corrientes Neoempresariales	Corrientes Neopúblicas
Filosofía de “no remar” sino hacer que los otros “remen”: el Estado Relacional y la sociedad del bienestar, más que el Estado intervencionista y del bienestar.	Se refuerza el concepto de ciudadanía para que permita la expresión activa de las opiniones. El concepto de ciudadanía ha de servir para, mediante un discurso abierto y pluralista, recrear la legitimidad política en la Administración Pública.
Fomentar la mutación de las administraciones públicas al pasar de proveedoras de servicios públicos a intermediarias que “venden” servicios.	Se deben reforzar los valores de la cosa pública de los empleados públicos y crear una cultura administrativa asociada tanto a la eficacia y a la <u>eficiencia como a la ética en la gestión pública.</u>
Adopción del lenguaje y los conceptos del sector privado.	Reconocer nuevos derechos con garantía a los ciudadanos.
La reducción de la relación entre la Administración y la ciudadanía a la relación Administración clientes.	Tener como horizonte la satisfacción del ciudadano en la utilización de los servicios públicos, así como la simplificación del sistema o procedimiento y tiempo de acceso al mismo. Aprobar y organizar nuevos servicios públicos, con o sin externalización.
Fragmentación de la Administración en unidades más pequeñas con una creciente autonomía respecto a la gestión económica, patrimonial, laboral, etc. para que éstas se especialicen en la producción de una gama determinada de servicios y se reajusten con más facilidad a las necesidades de los clientes de los servicios públicos.	Actuar con principios y valores, como la universalidad y la igualdad, en los servicios públicos contrapuestos a los de economicismo y gestión
Todo lo anterior se materializa en organismos que tienen unas formas jurídicas alejadas en mayor o menor grado del Derecho Público	Incrementar la calidad y el número de los servicios públicos.

Corrientes Neoempresariales	Corrientes Neopúblicas
	Se debe definir claramente qué ámbitos de la gestión pública son externalizables (prestación de servicios públicos por organizaciones privadas con sin ánimo de lucro) y cuáles no pueden serlo desde la perspectiva de las necesidades y derechos de los ciudadanos. En el caso de los servicios externalizados se debe garantizar la dirección, control y evaluación de las autoridades públicas desde una perspectiva económica, legal y de defensa de los ciudadanos como receptores de los servicios públicos.

Fuente: Ramió, Carles. Externalización de servicios públicos y corrientes neoempresariales: los problemas de la administración relacional en el contexto de un gobierno multinivel. p. 4-5.

Aunque ambos enfoques sustenten el análisis de las nuevas prácticas en la administración pública, es importante destacar que la literatura y la realidad han sido más amplias con la concepción neoempresarial que la neopública; para los gerentes públicos resultan de mayor practicidad involucrar herramientas de la administración privada que las características neopúblicas.

El licenciado Alfredo Ossorio mediante su publicación *Gestión Pública por objetivos y resultados (2007)*, hablando sobre las críticas a los contenidos de los enfoques neoempresarial y neopúblico de la NGP expresa:

En el primer aspecto, se ha puesto especialmente el acento en su intento de fundamentarse en una racionalidad técnica desvinculada de lo político y en su desconocimiento de la diferencia entre la esfera pública y la privada, que impiden una asimilación crítica del proceso decisional de la empresa al mecanismo de elaboración e implementación de las políticas públicas. En el segundo, ha quedado demostrado que la

aplicación de este modelo ha tenido resultados diferentes en los distintos contextos. Su éxito ha dependido, entre otros factores, del tipo de cultura organizativa e institucional preexistente y de la forma en que se adaptaron las herramientas y técnicas a las características de la misma.

Por ello, desde corrientes de pensamiento que plantean la necesidad de revalorizar lo público y reorientar la acción del Estado hacia un rol con capacidades de coordinación y regulación, se rescatan el uso de algunas de estas herramientas, como el Planeamiento Estratégico, la Gestión por Resultados y el Presupuesto por Programas, para modernizar la administración pública. En este marco se plantea una relación más articulada entre la política y la técnica, y se postula una concepción de la eficiencia que no se agota en los sistemas contables y el equilibrio fiscal como valores en sí mismos. Desde una perspectiva neopública, un Estado eficiente es aquél que, manteniendo el equilibrio en las cuentas públicas, genera mejores condiciones para el bienestar y el compromiso de la ciudadanía con las instituciones políticas (Ossorio, 2007, p. 19).

Desde el enfoque neo-empresarial proviene las dos corrientes de mayor repercusión en el ámbito público a nivel de América Latina y España: se trata de la corriente de Gestión Postburocrática formulado por Barzelay y de la “Reinvención del Gobierno” de Gaebler y Osborne (Ramió, 2013, p. 3); ambos críticos de las prácticas burocráticas y con excesos de formalismos, ya que tienden a tornar rígidas las prácticas de las organizaciones e ineficientes a la hora de obtener resultados.

Barzelay mediante su estudio del caso en el Estado de Minnesota (EE. UU.), expone cómo la concentración en los aspectos formales de la organización, genera dinámicas organizacionales que prestan poca atención a factores informales (a la naturaleza de las relaciones humanas) que son fundamentales para la mejora continua de procesos orientados a resultados (Chica, 2011, p. 62).

La idea general que subyace en el trabajo de Osborne y Gaebler (1992), “La Reinención del Gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público”, es que la eficacia del sector público puede ser aumentada mediante la aplicación de técnicas y valores del sector privado empresarial. Especialmente en la reducción de la inflexibilidad de las formalidades (reglas y procedimientos) para permitir una mayor iniciativa gerencial así como el aumento de la influencia de los ciudadanos, vistos en términos de clientes, (ídem, p. 63).

Según Chica (2011), la propuesta de “La Reinención del Gobierno” difundido por Osborne y Gaebler (1992), se resume en los siguientes principios:

- Los ciudadanos entendidos como clientes deben ser puestos en primer lugar.

Estos se deben identificar respecto a los productos y servicios que presta la organización.

- Se deben eliminar los procedimientos burocráticos.

- Reducción de trámites en los pasos y operaciones organizacionales.
- Se debe procurar dar un mayor poder a los empleados, esto con el fin de obtener resultados y para lo cual, se debe también volver a lo esencial.

Con el fin de operacionalizar estos principios, se puede concluir desde Osborne y Gaebler que es necesario desarrollar un cambio y diseño organizacional basado en:

- Crear un claro sentido de misión.
- Mayor dirección y eliminar las formas de trabajo sin propósitos claros.
- Delegar autoridad y responsabilidad.
- Ayudar a las comunidades a resolver sus problemas.
- Reemplazar las regulaciones por formas de incentivos.
- Elaborar presupuestos basados en resultados.
- Inyectar competitividad en todo lo que se realice.
- Buscar la mejor opción en términos del mercado.
- Medir el éxito mediante la satisfacción del ciudadano entendido como un cliente.

Osborne y Gaebler (1992), y Barzelay (1998) consideran que el gobierno puede ser efectivamente dirigido al cliente y orientado a servicios, y señalan que algunas de las ventajas que ofrece este enfoque son: estimular la innovación, forzar a los proveedores de servicios a ser responsables ante sus clientes, proporcionar a la ciudadanía la posibilidad de elegir entre las diferentes clases de servicios, disminuir el despilfarro pues los clientes igualan el suministro y la demanda; además, este enfoque brinda mayores oportunidades para la equidad (Martínez, 2015).

La modernización de la gestión administrativa de lo público trae consigo nuevas prácticas que serán útiles en la medida en que estén encaminadas a equilibrar el cumplimiento de tres objetivos: eficiencia, eficacia y legitimidad. Así se comienza a observar que las reformas implementadas por diversos gobiernos para lograr mayor eficiencia en su funcionamiento, mejores resultados y la aceptación de la sociedad se inspiran en la NGP (Arellano, 2004).

4.3.2. La nueva gerencia pública. Es indudable que un cambio de paradigma en torno a los aspectos administrativos de la gestión pública obtenidos del New Public Management, incluye la posibilidad adoptar actitudes gerenciales con técnicas, valores y principios de la administración privada para lograr la eficiencia y eficacia del gobierno; además existen unas condiciones en el entorno que favorecen implícitamente el trabajo para los nuevos gerentes públicos como lo es la sociedad del conocimiento caracterizada por las redes de relaciones entre las organizaciones, principios de autonomía en el

trabajo, relaciones entre técnicos, trabajo creativo, orientación a los procesos, autoridad basada en las competencias; la participación en el estilo de liderazgo, procesos de visión administrativa horizontal, estructuras virtuales y de equipo de trabajo por los avances de tecnológicos brindados por las tecnologías de la comunicación e información, y finalmente es indudable no hablar de la creciente preocupación por la profesionalización de las procesos públicos que permiten la existencia de personas calificadas, con visión del proceso global y capacidad de decidir en las organizaciones públicas. (Friedmann, 2003).

Según Ormond y Löffler (1999), el término de Nueva Gerencia Pública se ha incluido en los países en los cuales se practica la Nueva Gestión Pública, aunque es un término equívoco porque ya se ha utilizado en anteriores años, solo que en esta ocasión se recoge una visión más económica y gerencial de la administración gubernamental.

Para la OCDE expresa que los aspectos escogidos por la Nueva Gerencia Publica son:

1. Devolución de autoridad- Flexibilidad gerencial. Esta posición encuentra apoyo por lo menos en tres conjuntos de argumentos clásicos: en primer lugar, para muchos servicios la devolución daría como resultados potenciales una mayor capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas; en segundo término, las ventajas en el plano de la información incrementan la

eficiencia administrativa; y en tercer lugar, la innovación se ve facilitada en el nivel local.

2. Flexibilidad en la elaboración del presupuesto. En este aspecto se limitan la flexibilidad de las transferencias, permitiendo distinguir ciertas categorías de gastos tales como la inversión y la operación de las agencias.
3. Gerencia personal. Se devuelve la autoridad a la gerencia de personal, implicando elementos tales como sistemas de clasificación de cargos, movilidad, términos de los procesos de reclutamiento/empleo y acuerdos laborales; igualmente existe preocupación por permitir a las agencias desarrollar sus propias prácticas gerenciales y mantener la unidad en y un conjunto común de valores en todo el servicio público.
4. Mecanismos de tipo de mercado. Esto significa la absorción por parte de lo público, de las características de mecanismos de mercado como la competencia, fijación de precios, toma de decisiones dispersa, incentivos monetarios, entre otros.
5. Contratación por desempeño. Con la devolución de autoridad y la creación de mercados internos en el seno del sector público, el concepto clásico de responsabilidad, basado en las jerarquías y en el control de los insumos y de los procesos, ha dejado de ser apropiado; cada agencia tiene entonces

de establecer una producción conjunta a través de cierta clase de contratos por desempeño “horizontales”.

Igualmente explica que algunos problemas transversales de la Nueva Gerencia pública son.

1. Responsabilidad (accountability). El punto de vista puramente instrumental de la responsabilidad por parte de la nueva gerencia pública, que se centra en los resultados, promoverá mecanismos de responsabilidad que presten una cuidadosa atención a los objetivos de la acción pública. Los mecanismos de responsabilidad correspondientes serán compatibles con las ideas básicas de la gerencia del desempeño, que incluye la tarea de establecer expectativas del desempeño, el registro de la información confiable acerca de lo que fue logrado, la necesidad de evaluar si las expectativas previas han sido satisfechas, y la necesidad de ofrecer retroalimentación sobre el desempeño alcanzado y mantener la responsabilidad a través de incentivos positivos o de sanciones negativas (Planeación, dirección, ejecución, control y evaluación de la acciones públicas). Los resultados de producto deben estar integrados con los procesos presupuestarios.
2. Ética. Se promueve reformas en la gerencia pública respecto al comportamiento ético en torno a la corrupción en el nuevo “estado de contratos y de

agencias”, que da más libertad discrecional a las organizaciones del sector público y a los empleados; control de la promoción de valores unilaterales a expensas del bien común.

3. Escogencia de políticas e instrumentos de políticas. Los problemas de responsabilidad, así como los dilemas no resueltos en materia de ética, ponen de manifiesto que las reformas de la gerencia pública involucran la interacción de procesos políticos, organizaciones, políticas públicas e instrumentos de políticas; para lo cual se requiere la escogencia más racional de los instrumentos de políticas, requiriendo una nueva infraestructura institucional y capacidades gerenciales por parte de los políticos electos.

En este mismo sentido (Guerrero, 2003) explica que el Nuevo Modelo de Gerencia pública está caracterizada por:

- Una visión privada de lo público, de naturaleza cataláctica porque brota del pensamiento económico clásico, que la sitúa en el mercado para sustituir el esquema burocrático.
- Se ostenta como nueva pero sus antecedentes son tan antiguos como la economía clásica y neoclásica

- En ella convergen una variedad de ingredientes pero de igual naturaleza que la hacen compleja.
- Su arribo es consonante con los tiempos actuales cuando se proponen soluciones económicas a los problemas políticos en una atmósfera donde el estudio de la política se distancia de la economía.
- Son conceptos fundacionales de ella: orientación al cliente, privatización, mercado y competencia, y en la reforma del sector público: enfoque empresarial-gerencial, gerencia por objetivos y resultados y agenciación y reducción de costos.
- Situada en el mercado, paradójicamente desde dentro es activada por la gerencia y da paso a reglas burocráticas, reemplazando al gobierno de los hombres, visión romántica de un gobierno sin política.

La Gestión pública, Gobernanza y Buen gobierno en la Nueva Gerencia Pública

Los retos de la tarea de gobernar en la Nueva Gerencia Pública obligan a emplear, cada vez con mayor frecuencia, modelos de gestión novedosos, innovadores y atinentes, que permitan imprimir mayor racionalidad y eficacia a las Administraciones públicas, y se centra en el análisis del gobierno propuesto donde la ética, la rendición de cuentas y la

transparencia en la gestión pública tienen un importante valor porque significan la transformación de la gobernanza.

Para hacer referencia a la Gestión Pública, es fundamental conceptualizar la Administración Pública, la cual según Guevara (2014) es el conjunto de operaciones encaminadas a cumplir o hacer cumplir la política pública, la voluntad de un gobierno, tal y como ésta es expresada por las autoridades competentes. Es pública porque comprende las actividades que una sociedad sujeta a la dirección política, las cuales son ejecutadas por las instituciones gubernamentales. Es administración porque implica la coordinación de esfuerzos y recursos, mediante los procesos administrativos básicos de planeación, organización, dirección, control y evaluación (Párr.1).

Al respecto Gómez y Xochitl (2012) plantea que una de las instituciones más importantes para el cumplimiento de los fines del Estado es la administración pública; afirma citando Woodrow Wilson que a la administración pública como componente fundamental del sistema político se convierte en el “gobierno en acción, es la fuerza suprema, actuante y permanente de la decisión estatal” (p. 110).

Así mismo, teniendo en cuenta que la Gestión Pública se refiere a los comportamientos institucionales para cumplir con los compromisos de la administración pública, Alzate (2009) explica que el concepto de gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre una administración y se ha definido como un proceso

integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos: la planificación, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico, social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática. La gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible (p. 28).

El Departamento Nacional de Planeación-DNP de Colombia por su lado, expone los elementos fundamentales de la gestión, así:

- a) La planeación, es el primer momento de la gestión en el cual se identifican, ordenan y armonizan –de manera participativa y concertada– el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según sea la problemática analizada, las potencialidades del desarrollo y los recursos disponibles. El Plan de Desarrollo es el instrumento básico del proceso de planeación, en el que se identifican los objetivos, estrategias y metas de corto, mediano y largo plazo que permitirán solucionar total o parcialmente la problemática de la entidad territorial.
- b) La ejecución, segundo momento de la gestión, es el proceso en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el Plan

de Desarrollo, a través del presupuesto de rentas y gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos.

- c) La evaluación, por su parte se constituye en el tercer momento de la gestión, que consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, y lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones.

Así mismo el DNP analiza que los elementos transversales a los anteriores componentes son el seguimiento a las acciones de gobierno, el control social y la rendición de cuentas.

Gómez y Xochitl (2012) por su lado plantean:

El nuevo concepto de gestión pública hace énfasis en las relaciones descentralizadas, interinstitucionales e intergubernamentales. Es una gestión de coordinación, de dirección por consenso, con el objeto de transformar el funcionamiento de las organizaciones públicas y crear una gestión pública orientada al ciudadano, enfocada a resultados y a procurar la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad en la provisión del

servicio público. Esta centralidad en el ciudadano implica considerarlo en sus dos facetas, como titular de derechos y obligaciones por un lado, y como ciudadano cliente de servicios públicos, por otro. Debe ser una gestión abierta, constructiva y visionaria que le permita adecuarse a las futuras realidades públicas y políticas que los estados han de enfrentar para lograr una mejor gobernanza.

En este contexto, la gobernanza es el diseño de unas políticas públicas y sistemas de gestión de la ética y de la responsabilización que pretendan corresponder a un modelo democrático, abierto e inclusivo tiene en estas referencias un excelente paradigma para encontrar patrones institucionales que sean congruentes y legítimamente aceptados. Más aún, pudiéramos decir que prefiguran el modelo de gobernanza que ha venido construyéndose a partir de las reformas recientes en la gestión gubernamental (p. 111).

Lo anterior da paso para introducir el término de gobernanza o *governance*. Al investigar sobre los conceptos de gobernanza en la administración pública Treviño (2010) trayendo a colación Peters, 2007, explica que la gobernanza significa dirigir la economía y la sociedad hacia algunas metas colectivas. Para (Sanchez, 2002) la gobernanza es una herramienta útil que permite comprender la naturaleza política de la gestión pública.

La gobernancia -o governance- es una reactivación de lo público, es una consecuencia directa de la lucha por democratizar al régimen político y es resultado del despertar de la ciudadanía y la sociedad civil que ahora toma partido sobre la actuación de los poderes públicos y se pronuncia en los asuntos públicos que son de interés para sus comunidades. Existe un mayor énfasis en la disciplina y práctica administrativa, en la legalidad de la actuación gubernamental, en la transparencia de los gobiernos, en el ejercicio de los recursos públicos y en la rendición de cuentas al público ciudadano sobre las razones de sus decisiones y los resultados de su acción (Sanchez, 2002, p. 298).

En la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores políticos y privados, participan, y a menudo cooperan, en la formulación y la aplicación de políticas públicas; democratiza la Administración Pública. A pesar de las concepciones legales y constitucionales, el éxito de la administración democrática depende, tanto de la práctica política de esos valores como de las formas gerenciales que se utilizan en la administración de los asuntos públicos.

Al respecto Altaba (2009) expone:

Con todo, la orientación a la gobernanza cambia estructuras organizativas – requiere introducir flexibilidad-, perfiles competenciales de los gerentes – la interacción requiere dosis extraordinarias de visión estratégica, gestión de conflictos y construcción de consensos-, cambio en los instrumentos de

gestión –paso del plan a la estrategia, por ejemplo-, al tiempo que, desde una óptica democrática, multiplica el valor de la transparencia y la comunicación (p. 119).

Afirma Sánchez (2002) que:

La ausencia de una práctica de administración democrática produce en la población incredulidad y desconfianza respecto a la capacidad gubernamental. Por eso, paralelamente a las propuestas legales y a las reformas administrativas, es necesario recuperar constantemente la credibilidad de la población en la capacidad administrativa de los gobiernos para responder al interés público, además de reforzar las bases éticas y morales de la acción gubernamental mediante mayores mecanismos de legitimidad. (p. 301).

Muchos autores identifican la gobernanza con el buen gobierno, así lo expone (Sánchez, 2002):

El Buen gobierno es una de las traducciones de governance que prefieren otros traductores, parece indicado no confundir la idea de governance como técnica, método, teoría, filosofía o sistema de gobierno con la noción de "good/bad governance" (p. 98). El "Buen gobierno" significa un cambio de sentido del gobierno, que remite a un nuevo proceso de gobernación, o

bien al cambio experimentado por el mando ordenado, o bien al nuevo método conforme al cual se gobierna la sociedad (Rhodes, 1996). El buen gobierno es algo más que un conjunto de instrumentos de gestión pública, debido a que también consiste en alcanzar una mayor eficiencia en la producción de servicios públicos.

Para Stoker (2001):

El "buen gobierno" se ocupa de suscitar las condiciones necesarias para un gobierno ordenado y una acción colectiva. Sus resultados no son, por consiguiente, distintos de los del gobierno.

Por su parte Aguilar (2000) plantea que:

El buen gobierno debe entenderse como un gobierno democrático, es decir, como un gobierno que se caracteriza por su continua aptitud para responder a las preferencias de sus ciudadanos, sin establecer diferencias políticas entre ellos.

El buen gobierno se configura en la actualidad como un asunto importante para la institucionalidad y gobernabilidad, siguiendo la idea de Aguilar (2000) éste expone:

Hay buen gobierno cuando la administración estimula y apoya la iniciativa de los particulares y las agrupaciones en favor del interés social; cuando el interés individual desemboca en el sano bienestar social; cuando la opinión pública y participación ciudadana son tomadas en cuenta en los asuntos de orden común; cuando la democratización y la publicitación del poder permiten alcanzar el consenso y la legitimidad vía la concertación, cuando la estabilidad política, entendida como una correlación de fuerzas disímbricas, es institucionalizada; cuando la democracia, libertad y justicia son el mejor contrapeso para los excesos de poder.

El buen gobierno depende de la manera como se lleven a cabo los actos del Estado. En el buen gobierno el ejercicio del poder Estatal adelantan de forma racional, con apego a la fundamentación legítima y legal que avala las acciones como el organismo político de su sociedad.

La falta de preparación de los funcionarios de los funcionarios estatales causa daño al Estado y a la sociedad, solo que los costos de esa incapacidad a todas luces repercute en la sociedad, ya que no es válido ensayar el ejercicio de gobernar, por ello el concepto del buen gobierno también se asocia al de la capacidad de los funcionarios. La justicia impartida en el buen gobierno no se caracteriza por apegarse a los imperativos de conductas ética y morales, sino porque se imparte apoyadas en ellas, desde

una concepción de la vida política, lo que implica que la justicia estatal como instrumento de regulación social y política, atempere los conflictos entre la sociedad.

Explica también Aguilar (2000):

Todo lo que es contrario al buen vivir y al buen gobierno del Estado debe erradicarse de las relaciones de poder y autoridad. Un poder que no escucha los imperativos para gobernar se destruye y evita que la sociedad y los ciudadanos tengan mejores estadios de vida, un poder que se distancia del campo de la prudencia y la justicia tiende a debilitar la base de la legitimidad y su autoridad moral. Cuando el estado pierde la confianza, los actos del gobierno no son prudentes ni buenos ni felices; la infelicidad y los daños surgirán como calamidades y propiciarán que los cimientos de la vida política se resquebrajen, pues en lugar de favorecer la unidad, la obediencia y los mandatos del estado, emergerá el desamparo y la falta de identidad entre la población y el gobierno (grietas de intereses entre gobernantes y gobernados).

El buen gobierno depende de cómo el servidor público conduce sus actos con virtud y sin malicia; la virtud se orienta a la eficacia política, se consigue con más éxito los propósitos y se evita el distanciamiento con la sociedad.

El Departamento Nacional de Planeación (DNP) indica sobre el buen gobierno (2015) lo siguiente:

Uno de los mecanismos más efectivos para alcanzar la prosperidad democrática es el fortalecimiento institucional por medio del Buen Gobierno. El Buen Gobierno requiere de acciones concretas en el mejoramiento de la justicia, la lucha contra la corrupción, la observancia de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y la protección a la ciudadanía. Incluyendo el sector público, el sector privado por medio de la participación ciudadana y el sector empresarial con las manifestaciones de capital social e iniciativas de responsabilidad.

Tiene como uno de sus objetivos implantar prácticas de transparencia por medio de: rendición de cuentas, un trabajo colectivo interinstitucional Estatal, implementando y ejecutando esquemas de medición y seguimiento con resultados cuantificables para poder gobernar en una urna de cristal, con requisitos centrales tales como una buena gestión y pulcritud en el manejo de los recursos públicos, adicionalmente promover la participación privada en la financiación de los proyectos, promoviendo la participación ciudadana en el proceso de control de la ejecución de las política públicas.

Haciendo necesario perseguir y penalizar el uso indebido de los recursos públicos consolidando, coordinando y fortaleciendo la acción preventiva y punitiva del Estado contra los corruptos. Fortaleciendo la participación ciudadana, con una correcta interacción entre estos y el Estado para: el fortalecimiento de la democracia, el diseño y seguimiento de políticas públicas, la vigilancia y control de la gestión de las autoridades. Empoderando los ciudadanos en las decisiones y las responsabilidades de nuestro desarrollo

Según Sánchez (2002) se constituyen como elementos del buen gobierno el consenso, el conflicto y el bienestar social.

En definiciones varias entradas, se tiene que “el consenso se establece como el gran edificador de canales de comunicación entre el Estado y la sociedad desde que se fomenta la participación y el bien común, visto así gobernar en conceso es incorporar la opinión, la participación, la corresponsabilidad y el dinero de los ciudadanos” (Aguilar, 2000, p. 165). El conflicto se refiere a las acciones y comportamientos del gobernante que generan tensiones con las sociedades y los ciudadanos, por comportamientos fuera del escenario democrático o virtuoso. Por su lado el Bienestar Social es un concepto relativamente nuevo, traído desde la traducción del inglés del término “Social Welfare”.

Siguiendo a Moix (1986), Baltazar (2004) explica que:

El término Welfare tiene una dimensión individual y otra social. La primera hace referencia a los requisitos básicos, necesarios para el bienestar del ser humano en general, incluyendo los elementos relativos al mínimo de salud y prosperidad económica, indispensables para él. Así, welfare apunta a la idea de un determinado mínimo nivel de vida, de modo que cualquier fallo en alcanzar dicho nivel habrá de ser considerado como una clara deficiencia en la consecución de ese bienestar básico. En su dimensión social se refiere a las necesidades de las personas relativas al establecimiento de un orden social compartido que impulse, fomente y potencie el logro por parte de los ciudadanos de su propio bienestar personal lo que constituye, en definitiva, lo característico y más definitorio del bienestar social. (p. 3).

De acuerdo con planteamientos del Departamento Nacional de Planeación Los Principios Orientadores del ejercicio del Buen Gobierno son: a) La transparencia y rendición de cuentas, b) La gestión Pública Efectiva, c) La participación y servicio al ciudadano, d) Vocación por el servicio público, y e) Estrategia de lucha contra la corrupción.

Ahora bien el concepto de transparencia tiene múltiples acepciones dependiendo del área en el que se trate, teniendo en cuenta que éste estudio se ocupa sobre el sector público a continuación se presentan las concepciones de autores al respecto.

Pereira (2008, p. 36) afirma:

En el mundo de lo público se puede decir que la transparencia es una actuación pública que deja ver claramente la realidad de los hechos al interior de las instituciones. Aplicada a las instituciones gubernamentales “significa que las razones de toda decisión gubernamental y administrativa así como los costos y recursos comprometidos en la aplicación de esa decisión, son accesibles, claros y se comunican al público en general”. Por su parte La Fundación por la Socialdemocracia de las Américas A.C.(2008) indica que la transparencia, es “abrir la información de las organizaciones políticas y burocráticas al escrutinio público, mediante sistemas de clasificación y difusión que reducen los costos de acceso a la información del gobierno.

Para Moreno (2009) el principio de transparencia y el derecho fundamental de acceso a la información pública han tenido un interesante desarrollo en los últimos años. El modelo escandinavo de administración de cristal, en el cual todos los ciudadanos podían ver, sin interferencia ni amaño, los movimientos de las manos de los funcionarios en el manejo de la cosa pública, muy pronto ganó prestigio como referente para los

demás países. En este sentido, la aplicación del principio de transparencia y el respeto y garantía del derecho de acceder a la información pública, son elementos indispensables para afirmar que existe un verdadero Estado Social y Democrático de Derecho, en el cual todas las personas pueden participar activamente en los asuntos que las afecten, y una Administración Pública comprometida con el bienestar general.

Por su lado el Banco Interamericano de desarrollo (2012) indica que la transparencia y el acceso a la información constituyen una herramienta fundamental para la prevención y el control de la corrupción.

Por su parte García (2012), indica que existe la transparencia activa y pasiva, indicando que la primera es entendida como la práctica de las instituciones públicas de poner a disposición información relevante sin que medie una solicitud externa, para que las personas interesadas puedan conocerla, analizarla y hacer uso de ella, y la segunda, hace mención a las acciones que responden a solicitudes de información concretas realizadas por personas ajenas a la institución (p. 28).

La Transparencia, sinceridad y veracidad, especialmente en las comunicaciones. Este valor “es un ingrediente imprescindible sobre el que la dirección debe desarrollar su capacidad de liderazgo e influencia, sin la cual no es posible lograr una implantación completa de un sistema de calidad con un enfoque de Gestión de la Calidad Total. Al

respecto (Menéndez, 2012) indica que la transparencia, el acceso a la información pública y las normas de buen gobierno deben ser los ejes fundamentales de toda acción política.

Después de haber estudiado las diferentes concepciones de transparencia en la gestión pública, es fácil determinar el por qué ésta viene acompañada de la concepción de rendición de cuentas, de modo que no solo se responda a la demandas de los ciudadanos, sino también que se reconstruya la reputación de los gobiernos, la confianza y legitimidad institucional, apoyadas en el buen gobierno.

Según el DNP la rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión. Este proceso tiene como finalidad la búsqueda de la transparencia de la gestión del gobierno y a partir de allí lograr la adopción de los principios de Buen Gobierno, eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, en la cotidianidad del servidor público. Agrega, la rendición de cuentas es un proceso permanente y una relación de doble vía entre el gobierno, los ciudadanos y los actores interesados en los resultados y en la gestión.

El control implica la existencia de un vínculo entre representantes y representados a través del cual se genera responsabilidad de los primeros frente a los segundos (Martínez & Andersson, 2009).

Así mismo el DNP habla sobre la Gestión Pública Efectiva como uno de los elementos que componen el buen gobierno explicando:

La gestión pública podrá medirse por resultados, tendrá un accionar transparente y rendirá cuentas a la sociedad civil. El mejoramiento continuo de la Administración Pública se basará en fortalecimiento de herramientas de gestión consolidadas en un sistema integrado que permita el buen uso de los recursos y la capacidad del Estado para producir resultados en pro de los intereses ciudadanos. Estas deberán desarrollarse bajo un marco de modernización, reforma y coordinación interinstitucional.

El mejoramiento logrará un Estado que haga el mejor uso de sus recursos, con resultados sobresalientes. Un Estado eficiente y eficaz requiere de servidores comprometidos con este principio de Buen Gobierno e instituciones fortalecidas, llevando a cambios estructurales en la organización y en la gestión de las entidades, involucrando, claridad en las responsabilidades de los servidores públicos y mecanismos adecuados de seguimiento, que permitan analizar progresivamente su gestión y tomar correctivos a tiempo.

De otro lado se tiene que la participación y el servicio al ciudadano se consideran como otro de los elementos que componen el buen gobierno. Desde la inserción en la Constitución de 1991 donde a través del primer artículo se proclama que Colombia es una

República democrática y participativa, se asume el reto y el compromiso de promover la participación ciudadana en todos los espacios de la vida social.

Existen dos canales fundamentales a través de los cuales se pone en práctica la participación ciudadana; el primero es el de la representación y el segundo el de la participación directa. Entre más personas haya en un grupo, más difícil es hacer que todos se pongan de acuerdo para tomar una decisión. En el caso de un país con varios millones de habitantes, esto se hace virtualmente imposible. Por eso la democracia ha adoptado la figura de la representación, según la cual los individuos no participan en todas las decisiones colectivas, sino que participan en la escogencia de los representantes que se encargarán de tomar esas decisiones. Y para que la representación sea más sólida y rigurosa, nuestra democracia exige que esos representantes estén agrupados en organizaciones políticas que tengan unos proyectos, intereses, ideologías y puntos de vista definidos. Este tipo de organizaciones –denominadas partidos o movimientos políticos– constituyen una garantía para los electores, pues cuando se elige a un candidato que es miembro de un partido, se puede saber de antemano que esa persona, en su labor como representante en el gobierno, tendrá que ser fiel a los propósitos y principios del partido al que pertenece (Participación ciudadana, Biblioteca virtual Luis Ángel Arango, 2015, <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/constitucion/participacion-ciudadana>).

La participación tiene que ver con la gestión democrática de los asuntos públicos, Canto (2008) expresa:

Existen diversas maneras de entender la participación de la sociedad en las políticas públicas: para unos –ciertamente los menos–, ésta se da cuando, vía la emisión del sufragio, los representantes delegados por la ciudadanía toman las decisiones en nombre de sus representados; para otros –hasta ahora los más–, la participación ciudadana en las políticas implica que los decisores tomen en cuenta las preferencias y las opiniones de los ciudadanos para que, por este solo hecho, el público se convierta en actor de los procesos de formulación de políticas.

Para otros más –cuyos planteamientos son cada vez más tomados en cuenta pese a no constituir un grupo mayoritario–, la participación ciudadana implica: los diversos mecanismos e instancias que posee la sociedad para incidir en las estructuras estatales y en las políticas públicas. Por lo tanto, el estudio de la participación social es el de las mediaciones entre Estado y sociedad. O bien: el proceso a través del cual distintos sujetos sociales y colectivos, en función de sus respectivos intereses y de la lectura que hacen de su entorno intervienen en la marcha de los asuntos colectivos con el fin de mantener, reformar o transformar el orden social y político. Los

planteamientos anteriores giran en torno de la efectividad de la democracia. (p. 11).

Agrega Canto (2008):

A favor de la participación, se resumen los siguientes argumentos:

- Proporciona información sobre el ambiente social en el que se ejecutarán las actividades de desarrollo.
- Revela de manera más eficiente las preferencias de los usuarios.
- Genera aprendizajes sociales e innovación.
- Fortalece a las instituciones locales.
- Genera mayor credibilidad y legitimidad sobre las evaluaciones.
- Contribuye a mejorar la eficiencia de las instituciones locales.
- Genera formación de capital social. (p. 29-30).
- Fortalece la competitividad sistémica de la región o localidad.
- Contribuye a la formación o fortalecimiento de identidad local o regional.

Los argumentos en contra, o por lo menos sobre sus contradicciones son:

- Propicia la formación de élites participativas que sesgan la participación.
- Genera persistencia en la exclusión de los menos organizados para gestionar sus demandas.
- Se vuelve ocasión de “captura” de recursos e instituciones redistributivas por parte de élites locales.
- Sesga las preferencias del universo de usuarios hacia las de los participantes.
- Propicia la “informalización” de la política al abrir canales alternos a los de representación institucionalizada.
- Limita la racionalización de las acciones gubernamentales dada la dispersión de las demandas.
- Disminuye la confianza hacia las instituciones representativas.

Amar & Echeverría (2008), citando a Velásquez (1997) expresan:

Con la participación ciudadana los individuos y las organizaciones sociales generan iniciativas, fiscalizan la acción pública, acuerdan con el gobierno

estrategias de acción, programas y proyectos para la solución de obras de sus propias necesidades, intervienen en la solución de sus propias necesidades y eligen las autoridades locales y sus representantes en las instancias de participación. Esta postura nos muestra una combinación de los conceptos participación ciudadana y comunitaria.

Con la participación de la comunidad en las acciones de la administración se configura a nivel institucional el servicio al ciudadano, para el cual se establecen protocolos de atención con calidad que guían el actuar de los funcionarios de acuerdo con las características específicas del servicio al público ofrecido por la entidad, para satisfacer y conquistar la confianza del usuario de los servicios públicos, disponiendo múltiples estrategias para el acercamiento a las necesidades del usuario y su solución.

Atado al servicio al ciudadano se tiene la vocación por el servicio público, que demarca el esfuerzo y compromiso del servidor público para satisfacer las necesidades los usuarios de los servicios públicos, es elevar el comportamiento huno y profesional al servicio de la sociedad.

Las estrategias que se ejecutan contando con los elementos del buen gobierno, permiten que el ejercicio público sea una responsabilidad de todos los actores de la sociedad y contribuye a la lucha contra la corrupción, ya que

únicamente los mecanismos de control democráticos garantizan que no avance la corrupción en las instituciones del Estado. La democracia es el pilar fundamental de la construcción de legitimidad institucional y la que puede hacer que se disminuya los costos de transacción de la gestión pública.

Actuaciones que llevan al mal gobierno

En párrafos anteriores se ha hablado de la gobernanza y el buen gobierno como elemento esencial para el desarrollo de la gestión pública, sin embargo, hay actuaciones de mal gobierno que permiten la presencia de actos corrupción por parte de servidores públicos como opción de oportunismo de su función que socavan el aparato Estatal.

El fenómeno de la corrupción es un flagelo que está presente en todos los países afectando la estabilidad de sus sistemas políticos y de sus instituciones, lesionando sus economías y la moral de sus sociedades, haciéndose cada vez más necesario, contar con análisis que permitan un mejor entendimiento del fenómeno para formular estrategias integrales enfocadas a su erradicación (Martínez & Ramirez, 2006, p. 149).

Referida a la función pública, interés público y burocracia, corrupción es "toda conducta que se desvía de los deberes normales inherentes a la función pública debido a consideraciones privadas tales las familiares, de clan o de amistad, con objeto de obtener beneficios personales - en dinero o en posición social", "cualquier violación del interés

público para obtener ventajas especiales" o "toda conducta ilícita utilizada por individuos o grupos para obtener influencia sobre las acciones de la burocracia" (Rico & Salas, 2003, p. 6-7).

Citando a Klitgard (1994) (ídem), indican que los principales factores que llevan al origen y desarrollo de la corrupción, es decir, a actuar de manera deshonesto son:

- El agente goza de arbitrio y tiene bajo nivel de responsabilidad.
- Hay poca probabilidad de que el agente sea descubierto y sancionado rápida y eficientemente.
- El agente posee poder monopólico sobre el cliente.
- Bajo salario del agente.
- Escaso costo moral por aceptar sobornos.
- Mínima satisfacción moral por ser honestos.
- El cliente beneficiado por las circunstancias anteriores ofrece un soborno lo suficientemente alto para persuadir al agente a costa del principal.

De este modo, la utilidad por ser corrupto es mucho mayor que la de no serlo.

Además son estas causas, entre otras, las que permiten explicar su carácter dinámico y multiplicativo al interior de las instituciones gubernamentales y hacia los demás agentes para incurrir en este tipo de actividades ilícitas; dinámico porque se adapta a las nuevas circunstancias, evolucionando rápidamente y convirtiéndose en una práctica sutil, imperceptible y sofisticada; y multiplicativa porque tiende a contagiar a las personas e instituciones que se han caracterizado por su transparencia y actitud ética (ibíd., p. 151).

Gómez y Gallón (2000, citados en Martínez y Ramírez (2006)), identifican siete causas principales para la corrupción en Colombia, las cuales son:

En primer lugar, la ineficiencia se considera como el determinante más importante de la corrupción, ya que como producto de la negligencia y la debilidad de los sistemas de planeación y control, se reduce la calidad de los bienes y servicios prestados por las entidades públicas, estimulando a los clientes para que ofrezcan dinero a cambio de ellos y a los funcionarios para que se involucren en ese tipo de componendas.

En segundo lugar, la alta discrecionalidad en las decisiones de los funcionarios públicos, fundamentada en una cadena de actividades administrativas que

terminan dispersando la responsabilidad de los mismos, haciendo difícil el establecimiento de los efectos de las acciones corruptas y obstaculizando, de esta forma, la imposición de sanciones justas y oportunas.

En tercer lugar, el monopolio que aún existe para la prestación de ciertos servicios por parte del Estado genera un acaparamiento del poder, debido a la falta de transparencia y disponibilidad en la información de ciertos procedimientos que contribuyen a dificultar la claridad y la acción objetiva de los funcionarios públicos y que, al mismo tiempo, facilita la extracción de sobornos de aquellos que necesitan hacer uso de algún servicio, debido a la implementación de excesivas regulaciones en los trámites.

En cuarto lugar, la baja probabilidad de ser descubierto, así como las débiles sanciones o castigos, son los mejores incentivos para actuar de manera inescrupulosa. En Colombia el atraso y las fallas en la legislación penal se evidencian por la baja calidad de los mecanismos de control de los resultados de la gestión pública o, en su defecto, por el incumplimiento de los mismos, por el bajo nivel de prioridad dado al tema de la corrupción en todas sus manifestaciones por parte del sistema judicial y por la falta de mano dura en el momento de aplicar los castigos.

En quinto lugar, la existencia de bajos salarios públicos se constituye en un estímulo o invitación a incursionar y mantenerse en actividades corruptas en contra de los intereses de la institución para la que se trabaja, porque debido a esta deficiente remuneración el funcionario tiende a buscar beneficios económicos extras (rent seeking) conseguidos por medio del abuso discrecional dentro de su actividad laboral, facilitado por la baja probabilidad de ser descubierto, y por la ineficiencia en la aplicación de los castigos y sanciones.

En sexto lugar, la baja sanción moral sobre las acciones corruptas se torna como un factor muy preocupante, como elemento causal, debido a que en la sociedad se ha puesto de moda obtener dinero sin importar los medios por los cuales éste se obtiene.

Por último, la burocracia clientelista, entendida ésta por la sistemática sustitución de empleados públicos elegidos meritocráticamente por otros escogidos clientelistamente, como un elemento que degenera los principios de las burocracias estructuradas, permite una tolerancia que puede justificar la perpetuación de los funcionarios públicos (probablemente corruptos) en sus cargos y contribuye a la creación de una burocracia desorganizada, que por obvias razones, propicia la corrupción (ibíd., p. 151-152).

La salvación entonces, queda en manos de los ciudadanos de las localidades que hacen de la democracia la máxima expresión del buen gobierno a través de los mecanismos de control, ya que por medio de ellos se permite el orden y administrar justicia para que el gobierno electo sirva a los intereses de la sociedad y no a los intereses particulares de los servidores públicos.

4.3.3. Profundización en la teoría de agencia para el análisis empírico de la Estrategia Gobierno en la Calle. Afirman Martínez y Andersson (2009):

Son muchos los esfuerzos teóricos realizados hasta la fecha encaminados a enfatizar la importancia de las instituciones a la hora de hacer frente a la corrupción. Especialmente relevantes en este sentido son los análisis de este fenómeno y de la forma de controlarlo realizados desde el enfoque de la Teoría de la Agencia y del neoinstitucionalismo económico. (p. 1).

Para estos autores que hacen parte de la Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD, la teoría de la agencia aporta un marco analítico empírico-cualitativo a los mecanismos de control de la corrupción en la gestión pública y el tipo de respuesta de la corrupción frente a ellos, prestando especial atención a las asimetrías de información que debilitan dicho control. Agregan los autores (ídem):

Este tipo de relación resulta de crucial importancia a la hora de asegurar el buen gobierno y la legitimidad del poder en una democracia. Si no existen mecanismos

eficaces que garanticen ese control y que permitan al ciudadano tener acceso a una información fiable sobre las acciones de sus gobernantes, los incentivos para que éstos se desvíen de su cometido serán mayores, lo que eventualmente podría dar lugar a la emergencia de corrupción política.

4.3.3.1 Apuntes Generales sobre la Teoría de Agencia y el Problema Principal-Agente. Se puede decir que la Teoría de Agencia se planteó para ser aplicada en organizaciones del sector privado, sin embargo, con el pasar de los años y desde el surgimiento de la Nueva Gestión Pública, ha cobrado importancia su extensión a diferentes contextos organizacionales y hoy es posible es usada como foco para el análisis de la aplicación de estrategias públicas, más aún cuando resulta tan complejo el acceso a la información de las administraciones públicas.

En la teoría de agencia según Jensen y Meckling (1976), se define la relación de agencia como un contrato por la cual el principal –una o más personas– contrata el agente - una otra o más personas – para ejecutar algún servicio en su favor y que implica en delegar al agente alguna autoridad para la toma de decisión (p. 5). Cabe resaltar que los contratos que regulan las relaciones entre las partes pueden ser formales o informales, es decir, pueden ser expresos y declarados en contrato escrito firmado por las partes, o informalmente, cuando las relaciones son orientadas por los usos y costumbres que sustentan y dan legitimidad a las acciones practicadas entre las partes relacionadas (Brisola, 2000, p. 1).

Frente a ello, Soto (2008), indica que a pesar que la teoría de agencia plantea los conflictos de intereses que tienen lugar entre los diversos agentes que intervienen en las organizaciones, este se debe entender como la posibilidad de que el agente busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal, evidenciado en el riesgo moral, dado que los trabajadores de una empresa pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener beneficios personales a expensas de la persona que delegó en ellos el poder de decisión.

Lo descrito anteriormente, involucra la participación de dos actores esenciales de la teoría de la agencia, ellos son el Principal y Agente, frente a lo cual Ganga (2004, p.14) expresa:

Existen claramente dos actores: los agentes (que pueden ser las “personas que están dentro de la organización”, tales como, los directivos, ejecutivos, gerentes etc.) y el principal (relacionadas con las “personas que están fuera de la organización”, como es el caso de los inversionistas, clientes etc); las relación que se gesta entre estos dos entes es producto de contratos celebrados oportunamente, es decir, son de naturaleza contractual; en éste vínculo el agente tiene una posición de subordinación, sujeción o dependencia del principal; las motivaciones de las partes son distintas, existiendo por lo tanto conflicto de intereses y; están dispuestas a asumir diferentes niveles de riesgo.

A su vez, se debe tener presente que el comportamiento del agente es determinante sólo en parte de los resultados, ya que se considera que el esfuerzo que realiza éste influye en los resultados o los beneficios que espera el principal, pero no en forma dominante, dado que ellos están dependiendo de las características del ambiente o entorno. Además se postula que los resultados deben ser perceptibles de manera objetiva por las partes involucradas. Otra de las cuestiones importantes que se plantean, es que bajo este enfoque se busca maximizar el beneficio esperado del principal, respetando las características de cada caso, pero incitando a que el agente tome las acciones que sean más óptimas, utilizando para ello sistemas de incentivos.”

Tanto el agente como el principal tienen unas características especiales; para el caso del Agente que es el actor encargado de desarrollar una tarea por la cual recibirá una contraprestación, éste se caracteriza por ser “oportunista”, cuando utiliza su esfuerzo para conseguir sus intereses individuales, llegando incluso a una falta de honestidad en las transacciones (Williamson, 1970); igualmente, “Aversión al trabajo” es otra característica del agente, refiriendo que el ser humano prefiere invertir menos a más esfuerzo en la realización de las tareas encomendadas, lo que podría ser modificado por el principal mediante el uso adecuado de incentivos.

De otro lado, el principal que encarga una tarea o actividad en beneficio propio, se caracteriza por “querer alcanzar el mayor beneficio posible que se pueda derivar de la relación de agencia”, pero ve limitada esta aspiración ya que no puede acceder libremente

a información acerca de la conducta e intereses del agente y tampoco sobre la manera como desempeña sus actividades McAfee y McMillan (1991). Otra característica es que el principal asume el “mayor riesgo distribuido por vía contractual”, ya que está a expensas de percibir un producto incierto que depende de la evolución de la relación de agencia y el comportamiento del agente (Álvarez, 1999, p. 109)

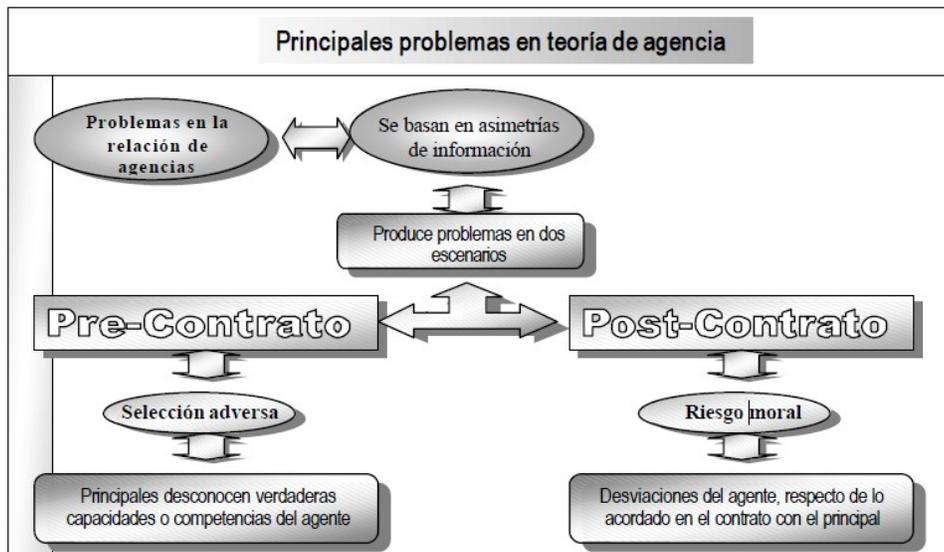
4.3.3.2 Problema Principal-Agente La teoría de agencia se mueve en torno a dos los enfoques claves; la “Teoría positiva de la agencia” y la “Teoría principal-agente”, sobre los cuales los investigadores plantean sus líneas de investigación, en tanto se tiene que la Teoría positiva de la agencia es empírica y se ocupa del estudio de la tecnología de los contratos y del control, adopta el modelo normativo y trata de validarlo empíricamente. La desventaja que identifica es que cae en una simplificación excesiva de sus postulados, (Álvarez MB, 1999, p. 110).

Teniendo en cuenta el carácter del estudio que se realiza, solo se ahondará sobre el problema Principal-Agente, primero desde el análisis organizacional como se percibe en el ámbito privado, y después desde la contextualización al sector público.

En ese sentido, se explica que la Teoría principal-agente es una corriente que estudia el reparto de riesgo entre el principal y el agente, para así obtener un acuerdo óptimo que armonice los intereses de cada parte y analiza, así como los medios con que cuenta el principal para conseguir que el agente actúe según sus deseos (ídem).

Así, se tiene que dentro del esquema contractual con el que cuenta la relación de agencia y las consecuencias que subyacen en la delegación de capacidad de decisión y control del Principal al Agente, empiezan las dificultades entre las partes y esto es lo que se conoce como el problema de agencia.

El problema de Agencia o de Principal-Agente hace referencia al conjunto de situaciones que ocurren en la omisión de información por parte del Agente al Principal antes del contrato y después del contrato, denominado por los teóricos de agencia como “Asimetría de información”. En la siguiente figura se esquematiza el problema de agencia:



Fuente: Tomado de Ganga (1999), basado en Cáraba (2000), Apreda (2001), Milgrom y Robert (1993)

Figura 7. El problema de Agencia.

Asimetría de información. Frente a la noción de Asimetría de información, Ganga (1999) expresa:

...La existencia de asimetría de información en la teoría de agencia se ve expresada por múltiples razones, pero que evidentemente emergen cuando se realiza la delegación de la gestión en un agente, por parte del principal. En esta relación se manejan distintos niveles de información, dependiendo del rol que se esté ocupando. Esta problemática se agudiza en aquellos casos donde existe más de un agente en diferentes áreas, los cuales tienen que ser supervisados por el principal, lo que limita a éste la posibilidad de mejorar la mayor cantidad de información que debe manejar de cada área. Si lo quisiera realizar, tendría que incurrir en diversos costos, por esto, en muchas entidades a los agentes se les pide un informe anual de su gestión, ya que si lo realizaran más seguido, esto provocaría al principal, incurrir en elevados costos de transmisión de información. Estas asimetrías de información pueden darse en dos escenarios a saber: cuando existe asimetría ex-antes del contrato, se originan problemas de agencia, conocidos como “selección adversa”; y cuando esto ocurre ex-post del contrato, da lugar a problemas de agencia del tipo “riesgo moral” (p. 16).

a) Riesgo moral. En análisis realizados por Ganga (2004), puede entenderse por riesgo moral, al comportamiento del agente que es disímil a lo requerido por el principal,

cuando se celebró el respectivo contrato; teniendo como principal efecto, el perjuicio de los intereses del principal, esencialmente en escenarios inciertos y con poca factibilidad de observar con precisión eventuales actuaciones y resultados del agente.

Es claro que el problema del riesgo moral, genera importantes inconvenientes al principal. Por ello, éste tiene que emprender acciones tendientes a aminorar el problema de agencia, a través de diversos mecanismos que por cierto son costos, los cuales se implementarán en la medida que la relación costo/beneficio se lo permita. Un mecanismo generalmente utilizado son las políticas de compensación a la dirección vinculadas a los resultados, como por ejemplo, un porcentaje de las ventas, gratificaciones en relación al monto de utilidad, o bien que el agente de la alta dirección pueda tener participación en la propiedad de la empresa mediante la adquisición de acciones, etc.

De acuerdo a Milgrom y Robert (1993), el riesgo moral, es una forma de oportunismo post-contractual que aparece porque algunas acciones que afectan a la eficiencia no son fácil y gratuitamente observables y así, la persona que las realiza puede elegir la persecución de su propio interés personal a expensas de los otros, sostienen además que en la relación de agencia, existe problemas de riesgo moral, debido a que el agente pueda utilizar maliciosamente las facultades que le han sido otorgadas por el principal o ante la existencia de contratos incompletos, para alcanzar objetivos personal en detrimento y a expensas del principal.

b) Selección adversa. El problema de la selección adversa, es básicamente el proceso de ocultamiento de información, ex ante a la firma del contrato, y como es lógico, tiene efectos negativos en la relación contractual entre principal y agente. En este caso, el agente posee información privada sobre variables que afectan a la transacción y que el principal desconoce, pudiéndose citar como ejemplo, sus niveles de productividad. Es por ello, que éste es un problema de asimetría de información entre las dos partes involucradas ya que se produce cuando existe un candidato dispuesto a ocupar un cargo dentro de la organización, el cual no entrega toda la información que es requerida por el principal (Ganga, 2004).

El origen de esta problemática ocurre cuando se realiza una mala elección del candidato, por carencia de información, y éste no se ajusta a los requerimientos del dueño de la empresa, llevando a la organización a tener pérdidas de eficiencia (Pérez, 1997; Apreada, 2001).

c) Costes de Agencia. Según Jensen & Meckling (1976), los costes de agencia se componen de tres magnitudes:

i. Costes de las medidas de supervisión emprendidas por el principal para establecer y controlar el cumplimiento del contrato de agencia (sobre todo ante el previsible oportunismo del agente). Estos incluyen los costes de la realización del

contrato o acuerdo, ciertos componentes de incentivación al agente, premios a los riesgos asumidos, supervisión y evaluación o control de las actividades realizadas en agencia.

ii. Costes del agente surgidos en su relación al principal: costes de su promesa de no actuar en contra del interés del principal - como los originados al tener que responder a las exigencias de control interno impuestas por el principal (gran parte de las actividades de control contable, auditoría interna etc.), o los costes de autocontrol, los de la obtención y proceso de informaciones sobre lo que espera el principal, o los costes de garantía (obligación de indemnizar por posibles daños al principal).

iii. Costes residuales o valor del remanente perdido soportado por el principal, pero sólo en cuanto atribuibles a la relación de agencia: son los costes de la pérdida de bienestar a consecuencia de una decisión-acción del agente que no logra para el principal el máximo posible hipotéticamente (se evalúan como equivalente monetario de la reducción de esa reducción de bienestar).

En trabajo investigativo de Rodríguez de Rivera (1999) se plantea que los mecanismos de solución a los problemas implicados por la relación de agencia es vincular la "normatividad", o estrategias, o formas de actuación desde el Principal al Agente o viceversa, entre ellas se destaca: a) Incentivar al agente. Para configurar eficientemente estos incentivos se considera relevante, en primer lugar, la "participación en resultados" (Eisenhardt 1989). Un contrato orientado a los resultados podría vincular

mejor las preferencias de principal y agente y reducir el potencial de conflictividad entre los distintos objetivos de ambos al determinar resultados comunes para ambas partes.

b) Otra posibilidad de mantener disciplinado al Agente consiste en un control directo de su comportamiento. Se acordarán así ciertas normas de conducta y se controlará su observancia, sancionándose negativamente su incumplimiento.

c) El mecanismo más empleado debería ser por tanto la mejora del sistema de información del Principal sobre su Agente. Hacer más transparente la actividad del Agente conlleva a que se reduzcan las tentaciones del Agente a comportarse de forma oportunista

Llevar a cabo los puntos anteriores al interior de la relación de agencia, reduce los costes de agencia.

Análisis del problema principal-Agente en las Organizaciones Públicas.

Si bien, lo expresado hasta este momento sobre el entorno que rodea la relación de agencia, se diseñó pensando en las estructuras comportamentales de las empresas privadas, las organizaciones públicas de algún modo en la actualidad están siendo estudiadas a partir de los enfoques de la Teoría de la Agencia, entregando la calidad de Principal al pueblo o electores y la del Agente al servidor o servidores públicos elegidos para cumplir eficientemente con las funciones básicas de Estado.

A ello, se tiene que la relación de agencia en las organizaciones públicas se da cuando el ciudadano-votante-electoral encarga a su representante político la elaboración y aplicación de normas legales para el beneficio común. En tal situación, Falconi (2012) sostiene:

“Los ciudadanos somos –en la adaptación de esta teoría- los “principales”, porque elegimos con nuestros votos a quienes serán nuestros representantes, y porque financiamos con nuestros impuestos la gran empresa llamada: Estado. Los “agentes” son aquellas personas elegidas por votación o designadas por los elegidos democráticamente, para que administren nuestra gran empresa llamada Estado...el Presidente de la República es llamado “primer mandatario”, y como mandatario es quien recibe un mandato que debe atender, debe de entenderse que el Presidente es “el primer servidor”.

Pero en las organizaciones públicas, subyacen otras relaciones de agencia internas, que corresponden a las delegaciones de autoridad otorgadas a otros funcionarios con cargos de libre nombramiento y remoción y cuyas decisiones afectan de igual modo los intereses de los principales, frente a lo cual García (2007) argumenta:

...En el sector público se pueden encontrar dos niveles básicos en la relación de agencia, una la provocada por la delegación sucesiva de responsabilidad que representa la cadena: Ciudadanos → Políticos → Gestores, y la otra, la relación ínter - administraciones. Agrega, que bajo las propuestas de

esta teoría, es esencial la existencia de un adecuado sistema de control, así como una perfecta delimitación de la responsabilidad de los agentes. Todo ello facilitaría una mejor comunicación con los ciudadanos, favoreciendo la transparencia administrativa.

En introducción del problema Principal-Agente se realizó el análisis de documentos de desarrollos teóricos de la Universidad de Alcalá en España (2006) sobre la aplicación empírica de la teoría de agencia en las organizaciones públicas, sobre lo cual se pudo conocer que la relación de agencia implica siempre la existencia del problema del riesgo moral: la posibilidad de que el agente (gestor político) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal (el ciudadano); agregan, habrá una pérdida de eficiencia siempre que los costes y perjuicios ocasionados por una decisión no recaigan sobre el individuo que decide (ídem).

Plantea la Universidad de Alcalá que los administradores de una empresa o de un organismo del Estado pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener maliciosamente beneficios personales a expensas del ciudadano o del accionista. Esos beneficios pueden tomar la forma de gratificaciones extras, oficinas grandes y lujosas, uso privado de vehículos; pueden promover subordinados por razones de simpatía o parentesco; pueden tomar decisiones demasiado arriesgadas o que sean beneficiosas para la empresa o el organismo a corto plazo pero perjudiciales en el largo plazo; pueden

además tomar decisiones que aumenten su poder personal y permitan esquivar el control de los propietarios y los ciudadanos (ibídem).

Al respecto, manifiesta Falconi (2012) que “los comportamientos inmorales de los agentes también son ilegales, pues no responden a los términos de la labor encomendada por el principal, con lo cual disminuye la eficiencia para éste (disminuye la eficiencia, en general)”.

En la evolución del comportamiento de las organizaciones públicas, se observa de gran importancia el desarrollo de una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo y con acceso a servicios de mayor calidad, para lo cual es fundamental la transparencia en los procesos, planes y resultados, para que por un lado se perfeccionen los sistemas de elección, y por otro favorezcan la participación ciudadana (García, 2007).

La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia, por ello es fundamental la aplicación de herramientas de control vinculadas al ejercicio de responsabilidades, así como la implantación de procesos de rendición de cuentas, siendo fundamental hacer uso de mecanismos de transparencia de la administración con

comunicación externa y participación ciudadana en la ejecución de los planes y programas de gobierno (García, 2007).

Vergés (2008) realizando el análisis sobre la aplicación de la Teoría de Agencia en las Empresas Públicas plantea:

...Las causas de la menor eficiencia habrá que buscarlas en aquellos elementos que determinen los costes de agencia netos; especialmente aquellas medidas o acciones del Principal que pueden hacer que los Costes de agencia sean o no los menores posibles: (1) Escoger el Agente con las características profesionales adecuadas, (2) Otorgarle el grado adecuado de autonomía de gestión y (3) actuar después adecuadamente “como Principal”. Y esto último puede precisarse como: (3.I) fijar al A las directrices generales y objetivos cuantitativos periódicos, (3.II) supervisar y controlar la gestión del Agente, y (3.III) motivarle.

En lo anterior, básicamente se refiere a la necesidad de que el Principal adelante el control de la gestión del Agente, ya que ambos actores son autointeresados y actúan racionalmente de acuerdo con sus preferencias, que son diferentes y a veces opuestas, como bien lo afirman Martínez y Andersson (2009)

De otro lado es importante tener en cuenta el aspecto que moral que encierra para el agente actuar bajo los intereses del principal, así entre más éticamente se comporte el

Agente, mayores serán los beneficios del principal y menores los costes de transacción de la agencia constituida entre las partes; al respecto Argandoña (2004) argumenta que el agente tiene una obligación moral de actuar con el interés del principal.

En efecto, las acciones ejecutadas por el Agente que no puedan ser controladas el principal tendrán un alto grado de asimetría, y podrán ser una oportunidad para los actos corruptos que afectan el bienestar de la ciudadanía. Expresan Martínez y Andersson (2009):

Así, un acto será corrupto no sólo porque beneficie intereses particulares, sino en tanto en cuanto esto perjudique el proceso democrático en sí, en el sentido de que excluya del proceso decisorio a aquel que, bajo la perspectiva de la teoría democrática, ha de situarse en el centro del mismo: el ciudadano. Esto se produce cuando por la decisión o la acción de un responsable público se otorga ventaja injusta a ciertos intereses privados sin que medie el principio de transparencia ni de publicidad, de manera que al ciudadano se le excluya no sólo del derecho a beneficiarse de tales recursos o de esas decisiones en tener la información necesaria para actuar en consecuencia, por ejemplo, castigando electoralmente al responsable (p. 3).

En un comportamiento normal del Agente, éste tratará de eludir los controles institucionales porque esto le dará mayor capacidad de maniobra frente al logro de sus

intereses, pero habrán otros agentes interesados en lograr un equilibrio entre sus intereses y las del principal, en este orden preferirán otro tipo de estrategias menos costosas como la buena reputación individual o la honradez con el objeto de invertir en la credibilidad de sus acciones, como garantía de reelección o sobrevivencia en la vida pública.

La aplicación de la teoría de la agencia en este aspecto contribuye a reducir el margen de discrecionalidad del Agente, haciendo más visibles sus acciones frente a sus principales, solo y únicamente, mediante la promoción de los mecanismos de control y transparencia en su gestión.

5. Diseño Metodológico

5.1. Diseño de la Investigación

5.1.1 Enfoque y tipo de estudio. La presente investigación se enmarcó en el diseño no experimental bajo el enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo que hace uso del método deductivo para hacer del marco teórico el fundamento para la explicación del fenómeno “Gobierno en la Calle”.

Se efectuó un estudio cualitativo ya que su preocupación fundamental fue describir la estructura del fenómeno, en éste caso, los aportes de la “Estrategia Gobierno en la Calle” frente a la concepción de la Nueva Gestión Pública, utilizando como foco de análisis las teorías que describen las prácticas gubernamentales en el marco de éste modelo, profundizando en la Teoría del Principal-Agente, logrando categorizar las percepciones y opiniones de quienes son actores relevantes dentro del objeto de estudio; así mismo, el análisis de los aspectos del buen gobierno, participación ciudadana, transparencia y resultados, dados a partir de la puesta en marcha de la Estrategia Gobierno en la Calle.

La investigación es de tipo descriptiva, dado que descubre una realidad social con el propósito de conocer su estructura y sentido bajo concepciones teóricas ya estructuradas; además de centrarse en la exploración y la descripción analítica de procesos y percepciones de actores relevantes de la sociedad en materias de interés

ciudadano, en la participación y de control social, la transparencia en las acciones públicas, efectividad de los resultados y reconocimiento social de las acciones del buen gobierno ejecutadas por el gobernante.

Igualmente se consideró el aspecto descriptivo del estudio, teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación, consistió en llegar a conocer los aportes de la estrategia “Gobierno en la Calle” a la concepción la Nueva Gestión Pública; en ello, las situaciones y actitudes predominantes de los actores a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas. El estudio no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables.

Por otra parte, la investigación es exploratoria, ya que sobre la reciente aplicación de la Estrategia Gobierno en la Calle no se han desarrollado estudios, ni contenidos teóricos que permitieran conocer el aporte de la estrategia a las nuevas concepciones gerenciales, en las que se consideren las percepciones de la ciudadana sobre la estrategia y los aportes realizados a la transparencia en la gestión pública y el control social.

El Horizonte de análisis definido para enfocar la de investigación fueron los años 2012, 2013 y 2014, en los cuales se implementó efectivamente la Estrategia Gobierno en la Calle, y aunque dicha estrategia tuvo un rango de ejecución hasta el 2015, para la presente investigación solo se tomó de 2012 a 2014.

5.2. Método de Investigación

Con el fin de acercar el estudio a los objetivos de investigación se propuso desarrollar el método deductivo, ya el marco teórico general lo utilizó como fundamento para el explicar el fenómeno “Gobierno en la Calle”.

Al respecto de este método Lizardo Carvajal (2013) explica:

“En la ciencia contemporánea se emplea el método deductivo de investigación en la formulación o enunciación de sistemas de axiomas o conjunto de tesis de partida en una determinada teoría. Ese conjunto de axiomas es utilizado para deducir conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la lógica.”

Se obtuvieron las conclusiones haciendo uso del método inductivo a partir de la contextualización teórica sobre la realidad que se vivió alrededor de la ejecución de la Estrategia en la Gobierno en la Calle y desde la percepción los grupos de interés, como actores portadores de conocimientos relevantes, lo que convierte sus dichos en opinión pública.

Al respecto, la Real Academia de la Lengua Española, define “opinión pública” (DRAE, 2014), como “el sentir o estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos determinados”

Desde esta definición básica, sobre opinión pública, es que se propusieron los principales métodos de recolección de datos: el análisis documental, la entrevista y los grupos focales.

Por ser éste un estudio cualitativo, la muestra seleccionada no tuvo carácter probabilístico, de manera que una muestra que no atiende a estas características es de mayor utilidad en el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, la selección de la población objetivo fue intencionada y deliberada.

Por lo tanto, la metodología desarrollada se definió como cualitativa, exploratoria, descriptiva, no experimental, y no probabilística.

5.3. Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos

Con el fin de ajustar los mecanismos al tipo de investigación propuesta, se seleccionó como principales métodos de recolección de datos secundarios y primarios.

Secundarias: documentos de la administración municipal de Manizales, investigación documental teórica para el sustento del presente trabajo.

Primarias: Entrevista y grupos focales.

Frente a la investigación documental se aplicó el análisis de documentos, dando pie a la construcción de contenidos teóricos, normativos y factuales de la Nueva Gestión

Pública como de las prácticas desarrolladas en la Estrategia Gobierno en la Calle, consideración a la recopilación de consideraciones modernas para el análisis de procesos empíricos de gestión correspondientes a la democratización de las decisiones, participación ciudadana, el control social y la vinculación de la transparencia como principio rector del buen gobierno. Se revisó el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 “Gobierno en la Calle”, se hizo recopilación histórica de los eventos de la Estrategia Gobierno en la Calle a través la página web municipal, así también para la obtención de la información institucional (cifras y datos estadísticos y presupuestales), se revisaron videos publicados en el programa de televisión “Gobierno en la Calle” cuyo lema era: Gobierno en la calle es pensar en sus necesidades, estar cerca de las soluciones, es participar unidos, analizándose aproximadamente 10 videos de 20 a 25 minutos cada uno. Se revisaron los resultados obtenidos donde ocupó el primer lugar en orgullo y satisfacción de acuerdo con la encuesta realizada en 14 ciudades capitales para conocer la percepción de calidad de vida, donde se aplicaron 1.000 entrevistas a manizaleños, por parte de la Red Colombiana de ciudades Cómo vamos², mediciones echas desde la comunidad, revisión

² Red de ciudades cómo vamos: En 1998 la Cámara de Comercio de Bogotá, la Casa Editorial el Tiempo y la Fundación Corona implementaron el proyecto Bogotá Cómo Vamos, para evaluar los cambios en la calidad de vida de la ciudad a través de un seguimiento al cumplimiento del Plan de Desarrollo, luego se extendió varias ciudades de Colombia, las cuales unidas conforman la Red de auditorías realizadas por la Contraloría a la administración municipal. Ello con el fin de fortalecer el análisis de los resultados empíricos.

Este análisis documental desarrolló el proceso de selección, clasificación, ordenación, sistematización y análisis de contenidos que sustentaron el trabajo de investigación, haciendo uso de las fichas de trabajo.

Teniendo en cuenta que las entrevistas constituyen un medio adecuado para recoger datos empíricos, se aplicó 7 entrevistas a profundidad a los secretarios de despacho que participaron efectivamente en la realización de la estrategia Gobierno en la Calle, buscando una opinión más elaborada y refinada de las personas involucradas con el objeto de estudio.

Comprendiendo que los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semi-estructuradas realizadas a grupos homogéneos, se hizo uso de esta para la recopilación de las actitudes, experiencias y creencias de la aplicación de la comunidad sobre la ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle.

La información generada en relación a la aplicación de las técnicas e instrumentos anteriormente detallados, fue analizada e interpretada cualitativamente a través del programa Atlas TI.

Colombiana de Ciudades Cómo Vamos (RCCCV) donde vive más de la tercera parte (37%) de la población colombiana. <http://redcomovamos.org/pagina-ejemplo/>

Aparte especial para tener en cuenta en el trabajo de campo de la investigación

Teniendo en cuenta el tipo de investigación y las necesidades de información requeridas del ámbito institucional de la Alcaldía municipal de Manizales, para adelantar el estudio de caso Estrategia Gobierno en la Calle se hizo necesario proceder a la previa aplicación de la entrevista estructurada especial a la funcionaria que coordina la logística en relación con la ejecución de la estrategia, obteniéndose información esencial para la generación del proyecto investigativo en los términos que lo estipula el reglamento de la UAM, dicha información fue clave para la sistematización operativa de la estrategia (Anexo. 1. Formato de entrevista a la encargada de la Estrategia Gobierno en la Calle).

5.4. Población y Muestra

La presente investigación tuvo como principal objeto de análisis la Administración municipal de Manizales, de la cual se seleccionan las dependencias de la Administración Municipal de Manizales que tuvieron contacto directo con la planeación y ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle:

- Despacho del Alcalde.

- Secretaría de Obras Públicas.

- Secretaría de Planeación.

- Secretaría de Desarrollo Social.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría de Educación.
- Secretaría de Medio Ambiente (no se logró la aplicación de la entrevista)
- Secretaría de Gobierno.

En total se logró la realización de 7 entrevistas semi-estructuradas a los funcionarios de la administración municipal, no se logró la aplicación de la entrevista al Secretario de ambiente porque no se logró concertar cita.

Se tuvo como objeto de análisis las Juntas de Administradores Locales y las Juntas de Acción Comunales de los sectores donde haya existido aplicación efectiva de la Estrategia Gobierno en la Calle, al respecto se logró la aplicación de la entrevista semi-estructurada en grupo focal con líderes comunitarios, realizado en el Centro de Eventos y Convenciones los Fundadores el día 04/11/2015 a 14 líderes comunitarios, sin embargo, en uno de los instrumentos no fue factible el análisis de la respuesta (Presidenta la Junta de Acción comunal de la Fuente), ya que no había sido partícipe de la Ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle, así, se indica que realmente se aplicó sobre 13 líderes de Juntas de acción Comunal.

Claramente por ser este un estudio cualitativo, la muestra seleccionada no tuvo carácter probabilístico, por lo tanto la selección de esta se realizó mediante un muestreo no probabilístico intencional o selectivo, el cual se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes que poseen un conocimiento general y amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se pretende ahondar (Bonilla & Rodriguez, 2005, p. 138) y con el cual se pudo dar cobertura al cumplimiento de los objetivos planteados para la presente investigación.

5.5. Determinación de Categorías de Análisis

En función de los objetivos específicos establecidos las siguientes categorías y subcategorías de análisis pertinentes para el trabajo investigativo realizado fueron:

Tabla 7

Categorías y Subcategorías de Análisis en Función de los Objetivos Específicos.

Código	Categorías	Subcategoría
TG	Transparencia en la Gestión Pública	Asistencia de los funcionarios públicos a los eventos
		Mecanismos de rendición de cuentas e información de resultados de la gestión
		Visibilización de las acciones
		Nivel de favorecimiento del bienestar de la comunidad
		Burocratización de las decisions
SC	Servicio al Ciudadano	Mecanismos de contacto con el ciudadano
		Vocación de servicio a la comunidad
		Herramientas para el apoyo de las iniciativas
		Tiempo de respuesta entre desarrollo de Estrategia versus Bien/servicio entregado
		Enfoque al cliente

Código	Categorías	Subcategoría
EG	Eficiencia y efectividad en la Gestión	Calidad en el servicio
		Planeación de las acciones para la ejecución de la Estrategia
		Formas de ejecución de acciones (ex antes -ex post estrategia)
		Grado de priorización del gasto público
		Inversión para el desarrollo de la Estrategia (relación costo-beneficio y supervisión control)
		Bienes y servicios entregados a la comunidad
PC	Participación Ciudadana	Valor de la inversión en bienes y servicios
		Grado de democratización de las decisiones
		Formas de vinculación de la comunidad con la Estrategia
		Forma de vinculación de los servidores públicos con la estrategia
		Mecanismos de control social
PE	Percepción sobre Estrategia	Participación por sector en la inversión
		Nivel de satisfacción con la estrategia
		Aspectos replicables del desarrollo de la estrategia GC
		Aspectos por mejorar de la estrategia GC
		Validación como modelo institucional de presupuesto participativo
		Nivel de satisfacción con la gestión del gobernante
		Confianza en la gestión institucional (diferencias destacables con otras administraciones)
		Cumplimiento en la agenda de gobierno
Consideraciones de ineficiencia de la gestión		
		Consideraciones de corrupción en la gestión

Fuente: Los autores.

Procedimientos a realizar para el desarrollo de las técnicas de investigación y los instrumentos:

1. Para el Análisis documental:

- Revisión documental en bases de datos sobre los tópicos necesarios para el desarrollo del trabajo de grado.

- Visitas a bibliotecas de universidades para la búsqueda de bibliografía, hemeroteca y tesis

- Visita a la Alcaldía municipal para búsqueda de información institucional y sobre la implementación de la estrategia Gobierno en la Calle (preliminar), conocimiento de bases de datos de JAC y JAL e identificación de contactos.

- Recopilación de los soportes que evidencian la ejecución de la estrategia gobierno en la calle durante los años 2012, 2013 y 2014, así mismo la inversión pública.

- Recolección de datos en bitácora para el posterior diligenciamiento de las fichas de trabajo.

- Construcción del marco referencial y metodológico soporte del proceso de investigación

2. Para el trabajo de campo:

- Diseño de instrumentos de investigación

- Visita a la Alcaldía para la solicitud de citas de aplicación de instrumentos

- Trabajo piloto de Aplicación de los instrumentos a los actores

- Estructuración final de instrumentos

- Aplicación de instrumentos (entrevistas y grupos focales)

- Sistematización y análisis de los instrumentos.

- Socialización de resultados

5.6 Plan de Análisis de los Instrumentos

Previo al desarrollo del trabajo de campo y aplicación de los instrumentos se aclaró el marco referencial que contemplaba la presente investigación, es decir, inicialmente se diligenciaron fichas de trabajo con las cuales se sustentó el análisis para la posterior aplicación de los instrumentos en campo, los cuales una vez ejecutados con la población correspondiente debieron sistematizarse y analizarse de la manera como ha sido diseñado metodológicamente, profundizando en cada una de las categorías de análisis para la generación de este informe final.

6. Resultados

6.1. Entrevistas Cualitativas

De acuerdo con la metodología establecida se aplicaron en total 7 entrevistas estructuradas a los funcionarios de la Administración municipal de Manizales a saber: Alcalde Municipal, Secretarios de obras públicas, Planeación, Desarrollo Social, Salud, Educación, y Gobierno, y 14 entrevistas semiestructuradas mediante la realización de un grupo focal en el Centro de Eventos y Convenciones los Fundadores a los líderes de las Juntas de Acción comunal de: Morrogacho, La Cuchilla, El Caribe, Zona Urbana de Manizales, Barrio Colombia, El Tablazo, Villa Pilar, Alto Persia, Vereda Patillal, Guamal, Bajo Persia, Bosconia y la Fuente; ello, con el fin de obtener información de relevancia empírica para evaluar los aportes de la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle a las concepciones de la Nueva Gestión pública a partir de las preguntas preparadas para la población muestra seleccionada a conveniencia que tuvieron contacto directo con la planeación y ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle, desde la administración municipal y la comunidad receptora de la Estrategia, que precisó del análisis cualitativo de la información.

6.2 Instrumento

La guía de entrevista para el Alcalde Municipal (Anexo. 2. Formato de entrevista Alcalde Municipal), en éste se destaca la percepción desde el gerente público sobre la

ejecución de la estrategia gobierno en la calle y se examinan algunas características de la Transparencia, el Servicio al ciudadano y Participación ciudadana. Guía de la entrevista estructura para los Secretarios de despacho que participaron en la estrategia, a través de quienes se logra obtener el punto de vista desde la operatividad de la estrategia para la administración municipal (Anexo. 3. Formato de entrevista Secretarios de despacho) y la guía de la entrevista semi-estructural aplicada a los presidentes de Juntas de Acción Comunal mediante un grupo focal (Anexo. 4. Formato de entrevista líderes de la comunidad), esta información se sistematizó y se agregó como documentos principales a una unidad hermenéutica de Atlas ti.

6.3 Procedimiento

El procedimiento para la recolección de la información fue secuencial, primero se recolectó toda la información secundaria a la que había lugar para la complementación y estructuración del proyecto, así mismo para el análisis de la información relevante sobre el objeto de estudio, cuyo insumo hizo posible la determinación de las categorías de análisis y subcategorías para el diseño de las entrevistas con los actores: Funcionarios de la Alcaldía Municipal de Manizales y Líderes comunales.

La aplicación de las entrevistas al Alcalde municipal Jorge Eduardo Rojas y Secretarios de despacho se lograron mediante la concertación de citas con ellos. Con los presidentes de la Juntas de Acción Comunal se aprovechó el espacio ofrecido por la Alcaldía municipal en el cual se realizan los procesos de capacitación con los líderes y se

pidió con anterioridad la oportunidad de aplicar los instrumentos a los líderes mediante la realización de un grupo focal, a razón de ser un grupo con características homogéneas como líderes comunitarios, a cual accedió la Administración municipal. En la sesión se realiza la explicación del documento y cada una de las preguntas³, se les entregó el instrumento y se dio un tiempo de una hora para las respuestas; el grupo estuvo muy dispuesto para la respuesta, pero se notó mucha conversación entre ellos y compartían opiniones entre sí o discutían sobre las preguntas del cuestionario.

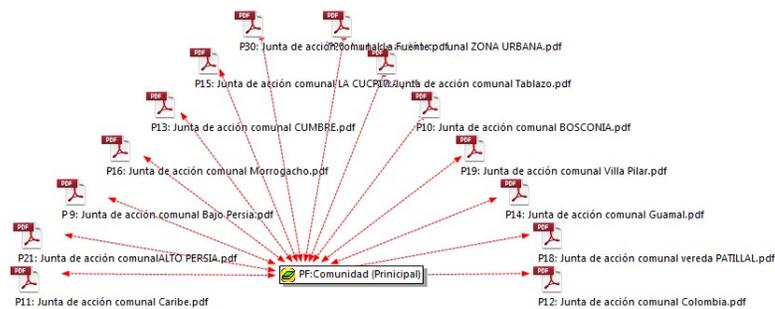
En lo que se logró observar del grupo focal, los líderes de las Juntas de acción comunal los líderes se preocuparon al dar respuesta a la pregunta ¿Cómo se realiza el seguimiento de los acuerdos generados con la comunidad en la ejecución de la estrategia gobierno en la calle?, sobre cual se logró identificar más adelante que de los 14 entrevistados 9 no lograron dar respuesta a la pregunta. Se observa que es más fácil para los asistentes al grupo focal hablar de las preguntas, que responder en el instrumento, en ello se explicaron muchos aspectos de la Estrategia que no fueron registrados por los líderes en el instrumento, pero sobre las cuales se tomaban las respectivas notas por parte de los investigadores, porque aunque no son representativas en para incluirla en las respuestas, sirvieron de apoyo para el análisis de los instrumentos. En el grupo focal fue

³ Se hizo necesaria la explicación de cada una de las preguntas a los presidentes de las Juntas de Acción Comunal considerando que un ejercicio piloto de la aplicación del instrumento realizado con anterioridad, a los entrevistados se les dificultó responder a cada una de las preguntas porque creían que se les estaba preguntando por El Plan de Desarrollo que llevaba el nombre de “Gobierno en la Calle” y no por la Estrategia como tal.

notoria la intervención del señor José Adrián Rodríguez García, líder de la comuna la Fuente quien manifestó que de acuerdo con lo indicado en la explicación para el diligenciamiento del formato, él no podría responder porque no había hecho parte de algún evento de la Estrategia.

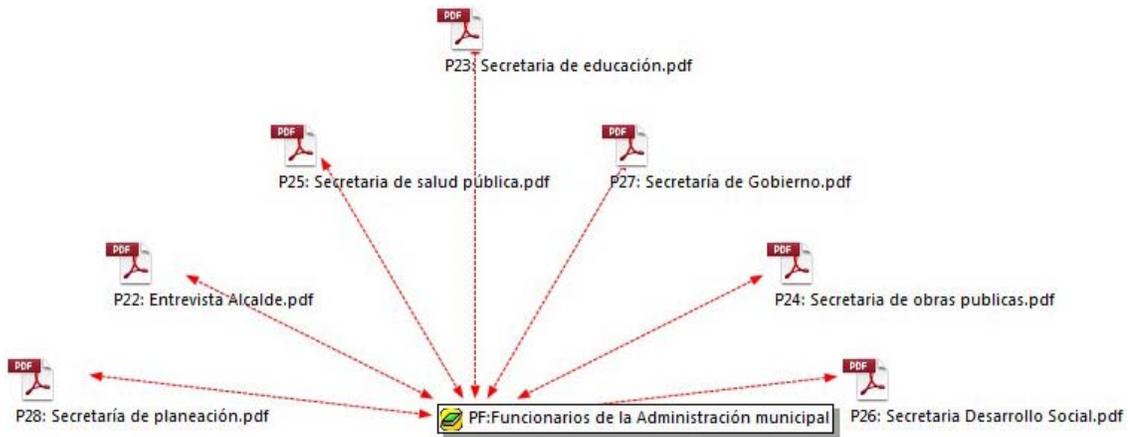
6.4 Análisis de la Información

Se genera una unidad hermética con las entrevistas en el aplicativo Atlas ti, para el análisis de las respuestas se hizo el uso de los códigos: Transparencia en la Gestión pública, Servicio al ciudadano, Eficiencia y efectividad en la gestión, Participación ciudadana y el código transversal de percepción sobre la estrategia, los cuales corresponden a las categorías de análisis en el proyecto. Los códigos señalados se aplicaron a dos familias de documentos. Entrevistas a la comunidad y entrevistas a los funcionarios.



Fuente: Producción propia. Red de documentos principales estudiados sobre la entrevista a la comunidad

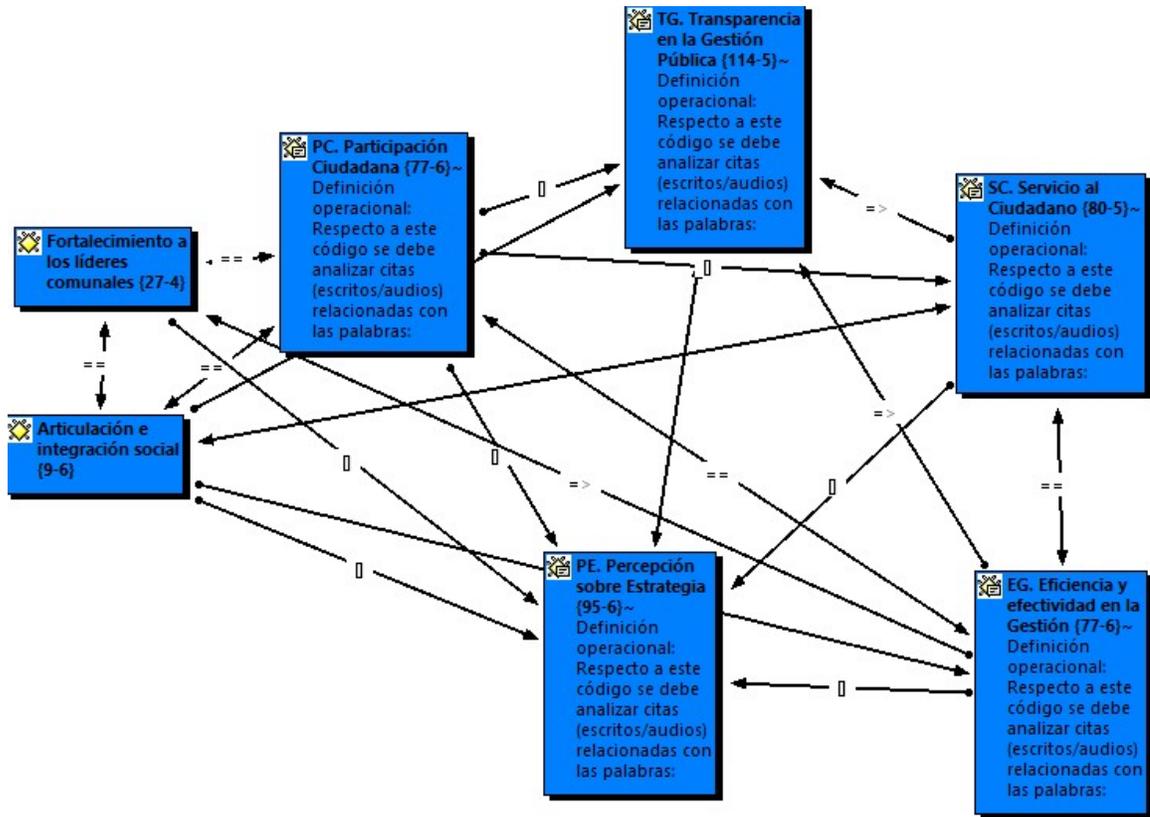
Figura 8. Red de documentos incluidos como evidencia empírica para el análisis de la información aportada por la comunidad (14 entrevistas sistematizadas).



Fuente: Producción propia. Red de documentos principales estudiados sobre la entrevista a los funcionarios de la Administración municipal

Figura 9. Red de documentos incluidos como evidencia empírica para el análisis de la información aportada por los funcionarios de la Administración Municipal (7 entrevistas Sistematizadas)

En el análisis de la información proporcionada por los entrevistados, generaron los siguientes nodos de información estableciéndose fuertes relaciones con las categorías estimadas para el trabajo investigativo, con las cuales se categorizaron las respuestas las respuestas de los entrevistados con los códigos, en orden: Transparencia en la Gestión Pública, Servicio al ciudadano, Eficiencia y efectividad en la Gestión, Participación ciudadana y Percepción sobre la Estrategias.



Fuente: Los autores.

Figura 10. Análisis información proporcionada por entrevistados, nodos generados y su relación con categorías estimadas en el trabajo investigativo.

Así mismo, debido a la frecuencia en la respuesta, se observó la necesidad de crear dos códigos derivados de la participación ciudadana: Fortalecimiento a los líderes comunales y articulación e integración social, que denotan una manera muy clara cómo se ha gestado la participación de los líderes alrededor de la Estrategia y la manera como de forma transversal la estrategia ha permitido que se logre la entrega de bienes y

servicios a la comunidad en los términos que lo requieren en concertación entre la administración municipal y la comunidad.

6.5 Información Secundaria para el Análisis de Resultados

6.5.1 Revisión índice de gobierno abierto-IGA Resultados 2014-2015. En revisión documental de los resultados del Índice de Gobierno Abierto para los años 2014-2015 publicados por la Procuraduría General de la Nación en respuesta a las acciones de transparencia, buen gobierno y lucha contra la corrupción efectuadas por las alcaldías municipales, se tiene que el municipio de Manizales avanzó notablemente en el nivel de calificación del índice, deonde con un resultado del 82.2 puntos sobre 100, ocupando en el ranking de entidades municipales el puesto 39, sobrepasó el promedio de las alcaldías nacionales el cual se ubicó en 65.2 así como el del Departamento de Caldas ubicado en 74.4 puntos sobre 100; destacándose en aspectos diferenciales, superando en gran medida la calificación obtenida en años precedentes en indicadores tales como: Control interno con una calificación de 92,3/100, visibilidad de la contratación con 94,9/100, competencias básicas territoriales con 99,3/100, gobierno en línea con 97,2/100 y atención al ciudadano con 81,3/100.

Tabla 8

Índice de Gobierno Abierto.

Año	Manizales	Caldas	Colombia
2010-2011	51,3	58	51,3
2011-2012	64,5	51,7	52,2
2012-2013	94,6	74,1	58,4
2013-2014	78,43	73	65,5
2014 -2015	82,2	74,4	65,2

Fuente: Procuraduría General de la Nación, recopilación de informes anuales 2010-2015.

Indudablemente los resultados de las categorías de Gobierno en línea y atención al ciudadano relacionadas con las prácticas de Gobierno abierto provienen de las prácticas del gobernante de turno respecto a los procesos de transparencia desarrollados con incorporación de cambios institucionales con modelos más eficientes en la función pública. A nivel nacional las entidades con resultados por encima del 81.1 se destacan en el índice de gobierno abierto como entidades con buenas prácticas de lucha contra la corrupción, reflejo de una buena gestión y un buen desempeño. Como se observa en la tabla de información el Municipio de Manizales con 82.2 puntos sobre 100 en el índice de gobierno abierto para los años 2014-2015 logró sobresalir en la aplicación de estrategias de transparencia en la gestión pública.

6.5.2 Revisión encuesta de percepción ciudadana red de ciudades Cómo vamos 2013 y 2014. En resultados obtenidos en la encuesta de Percepción Ciudadana – Comparada Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos, integrada por 14 ciudades que

representan el 60% de la población colombiana, donde se mide la percepción de la ciudadanía sobre temas puntuales que inciden en el bienestar y calidad de vida de las personas; para los años 2013 y 2014 las ciudades Medellín y Manizales sobresalieron positivamente en la mayoría de los indicadores.

En el análisis de los resultados finales para el año 2013 se destaca que con un 82% de favorabilidad, ocupando segundo lugar de posición en el ranking de las 14 ciudades, Manizales fue considerada la ciudad más satisfactoria para vivir, teniendo en cuenta la integralidad del análisis de los 100% indicadores y preguntas efectuadas a los ciudadanos.

Para efectos de articulación del presente análisis se destaca para el año 2013, respecto al tema administración de las ciudades:

Tabla 9

Temática de Pregunta Formulada vs Resultado.

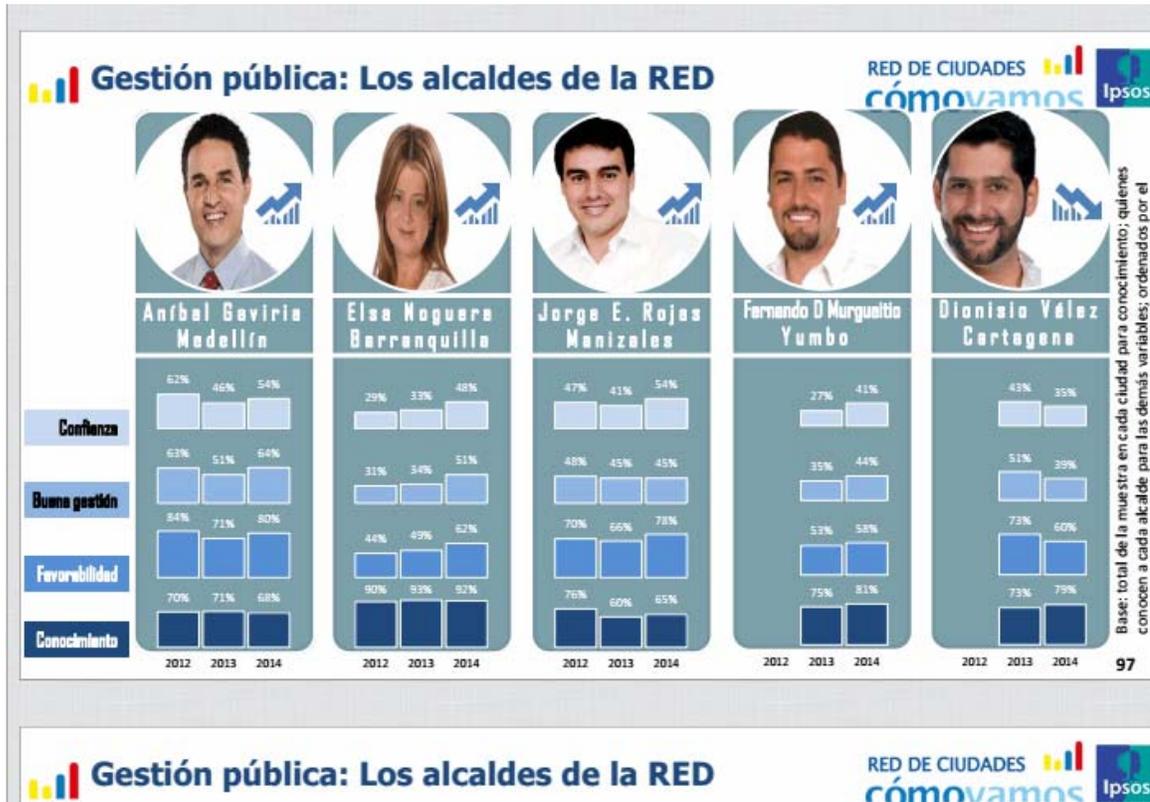
Temática de pregunta formulada	Resultado
Satisfechos con la forma como la alcaldía invierte los recursos y dineros de la ciudad	Manizales ocupa el segundo lugar de posición en ciudades con mayor satisfacción (40% de satisfacción).
Considera buena o mala la gestión global del equipo de gobierno del Alcaldía	Manizales ocupa el segundo lugar de posición en las ciudades que considera buena la gestión (40% de satisfacción frente a la gestión).
Conocimiento del alcalde(sa) de cada ciudad	Manizales ocupa el doceavo lugar del posición en respuestas donde la comunidad conoce al alcalde (sa). Con el resultado del

Temática de pregunta formulada	Resultado
	60% en las 14 ciudades los entrevistados conocen poco el alcalde.
Favorabilidad del alcalde(sa) de cada ciudad	Manizales ocupa el segundo lugar del posición en las ciudades con alta favorabilidad frente al alcalde (sa) (66% de favorabilidad).
Confianza en el alcalde(sa) de cada ciudad	Manizales ocupa el tercer lugar del posición en las ciudades que tienen alta confianza en su alcalde (66% confían mucho en el alcalde).
Calificación a la gestión del alcalde(sa) de cada ciudad	Manizales ocupa el tercer lugar del posición en respuestas donde se califica como muy buena o buena la gestión del alcalde (45% muy buena o buena la gestión)

Fuente: Creación propia recopilación Resultados encuesta de Percepción Ciudadana – Comparada Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos 2013 en: <http://www.bogotacomovamos.org/documentos/presentacion-de-resultados-comparados-de-la-encues/>

Según los resultado obtenidos para el año 2014 Manizales continuó como la segunda ciudad de favorabilidad y optimismo para vivir, entre la red de ciudadades con un porcentaje de 79%. Así también se destaca en el primer puesto de los resultados comparados (89%), donde los Manizalitas se sienten satisfechos con la ciudad como un lugar para vivir. El 83% de los encuestados tienen buena percepción de la calidad de vida, lo que hace que Manizales para el año 2014 sea la ciudad en Colombia con mayor calidad de vida.

En el tema de gestión pública sobre la favorabilidad y reconocimiento de lo mandatarios, el alcalde Jorge Eduardo Rojas ocupa el tercer lugar de reconocimiento, imagen y buena gestión entre las encuestas:



Fuente: Resultados encuesta de Percepción Ciudadana – Comparada Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos 2014 en: <http://www.bogotacomovamos.org/documentos/encuesta-de-percepcion-comparada-red-ciudades-como-vamos/>

Figura 11. Gestión Pública de los Alcaldes de la Red Ciudades Cómo Vamos.

En el año 2014 Manizales ocupa el tercer lugar de posición en ciudades con mayor satisfacción respecto al indicador de equipos de gobierno e inversión presupuestal en las ciudades de la red, con un 41% de satisfacción con el equipo de trabajo y 51% satisfacción con la ejecución del presupuesto.

Frente a la percepción de la poca transparencia en la administración y corrupción en las ciudades Manizales con el 15% ocupa el primer lugar como la ciudad con más baja

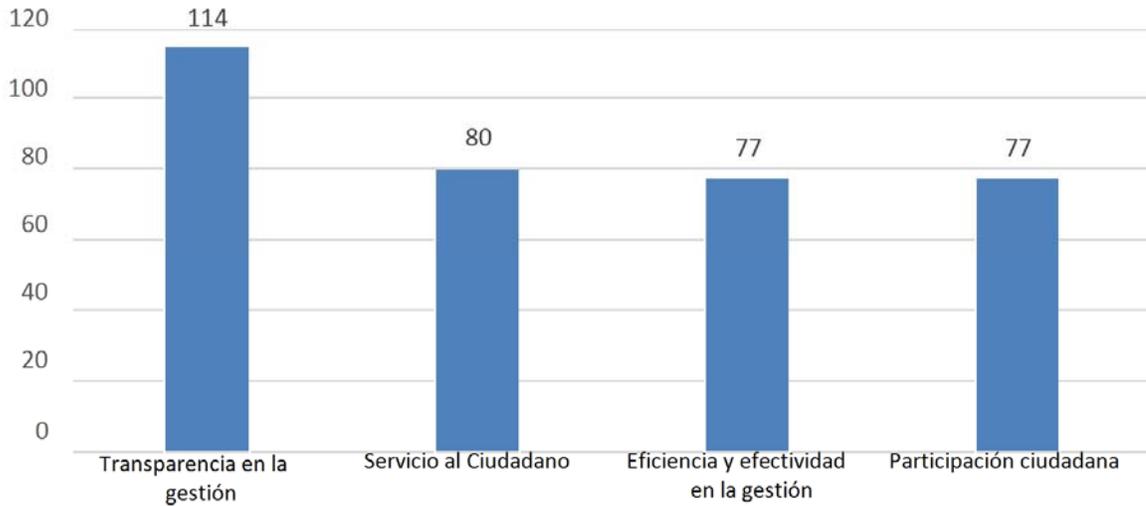
corrupción, así mismo ostenta el segundo lugar (17%) donde los ciudadanos piensan que la corrupción no ha aumentado.

7. Discusión de Resultados

7.1. Análisis de Cada Categoría de la Investigación

Teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados, la cuales se codificaron según las categorías de análisis establecidas para la investigación, se generó la siguiente articulación de aportes según la frecuencia de los términos utilizados para responder a los instrumentos aplicados.

En la siguiente figura se muestra la coincidencia de las respuestas de los entrevistados sobre las categorías determinadas para alcanzar los objetivos específicos de la investigación:



Fuente: Construcción propia con datos generados en Atlas TI.

Figura 12. Coincidencia de citas en el análisis de categorías.

Como se puede observar en la figura anterior, la transparencia en la gestión tiene mayor cantidad de elementos relacionados entre los entrevistados con 114 citas información (coincidencias) provista por los entrevistados. Seguidamente relacionan la Estrategia con el servicio al ciudadano con 80 coincidencias, en relación con la eficiencia y efectividad en la gestión y la participación ciudadana se encontraron 77 coincidencias de información para cada una.

Atendiendo a las categorías de análisis que efectivamente se basan en los aspectos que fundamentan la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz, con servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos, así como participación ciudadana, la NGP en la gestión de las administraciones públicas, fue posible conocer que los ciudadanos y funcionarios validan en la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle, los aportes brindados por la Nueva Gestión Pública.

Entre los hallazgos se tiene que el aporte más importante percibido por la comunidad y funcionarios de la administración en la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle es la “transparencia”, mediante la cual se buscó relaciones con subcategorías como la asistencia de los funcionarios a los eventos públicos, que fue posible percibir al hallarse que el alcalde y los secretarios de despacho (con otro personal de apoyo) visitaban a las comunidades para con ellas formalizar acuerdo de inversión; los

mecanismos de rendición de cuentas, ya que la ejecución de la estrategia inicialmente se visitaban a las comunidades o se tenía reuniones en el despacho del alcalde para programar la visita, se ejecutaba el evento en el sitio programado y posteriormente se hizo visita de los proyectos de inversión acordados, lo que claramente hizo posible la visibilización de las acciones del representante de la comunidad, así mismo en ello se identificó el nivel de favorecimiento del bienestar de la comunidad y desburocratización de las decisiones al dar protagonismos a los presidentes de Juntas de Acción Comunal para el apoyo en la toma de decisiones y convocatoria de la comunidad en general de cada barrio visitado, situación que fue vista por la comunidad como un acercamiento del gobierno hacia ellos, generando una percepción de credibilidad sobre la institución pública y el gerente público.

Como el segundo aporte importante de la Estrategia Gobierno en la Calle de la administración de Manizales al concepto de Nueva Gestión Pública fue posible identificar al “servicio al ciudadano”, elemento importante del buen gobierno que profundiza en aspectos relacionados con la aplicación de mecanismos de contacto directo con el ciudadano, como el aspecto de visitar a las comunidades para conocer directamente las problemáticas para priorizar la inversión, la vocación de servicio del servidor público a la comunidad, vista en la atención brindada a los ciudadanos por parte de los secretarios de despacho y el mismo alcalde; las herramientas de apoyo de las iniciativas al permitir que sea desde la misma comunidad que salgan las alternativas de inversión a sus principales deficiencias en servicios del Estado; el tiempo de respuesta

entre el desarrollo de la estrategia y el bien o servicio entregado, que a pesar de las dificultades administrativas fue posible percibir en las respuestas de la comunidad que recibió la obra o la ejecución de los programas sociales a partir de la puesta en marcha de la estrategia. Es fundamentalmente característico el enfoque al cliente, en este aspecto se destaca la posibilidad de diálogo directo con el funcionario, sin necesidad de derechos de petición o tutelas, lo que altamente permitió mejorar la calidad del servicio a la comunidad.

En el tercer puesto de aporte de la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle a la concepción de la Nueva Gestión Pública se encuentra la “participación ciudadana”, la cual desde el punto de vista de representación y participación directa de la comunidad se puede visualizar en la estrategia. En primer lugar porque la persona que fue elegida por voto popular para que represente sus intereses los visita para la eliminación de las asimetrías de información, consultándoles sus necesidades básicas para priorizar la inversión, y de otro lado, porque la asistencia masiva de la comunidad para recibir los servicios del Estado ofrecidos en cada uno de los eventos de Gobierno en la Calle o para tener la posibilidad de ser escuchados por su mandatarios, logró mostrar el grado de democratización de las decisiones del representante ante sus representados. Del mismo modo, se pudo comprobar en la muestra seleccionada que todos los presidentes de las Juntas de Acción Comunal, como los funcionarios de despacho tenían algo positivo para expresar sobre su participación en la estrategia, y quienes no, al menos expresaron conocerla. En esta cabe destacar que se falla la comunidad en los mecanismos de control

social, porque si bien los presidentes de Juntas de Acción Comunal participan activamente en la convocatoria, posteriormente no hace seguimiento a la ejecución de los acuerdos.

Desde el punto de vista de la participación ciudadana, se halló en que los entrevistados convergieron en que la Estrategia Gobierno en la Calle ejecutado logró el “fortalecimiento a los líderes comunales” generando mayor credibilidad en su gestión, siendo “vehículo y enlace entre la comunidad y la administración”, algo definitivamente relacionado con la desburocratización de las decisiones, fortalecimiento de las de las instituciones locales y legitimidad en la gestión, elementos que Canto (2008, p. 29-30), determinaba como argumentos a favor de la participación.

De igual forma se alcanzó a destacar dentro del discurso de los presidentes de Juntas de Acción Comunal la “articulación e integración social” entre los actores lo cual permite definitivamente orientar el desarrollo acertado de una localidad, porque finalmente son los afectados quienes conocen su realidad y posibles soluciones.

El último aporte que logra la Estrategia Gobierno en la Calle realizar a la Nueva Gestión Pública, hallado en la presente investigación tiene que ver con la eficiencia y efectividad en la gestión. Por un lado en la planificación de todas las acciones ex antes y ex post de la ejecución de la estrategia, por otro lado. Por otro lado la visita a los barrios genera compromisos de inversión para la entrega de bienes y servicios.

7.1.1. Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle a la transparencia en la gestión pública. Respecto a este código se observó en el análisis de la información el aporte más relevante de la ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle a la concepción de la Nueva Gestión pública, tanto para los líderes de la comunidad como para los Funcionarios de la Administración Municipal a lo largo de cada instrumento analizado, en la generalidad coinciden los entrevistados con que la estrategia acerca al gobernante y los Secretarios de despacho a la comunidad.

Se halló en la comunidad las siguientes relaciones sobre la transparencia en la gestión pública:

P 9: Junta de Acción Comunal Bajo Persia

- Exponiendo cuáles eran las necesidades del barrio en el pregoberno, a fin de que la administración analice las necesidades de esta comunidad y se encuentren soluciones que permitan el mejoramiento de la comunidad en sus diferentes situaciones expuestas según el recorrido realizado por las diferentes secretarías y la junta de acción comunal.

- Reunión con el alcalde en su oficina, para asignar presupuesto al Bajo Persia

- Se desmitificó la relación entre gobierno y comunidad ciudadanos iguales (de tú a tú).

- La administración municipal adquirió credibilidad ante la comunidad, en razón a los compromisos.

- De acuerdo a lo aprobado queda consolidado en las diferentes secretarías para su ejecución.

- Reunión con la comunidad para realizar seguimiento a lo acordado y las diferentes secretarías y analizar lo bueno o malo y por mejorar.

P10: Junta de Acción Comunal Bosconia

- Tuvimos la oportunidad de expresar nuestras necesidades en cada uno de nuestros barrios ejemplo solución a algunas obras y los títulos escriturados.

- Nos acercamos a las personas que manejarán las secretarías a las cuales no competían nuestras propuestas es por medio de los encuentros comunitarios, como serían las necesidades de los barrios, y que propuestas tienen los líderes, y también conocen el gabinete porque así nos damos cuenta a que secretario nos dividimos para presentar nuestras propuestas y necesidades.

- Dialogamos con el Doctor Jorge Eliecer Rivillas sobre las obras en cada barrio

P11: Junta de Acción Comunal Caribe

- Genero credibilidad fuerte a la JAC y comunidad, los compromisos fueron viables.

- El reconocimiento de la labor del gobierno a las JAC.

- Gestionando ante el gobierno dando cumplimiento a los compromisos con la comunidad.

- Informe de cada evento y seguimiento de Gobierno en la Calle.

- Acercamiento de la comunidad a la administración municipal.

- Participen e interactúen con el gobierno.

- Exponiendo en las mesas de trabajo todas las necesidades.

- El progreso que se refleja en la ciudad en todos los aspectos.

- Una administración más enseñó valores.

P12: Junta de Acción Comunal Colombia

- Saliera adelante en beneficio a la comunidad.

- Acompañamiento de la comuna.
- Estrategia de buen gobierno saliera adelante en beneficio a la comunidad.
- Haciendo rutas de gobierno, pregobernio, para la comunidad en general si le gustó y fue muy buena la estrategia para todo Manizales.

P13: Junta de acción comunal La Cumbre

- Esta estrategia de buen gobierno.
- Buena gestión.
- Presidente tuvo la oportunidad de expresar sus inquietudes de cada barrio.
- Se logró interactuar con los funcionarios.
- La oportunidad que tuvimos los líderes de acercarnos a los estamentos gubernamentales.
- Generó credibilidad entre las instituciones y la comunidad.
- La comunidad presentó sus inquietudes y se llegó a un acuerdo con la comunidad.

- Reconoce la importancia de la implementación y desarrollo de la estrategia.

P14: Junta de Acción Comunal Guamal

- Es el primer alcalde que hace esta presencia en los barrios.
- Nos citaron a la alcaldía y nos atendieron bien.

P15: Junta de Acción Comunal La Cuchilla

- Exponiendo los proyectos y necesidades.
- Tuvimos la oportunidad de exponer nuestra problemática y posibles soluciones.
- Acercamiento entre la comunidad y la administración municipal.
- Desmitificó la relación entre el gobierno y la comunidad (se habló de tú a tú entre funcionario y ciudadano).
- Credibilidad de la comunidad a la administración municipal.
- Tuvimos la oportunidad de escuchar los programas de la administración municipal.
- Acercamiento del ciudadano a la administración municipal.

- Solución a problemas y desarrollo de proyectos sin necesidad de llegar al despacho del alcalde.

- Mediante mesas de trabajo las diferentes comisiones registran las inquietudes y acuerdos para luego.

- Sean llevados a los consejos de gobierno y dar solución oportuna y posible.

- Pro de la comunidad.

P16: Junta de Acción Comunal Morrogacho

- Escuche buenos comentarios sobre esta estrategia.

- Se hace una buena convocatoria.

- Acercamiento de la comunidad al gobierno.

- No es necesario las herramientas en derecho para llegar a solucionar las numerosas problemáticas.

- Lo que la administración prometía realizar lo cumplía.

- Buena relación con la comunidad, se notaba dialogo respetuoso del alcalde y secretarios, se desmitifico la relación de jerarquías entre gobierno y comunidad (de tú a tú).

- Generó credibilidad frente a la comunidad.

- Pocos que asisten participan, actualmente en las mesas de trabajo las necesidades y las posibles soluciones, son el puente de las problemáticas, comunidad, gobierno.

- Buena información y la comunidad tiene una alta percepción de problemáticas en la zona.

- Acercamiento con el secretario de gobierno para tocar temas de seguridad.

- Se hacen acuerdos por medio de diálogo, compromisos, mesas de trabajo.

- La comunidad realiza la visita realizada en el sitio da un tiempo prudencial, y se reúnen las JAC, JAL y fuerzas vivas para mirar qué cosas se han cumplido y cuáles faltan.

P17: Junta de Acción Comunal El Tablazo

- Hicimos acompañamiento a las secretarías de despacho.

- Conocimiento de las necesidades de cada barrio.

- Sostener en el tiempo las peticiones de los planes comunales y corregimientos en futuras administraciones con el presupuesto participativo.

- La unión de todas las fuerzas vivas.
- En el colegio seráfico del bajo tablazo, en el programa gobierno en la calle
- Buen ejercicio de participación democrática
- Una visión de ejecución desde el voto democrático.

P18: Junta de Acción Comunal Vereda Patillal

- Conexión entre la comunidad y el gobierno municipal.
- Acercó al ejecutivo (gobierno) y la comunidad.
- Generó confiabilidad en las promesas del alcalde porque las cumplió.
- Se socializaban completamente y se consensan con la comunidad.
- Mantuvo línea abierta con toda la comunidad.

P19: Junta de Acción Comunal Villapilar

- Se convocó para capacitaciones, estudios de presupuestos.
- Acercar la comunidad al gobierno municipal.

- Se nos respondió con claridad cuando en algunos no se podían realizar ciertas obras que no.

- Es necesario utilizar acciones de derecho para realizar acciones con o para la comunidad.

P21: Junta de Acción Comunal Alto Persia

- Yo Javier Gómez en calidad de dignatario de la junta de acción comunal del barrio Alto Persia participé del Gobierno en la Calle solicitando el mejoramiento en la infraestructura vial, en la vigilancia policiva, en mitigación de riesgo en mejores alcantarillados, pero no todas nuestras peticiones fueron atendidas.

- Me reuní con el señor alcalde en Cervantes.

- Acercar a la administración a la comunidad sé que fue bueno el gobierno.

Se halló en los funcionarios públicos las siguientes relaciones sobre la transparencia en la gestión pública:

P22: Entrevista Alcalde

- Gobernante no toma decisiones desde su oficina, lo hace en el lugar del problema y es la comunidad.

- Jornadas precisas para que sea la misma comunidad quien priorice.

P23: Secretaría de Educación

- Asistiendo al manejo del sector educativo desde el sitio de ubicación de las comunidades en compañía del señor alcalde.

- El equipo de la secretaría acompaña estas visitas y se lleva para disposición de la comunidad no solo la oferta sino todas las acciones desarrolladas en el sector educativo y que son de interés de la comunidad visitada.

- Permiten al gobernante saber cómo y en qué condiciones viven sus gobernados.

P25: Secretaría de Salud Pública

- Coordinación, de acciones.

- Participación activa en las jornadas.

- La comunidad se siente representada y atendida.

P26: Secretaría Desarrollo Social

- A través de la Secretaría de Desarrollo Social se lleva a cabo la convocatoria de los líderes.

- Oferta de servicios de la administración municipal.

- Presupuesto participativo.

P27: Secretaría de Gobierno

- Permite completar y actualizar el diagnóstico del Estado.

- Fortalece la relación entre autoridades y comunidad para facilitar el flujo de información.

- Fomenta la solidaridad como deber institucional y da una dimensión más amplia al cumplimiento de las funciones públicas.

- La comunidad sabe más que sus gobernantes y los gobernantes son quienes detentan el poder para materializar los proyectos.

- Vuelve responsables a la comunidad de su propio destino y les enseña a priorizar y entender que los recursos no son infinitos.

P28: Secretaría de Planeación

- Identificación de la comunidad de las posibles soluciones.

- Aceptación de la administración de las problemáticas y las soluciones planteadas por la comunidad.

- Priorización con la comunidad de las intervenciones a efectuar por parte de la administración.

- Diálogo directo entre los líderes.

7.1.2. Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle al servicio al ciudadano.

Las características del servicio al ciudadano como los mecanismos de contacto con el ciudadano, la vocación de servicio a la comunidad, herramientas de apoyo de las iniciativas, tiempo de respuesta entre desarrollo de la Estrategia versus el bien o servicio entregado, el enfoque al cliente, calidad y servicio al ciudadano, son aspectos que fueron posibles de evidenciar en el desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle.

P 9: Junta de Acción Comunal Bajo Persia

- Reunión en la alcaldía para organizar rutas fechas y horarios.

P10: Junta de Acción Comunal Bosconia

- Acercamos a las personas que manejaran las secretarías a las cuales no competían nuestras propuestas es por medio de los encuentros comunitarios.

- Dialogamos con el doctor Jorge Eliécer Rivillas sobre las obras en cada barrio.

P11: Junta de Acción Comunal Caribe

- Se desmitificó la preponderancia entre ciudad iguales.
- Se manejó toda la actividad o el derrotero del programa gobierno en la calle.
- Informó a la comunidad e invitación a que participen e interactúen con el gobierno.
- El derrotero del programa Gobierno en la Calle fue un aspecto muy grande y bueno en la calle.
- El progreso que se refleja en la ciudad en todos los aspectos.
- Cumplimiento a los compromisos con la comunidad.
- Mayor conocimiento del manejo de lo público por parte de la comunidad.

P12: Junta de Acción Comunal Colombia

- Me pareció muy buen gobierno.
- Beneficio a la comunidad.

- Respecto de la implementación de Gobierno en la Calle.
- Participar cuando llegara el alcalde para acompañamiento de la comuna.

P13: Junta de Acción Comunal Cumbre

- A pesar de que algunos funcionarios de algunas secretarías lo cumplieron a cabalidad con su función.
- Necesidades de los barrios y sus problemáticas.
- Donde se dio la oportunidad de interactuar con los funcionarios.
- Que fuimos escuchados y tenidos en cuenta.
- Se crearon varios acuerdos de las cuales quedaron en ejecutar por la próxima administración.
- Cumplimiento parcial de los compromisos.

P14: Junta de Acción Comunal Guamal

- Es el primer alcalde que hace esta presencia en los barrios.
- Todas las secretarías estuvieron atentas donde faltaban andenes y pavimento.

- Nos citaron a la alcaldía.

P15: Junta de Acción Comunal La Cuchilla.

- Entre la sociedad que represento y la administración municipal para que esta estrategia saliera adelante.

- Desmitificó la relación entre el gobierno y la comunidad.

- Se resaltó la viabilidad de dar solución a los problemas sin tener que visitar las oficinas de la alcaldía.

- Negligencia de algunos funcionarios para atender las necesidades.

- Escuchar los programas de la administración municipal.

- Muchas de ellas fueron solucionadas oportunamente.

P16: Junta de Acción Comunal Morrogacho

- Identifican se tratan de dar solución.

- Se hace una reunión previa con la administración para realizar el acercamiento del gobierno a la comunidad.

- Se da un orden o prioridad a las problemáticas, se estructura y se da forma a la participación de la comunidad.

- Buena convocatoria.

- Acercamiento de la comunidad al gobierno.

- La administración conocía personalmente los problemas de los sectores.

- Diálogo respetuoso del alcalde y secretarios.

- La participación de todos los secretarios.

- Negligencia de atender las solicitudes de la comunidad.

- Se mostró interés por dotar algunas sedes de acción comunal.

- Más cobertura a los programas del adulto mayor.

- Más acercamiento con el secretario de gobierno para tocar temas de seguridad.

- Drogadicción.

- Acuerdos por medio de diálogo.

P17: Junta de Acción Comunal Tablazo

- En la visita que hizo la administración municipal al Tablazo.
- Que el Alto Tablazo en la revisión de POT quedara inmerso el PCC.
- Hicimos acompañamiento a las secretarías de despacho para que se cumpliera

Gobierno en la Calle.

- Conocimiento de las necesidades.
- Programa Gobierno en la Calle.
- Buena recepción de los secretarios.

P18: Junta de Acción Comunal Vereda Patillal

- Acercó al ejecutivo (gobierno) y la comunidad.
- Concentración de ciudadanía y por ende más situaciones problemáticas.

- El Gobierno en la Calle asignó el personal para hacer el seguimiento y mantuvo línea abierta con toda la comunidad.

- Cumplió.

P19: Junta de Acción Comunal Villapilar

- El Gobierno en la Calle recogiendo las principales necesidades de nuestra comunidad.

-Relación gobierno y comunidad.

P21: Junta de Acción Comunal Alto Persia

- Me reuní con el señor alcalde en Cervantes, lo invitamos a nuestro sector, nos prometió ir pero nunca fue.

Se halló en la comunidad las siguientes relaciones sobre el servicio al ciudadano:

P22: Entrevista Alcalde

- La gente comienza a creer en lo público y se da cuenta que se puede lograr esos sueños de comunidad

- Básicamente era hacer un pre gobierno en la calle para revisar de antemano lo que la comunidad pide y valorar y así el día del gobierno en la calle tener certeza del valor de lo aprobado

P23: Secretaría de Educación

- Solucionando insitu todos los requerimientos que desde las comunidades se presentan a la secretaría.

- De planificación y de todos.

- Permiten al gobernante saber cómo y en qué condiciones viven sus gobernados.

P24: Secretaría de Obras Públicas

- Visitas preliminares por identificar con la comunidad las necesidades prioridades.

- Solucionar un sinnúmero de necesidades que no necesariamente requiere de mucho presupuesto.

- Los roles que cada uno de los secretarios del despacho jugaron en la estrategia.

- Grado compromiso de la administración municipal.

P25: Secretaría de Salud Pública

- Verificación del cumplimiento de los compromisos establecidos.

- Visitas previas a la jornada para reconocimiento del área y del funcionamiento del sistema de salud.

- Verificación del comportamiento estadístico histórico del servicio.

- Contacto directo con la comunidad.

- Limitación en el tiempo para visitas en todas las zonas urbanas y rurales.

- Mejora en oferta de servicios.

P26: Secretaría Desarrollo Social

- Realizamos con los coordinadores de los ciscos promoción y difusión en las comunas y/o corregimientos en donde se va a llevar la jornada

- Acompañamos el recorrido para identificar las necesidades que tenga relación con este despacho y atender inquietudes del señor alcalde.

- Convocatoria y acompañamiento a las reuniones de seguimiento que realizan previamente con los líderes y posteriormente con el señor alcalde.

- Acompañamiento en el recorrido previo por parte de los organizadores.

- Organizar el personal de la secretaría que va apoyar la jornada.

- Descentralizar la oferta de servicios de la administración municipal.
- Aumentando coberturas en muchos sectores.

P27: Secretaría de Gobierno

- Se verifican los hechos.
- El gobierno municipal recorre con los líderes la comunidad.

P28: Secretaría de Planeación

- He estado en el proceso de la planificación de la estrategia, la participación en la jornada y la ejecución de las actividades y proyectos comprometidos.
- Se hace una identificación previa de las peticiones que han hecho personas de los sectores a visitar; se prevén algunas formas de solución, se evalúan presupuestos disponibles para ello.
- Esta secretaría se apoya el trazado del recorrido y la localización georeferenciada de puntos estratégicos según lo que define el equipo de logística de la estrategia.

7.1.3. Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle a la eficiencia y efectividad en la gestión pública. En la estructuración deductiva de los datos cualitativos otorgados

por los funcionarios de la administración municipal y la comunidad se logró identificar que el aspecto eficiencia y efectividad en la gestión pública, hizo parte de la estrategia ejecutada por el alcalde de la administración anterior. Al respecto, se tuvo los siguientes hallazgos en el análisis de la información.

Se halló en las respuestas de la comunidad las siguientes relaciones sobre la eficiencia y efectividad en la gestión pública:

P 9: Junta de Acción Comunal Bajo Persia

- No se realizó Gobierno en la Calle directamente en el barrio este se realizó en la oficina del alcalde del cual se dispuso un recurso de 50 millones y la posibilidad de un terreno para la sede comunal.

- La administración municipal adquirió credibilidad ante la comunidad, en razón a los compromisos.

- No es necesario llegar a ejecutar acciones de grupo, acciones populares para llegar a solucionar los problemas de la comunidad.

- Queda consolidado en las diferentes secretarías para su ejecución.

P10: Junta de Acción Comunal Bosconia

- Porque así tuvimos la oportunidad de expresar nuestras necesidades en cada uno de nuestros barrios ejemplo solución a algunas obras y los títulos escriturados.

P11: Junta de Acción Comunal Caribe

- Como era la preparación para el Gobierno en la Calle y para el pregobierno, se manejó toda la actividad o el derrotero del programa Gobierno en la Calle fue un aspecto muy grande y bueno en la calle consejo de seguridad.

- No todas las gestiones fueron atendidas ejemplo: el cambio del señor secretario de despacho social.

- El progreso que se refleja en la ciudad en todos los aspectos.

- Hemos crecido y mejorado al lado de una administración más enseñó valores.

- Gestionando ante el gobierno dando cumplimiento a los compromisos con la comunidad.

- Los compromisos fueron viables.

- En ejecución de obras públicas, pavimentos seguridad y educativos estaba muy cerca de la comunidad.

- Seguimiento de Gobierno en la Calle.

P12: Junta de Acción Comunal Colombia

- Reunir a la comunidad para saber los diferentes problemas de las calles.

- Pavimentación de vías en mal estado fue organizada.

- Beneficio a la comunidad.

- Conocimiento con Invimas, Emas, etc.

- Las canchas de baloncesto organizadas de patinaje, la cancha de tejo de Malabar y entre otras, estoy muy feliz con este gobierno, ojala siga el próximo alcalde en su compromiso.

- Las canchas de baloncesto organizadas de patinaje, la cancha de tejo de Malabar y entre otras, estoy muy feliz con este gobierno, ojala siga el próximo alcalde en su compromiso.

P13: Junta de Acción Comunal Cumbre

- Es una buena estrategia de llegar a conocer las necesidades de los barrios.

- Necesidades de los barrios y sus problemáticas.

- La oportunidad que tuvimos los líderes de acercarnos a los estamentos gubernamentales.

Genero credibilidad entre las instituciones y la comunidad y que fuimos escuchados y tenidos en cuenta.

- Incumplimiento de algunas secretarías del despacho en algunos de los compromisos.

- Comunidad presentó sus inquietudes y se llegó a un acuerdo con la comunidad.

- Cumplimiento parcial de los compromisos pequeños por la administración municipal en el marco de ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle

P14: Junta de Acción Comunal Guamal

- Nos dio el permiso de hacer sede en comodato.

- Se le solicita la pavimentación de las vías y otras problemáticas que tenía el barrio.

P15: Junta de Acción Comunal La Cuchilla

- Administración municipal analice las problemáticas y solicitudes presentadas y tenga a bien solucionarlas en pro de la comunidad.

- Se presentaron algunos proyectos alusivos al Paisaje Cultural Cafetero.

- Resaltó la viabilidad de dar solución a los problemas sin tener que visitar las oficinas de la alcaldía.

- Solicitudes planteadas.

- Fueron solucionados oportunamente.

- Registran las inquietudes y acuerdos para luego sean llevados a los consejos de gobierno y dar solución oportuna y posible.

P16: Junta de Acción Comunal Morrogacho

- Las problemáticas que se identifican se tratan de dar solución.

- Se da un orden o prioridad a las problemáticas, se estructura.

- Lo que la administración prometía realizar lo cumplía, no hay falsas promesas.
- Dando éxito y conocimiento a todas las problemáticas y de todo tipo.
- El cumplimiento eficaz de todas las solicitudes, no se dio de manera completa.
- Se mostró interés por dotar algunas sedes de acción comunal.
- Más cobertura a los programas del adulto mayor.
- Compromisos, mesas de trabajo.
- Sitio da un tiempo prudencial, y se reúnen las JAC, JAL y fuerzas vivas para mirar que cosas se han cumplido.

P17: Junta de Acción Comunal El Tablazo

- Peticiones muy puntuales a saber: Paisaje cultural cafetero, Mejoramiento de la subestación de policía del bajo tablazo con los lineamientos de PCC, mejoramiento de las dos sedes de los centros de salud, que el Alto Tablazo en la revisión de POT quedara inmerso el PCC.
- Estrategia participar de los eventos convocados por la Secretaría de Desarrollo Social.

- Cumplieran gobierno en la calle, Desarrollo en las cuatro líneas estratégicas del plan de desarrollo municipal, hábitat: mejoramiento de vivienda, de vías, señalización.

- Sostener en el tiempo las peticiones de los planes comunales y corregimientos en futuras administraciones con el presupuesto participativo.

- Colegio seráfico del Bajo Tablazo, en el programa Gobierno en la Calle.

- Acople de la estrategia a cuatro líneas estratégicas del plan de desarrollo municipal.

P18: Junta de Acción Comunal Vereda Patillal

- Coparticipación en la solución de problemas.

- Concentración de ciudadanía, y por ende más situaciones problemáticas.

- Promesas del alcalde porque las cumplió.

- El gobierno en la calle asignó el personal para hacer el seguimiento.

Se halló en las respuestas de los funcionarios de la administración municipal las siguientes relaciones sobre la eficiencia y efectividad en la gestión pública:

P23: Secretaría de Educación

- Solucionando *in situ* todos los requerimientos que desde las comunidades se presentan a la secretaría de educación de igual manera la secretaría de despacho periódicamente desde los distintos establecimientos educativos.

- Ayudarle a solucionar en principio sus necesidades básicas insatisfechas.

P23: Secretaría de Educación

- Obras de infraestructura en las instituciones educativas.

- Pilotaje de jornada única en Instituciones educativas.

- Programa de bilingüismo en 22 instituciones educativas.

- Programa de modernización de la educación media en 36 I.E.

P24: Secretaría de Obras Públicas

- Coordinación directa de cada una de las jornadas realizadas, en los años 2013 a 2015.

- Ejecución de obras más sentidas y priorizadas por la comunidad.

- La comunidad quiere priorizar las inversiones.
 - Pavimentación de calles en barrios como Estambul, Villa Luz, Alto, Caribe, Bosques del Norte.
 - Marmato, Peralonso, San Cayetano, Porvenir, entre otros.
 - Construcción bulevar, avenida Cumanday barrio La Enea.
 - Mantenimiento y construcción de escenarios deportivos, parque infraestructuras comunal.
 - Construcción bulevar, redentoristas.
 - Construcción bulevar, calle 51 extensión carreras 23 y 24.
 - Adecuaciones en infraestructuras educativas.
 - Obras de estabilidad entre otros.
- P25: Secretaría de Salud Pública**
- Coordinación, de acciones.

- Coordinación, de acciones, de salud, en cabeza de las unidades de prestación de servicios.

- Vigilancia, epidemiologías y salud pública, además de Assbasalud y Hospital.

- Verificación del cumplimiento de los compromisos establecidos.

- Limitación presupuestal para intervenir todas las necesidades detectadas.

- Mejoras locativas en puestos de salud.

- Identificación de casos que requieren apoyo en servicios de salud.

- Afiliación de usuarios al sistema de seguridad social en salud.

- Mejora en oferta de servicios de salud en corregimientos y comunas.

- Captación y registro de población con discapacidad.

P26: Secretaría Desarrollo Social

- Organización de material y demás documentos requeridos como formatos, registros y requisitos del programa.

- Cumplir con las necesidades planteadas por la comunidad de acuerdo a la disponibilidad de recursos.

- Cumplir con las necesidades planteadas por la comunidad.

- Ha permitido la inclusión de nuevos beneficiarios en los programas de subsidios al adulto mayor.

P27: Secretaría de Gobierno

- Se verifican los hechos delictivos o de riesgos para la convivencia que se hayan presentado en la comunidad los últimos cinco años, en las bases de datos de la Policía Metropolitana, las inspecciones de policía y comisarías de familias de la jurisdicción.

- Se constata con las empresas de servicios públicos y alumbrado público y aseo, el estado de la iluminación y disposición de basuras, dado que la seguridad está asociada directamente a entornos ordenados.

- Se verifica el estado de las quejas interpuestas en la inspección y comisarías de la familia respecto de infracciones a las normas ambientales, problemas entre vecinos, violencia intrafamiliar, y entre otros, que faciliten el diagnóstico previo de la seguridad del sector y las herramientas administrativas y policivas que se deben implementar para solucionarlo.

- Da transparencia y legitimidad a la planeación y ejecución de los recursos públicos.

P28: Secretaría de Planeación

- Priorización con la comunidad de las intervenciones a efectuar por parte de la administración.

- Priorización de soluciones e intervenciones entre comunidad y administración municipal.

7.1.4. Aporte de la Estrategia Gobierno en la Calle a la Participación ciudadana. Según los hallazgos la participación ciudadana como unos de los principales referentes de la Nueva Gestión Pública es considerada como parte de la estrategia Gobierno en la Calle.

Se halló en las respuestas de la comunidad las siguientes relaciones sobre la participación ciudadana:

P 9: Junta de Acción Comunal Bajo Persia

- En mi calidad de presidente JAC del Bajo Persia serví de vehículo de conexión para los lineamientos de participación de la estrategia gobierno en la calle, exponiendo cuales eral las necesidades del barrio en el pre gobierno, a fin de que la administración

analice las necesidades de esta comunidad y se encuentren soluciones que permitan el mejoramiento de la comunidad en sus diferentes situaciones expuestas según el recorrido realizado por las diferentes secretarías y la junta nos queda para continua.

- Reconocimiento del sector.

- Reunión con el alcalde en su oficina, para asignar presupuesto al Bajo Persia.

- Seguimiento al cumplimiento Gobierno en la Calle.

- Perifoneo exponiendo las diferentes situaciones desde su punto de vista.

- Puente entre la administración y comunidad.

- La participación comunitaria y administración articulados se puede sacar adelante las comunidades, conociendo y reconociendo tanto las necesidades de la comunidad como la administración.

P10: Junta de Acción Comunal Bosconia

- Serví de vehículo de conexión entre la comunidad que representa y la administración para que esta estrategia y gerencia publica para que saliera en beneficio de las comunidades que representa.

- Yo participé en una comunidad en gobierno en la calle en donde nos acercamos a las personas que manejaran las secretarías a las cuales no competían nuestras propuestas es por medio de los encuentros comunitarios

- Exponiendo las necesidades de la comunidad ante la administración pública, fuimos invitados a una reunión en el 15 piso de la alcaldía, los líderes de la comuna la macarena y dialogamos con el doctor Jorge Eliécer Rivillas sobre las obras en cada barrio.

P11: Junta de Acción Comunal Caribe

- Serví de vehículo entre la comunidad organizadora a través de la JAC que represento y gobierno municipal para que esta estrategia de buen gobierno saliera adelante.

- Previo todas las rutas para el recorrido del gobierno.

- Así como se le informo a la comunidad e invitación a que participen e interactúen con el gobierno.

- Acercar la comunidad a la administración municipal.

- Exponiendo en las mesas de trabajo todas las necesidades.

- Integración en el 2014 en el Bosque Popular.
- Informe de cada evento y seguimiento de Gobierno en la Calle.

P12: Junta de Acción Comunal Colombia

- Invitando a la gente para participar cuando llegara el alcalde para acompañamiento de la comuna La Fuente.
- Si llegaban las personas para hacer las rutas para seguir.

P13: Junta de Acción Comunal La Cumbre

- Comunidad organizadora.
- La oportunidad que tuvimos los líderes de acercarnos a los estamentos gubernamentales.
- Comunidad tuvo muy poca participación debido a que en la JAC.
- Nadie estaba de acuerdo.
- Poco a poco tratamos de que la comunidad fuera más participativa.
- Acuerdos de las cuales quedaron en ejecutar por la próxima administración.

P14: Junta de Acción Comunal Guamal

- Beneficio de la comunidad.

- Participé en evento de barrio El Guamal.

- Nos citaron a la alcaldía para mirar el mapa de lo que se iba a solucionar en los barrios.

P15: Junta de Acción Comunal La Cuchilla

- Participamos de la convocatoria Gobierno en la Calle.

- Si asistimos a dos Gobiernos en la Calle.

- Exponiendo en cada mesa de trabajo las necesidades y las posibles soluciones.

P16: Junta de Acción Comunal Morrogacho

- Se da forma a la participación de la comunidad.

- Convocatoria para toda la comunidad y fuerzas vivas del sector.

- Relación de jerarquías entre gobierno y comunidad (de tú a tú).

- La comunidad es muy apática a estos procesos.
- Pocos que asisten participan actualmente en las mesas de trabajo las necesidades y las posibles soluciones,
- Conocimiento del barrio Villa Hermosa como punto con una buena asistencia.
- Por ser un sitio central de la comuna buena información y la comunidad.
- Da un tiempo prudencial, y se reúnen las JAC, JAL y fuerzas vivas para mirar qué cosas se han cumplido y cuáles faltan.

P17: Junta de Acción Comunal El Tablazo

- Nos reunimos las fuerzas vivas del corregimiento, se hicieron peticiones muy puntuales.
- Estrategia participar de los eventos convocados por la Secretaría de Desarrollo Social.
- Más participación de las JAC, trabajo en equipo, conocimiento de las necesidades.
- Presupuesto participativo.

- La unión de todas las fuerzas vivas.

- Participación de la comunidad.

- Comunidad organizada

P18: Junta de Acción Comunal Vereda Patillal

- Nos hemos vinculado a través de la participación.

- Conocimos que se prepararon directamente con las comunidades a donde fueron, porque estuvimos en el evento.

- Participando en los eventos con los proyectos, y presentando las propuestas de coparticipación en la solución de problemas.

- Concentración de ciudadanía y por ende más situaciones problemáticas.

- Se consensa con la comunidad darles un buen desarrollo.

P19: Junta de Acción Comunal Villapilar

- Participé en la estrategia del Gobierno en la Calle cuando hicimos los recorridos de pregobierno en nuestra comuna y luego en el Gobierno en la Calle recogiendo las principales necesidades de nuestra comunidad.

- Se convocó para capacitaciones, estudios de presupuestos.

P20: Junta de Acción Comunal Zona Urbana

- He tenido vinculación con la estrategia gobierno en la calle de la actual administración municipal.

P21: Junta de Acción Comunal Alto Persia

- Participé del gobierno en la calle solicitando.
- Acercar a la administración a la comunidad sé que fue bueno el gobierno.
- Participado de la estrategia gobierno en la calle activamente.

Se halló en los funcionarios públicos las siguientes relaciones sobre la participación ciudadana:

P22: Entrevista Alcalde

- Gobernante no toma decisiones desde su oficina, lo hace en el lugar del problema y es la comunidad.
- Jornadas precisas para que sea la misma comunidad quien priorice.

P23: Secretaría de educación.

- Asistiendo al manejo del sector educativo desde el sitio de ubicación de las comunidades en compañía del señor alcalde.

- El equipo de la secretaría acompaña estas visitas y se lleva para disposición de la comunidad no solo la oferta sino todas las acciones desarrolladas en el sector educativo y que son de interés de la comunidad visitada.

- Permiten al gobernante saber cómo y en qué condiciones viven sus gobernados.

P25: Secretaría de Salud Pública

- Coordinación, de acciones.

- Participación activa en las jornadas.

- La comunidad se siente representada y atendida.

P26: Secretaría Desarrollo Social

- A través de la Secretaría de Desarrollo Social se lleva a cabo la convocatoria de los líderes

- Oferta de servicios de la administración municipal.

- Presupuesto participativo.

P27: Secretaría de Gobierno

- Permite completar y actualizar el diagnóstico del Estado.
- Fortalece la relación entre autoridades y comunidad para facilitar el flujo de información.
- Fomenta la solidaridad como deber institucional y da una dimensión más amplia al cumplimiento de las funciones públicas.
- La comunidad sabe más que sus gobernantes y los gobernantes son quienes detentan el poder para materializar los proyectos.
- Vuelve responsables a la comunidad de su propio destino y les enseña a priorizar y entender que los recursos no son infinitos.

P28: Secretaría de Planeación

- Identificación de la comunidad de las posibles soluciones.
- Aceptación de la administración de las problemáticas y las soluciones planteadas por la comunidad.

- Priorización con la comunidad de las intervenciones a efectuar por parte de la administración.

- Diálogo directo entre los líderes.

7.2 Percepción sobre la estrategia Gobierno en la Calle

Hallazgos sobre la percepción de la estrategia por la comunidad:

P 9: Junta de acción comunal Bajo Persia

- El acercamiento de la administración de la comunidad demostró que es más efectivo que derechos de petición o tutelas genera credibilidad.

- Relación entre gobierno y comunidad ciudadanos iguales (de tú a tú).

- No puedo llegar a todos los sectores de la ciudad del área urbana y rural.

- No todas las solicitudes fueron aceptadas.

- No siempre las reuniones no fueron precedidas por el señor alcalde.

- Poco tiempo para realizar los recorridos dentro de los barrios.

- Negligencia en atender las solicitudes de la comunidad.

- En algunas ocasiones la comunidad denuncia el trabajo de la junta.
- Si el alcalde no realizaba gobierno en la calle no se ejecutan las obras.
- Empoderamiento y delimitación de los líderes comunitarios frente al canal con el ejecutivo municipal.

P10: Junta de Acción Comunal Bosconia

- La estrategia como se hizo el Gobierno en la Calle fue muy importante porque así tuvimos la oportunidad de expresar nuestras necesidades en cada uno de nuestros barrios ejemplo solución a algunas obras y los títulos escriturados.
- Acerca a la comunidad a la administración municipal.
- Se determinó la relación de la preponderancia ente el gobierno y la gente (se habla de todo).
- Generó credibilidad frente a la comunidad, en razón a los compromisos que fueron viables.
- No es necesario de herramientas de derecho (tutela, acción popular).
- No visitan todas las comunidades en el sector rural y urbano.

- No todas las solicitudes fueron cumplidas ejemplo: no alcanzó a legalizar los barrios que están incluidos en el mejoramiento integral a barrios.

- Cuando quedaba de ir a un barrio y no iba y delegaba a algunos funcionarios.

- Negligencia de algunos secretarios de la administración pública ante los requerimientos de la comunidad.

- En algunas ocasiones, algunos ciudadanos desconocían el esfuerzo de la JAC ante la administración pública.

P11: Junta de Acción Comunal Caribe

- Muy poco el tiempo destinado para cada una de las jornadas y la comunidad.

- La comunidad llegó a decir que las JAC no son necesarias porque ellos eran los que gestionaban por medio de todos por este motivo ignoraban nuestra labor y negligencia de explicar porque y para las JAC.

- Como participa la comunidad (muy poco).

- Hemos crecido y mejorado al lado de una administración más enseño valores.

- El derrotero del programa gobierno en la calle fue un aspecto muy grande y bueno.

- Creativo y transmitiendo.

- Muy cerca de la comunidad.

- El derrotero del programa gobierno en la calle fue un aspecto muy grande y bueno en la calle.

- Muy poco el tiempo destinado para cada una de las jornadas y la comunidad.

P12: Junta de Acción Comunal Colombia

- Muy contentos en el barrio con lo de gobierno en la calle.

- ¡Mis felicitaciones!

- Nos acercamos más a la comunidad.

- Muy buena la estrategia para todo Manizales.

- Todo me parece positivo con gobierno en la calle.

- Me pareció muy buen gobierno.

- Me pareció muy buen gobierno.
- No sabe indicar la contribución más importante del Gobierno en la Calle
- No reconoce la manera como se suscriben los acuerdos con la comunidad y administración.
- No realiza el seguimiento a la ejecución de los Acuerdos con la comunidad.

P13: Junta de Acción Comunal Cumbre

- Como buena gestión.
- Que fuimos escuchados y tenidos en cuenta.
- El incumplimiento de algunas secretarías del despacho en algunos de los compromisos que se habían pactado.
- Reconoce la importancia de la implementación y desarrollo de la estrategia.

P14: Junta de Acción Comunal Guamal

- Todas las secretarías estuvieron atentas.

P15: Junta de Acción Comunal La Cuchilla

- Interacción Funcionario y ciudadano.

- Se adquirió credibilidad de la comunidad a la administración municipal.

- Uno de los factores negativos es la no presencia a todos los sectores del municipio.

- No llegó ninguna solución de las solicitudes planteadas.

- Negligencia de algunos funcionarios para atender las necesidades de la población.

- Acercamiento del ciudadano a la administración municipal, oportunidad de expresar sus inquietudes y problemáticas en general.

- Muchas de ellas fueron solucionadas oportunamente.

- La comunidad no realiza seguimiento a la ejecución de la estrategia.

P16: Junta de Acción Comunal Morrogacho

- No tengo suficiente conocimiento sobre Gobierno en la Calle.

- Escuché buenos comentarios sobre esta estrategia.

- No es necesario las herramientas en derecho para llegar a solucionar las numerosas problemáticas.

- Éxito y conocimiento a todas las problemáticas y de todo tipo.

- El no poder asistir a todos los barrios.

- Hay pocas zonas no visitadas.

- El cumplimiento eficaz de todas las solicitudes, no se dio de manera completa.

- No todas las reuniones fueron precedidas por el señor alcalde.

- El tiempo destinado a los recorridos eran cortos.

- Negligencia de atender las solicitudes de la comunidad por algunos secretarios de despacho.

P17: Junta de Acción Comunal El Tablazo

- Mayor participación de la comunidad.

- Positivos.

- Seguimiento personalizado y una buena recepción de los secretarios.
- Percepción positiva de la ejecución de la estrategia.

P18: Junta de Acción Comunal Vereda Patillal

- En beneficio de la comunidad que represento.
- El esfuerzo que el gobierno en la calle hizo para demostrar la intención de esta estrategia y las virtudes de dicha estrategia que dejó satisfecha a la comunidad.
- Acercó al ejecutivo (gobierno) y la comunidad.
- No tuvo tiempo para llegar a más comunidades.
- Se denota los beneficios que la estrategia gobierno en la calle suministra a esta población rural.

P19: Junta de Acción Comunal Villapilar

- Acercar la comunidad al gobierno municipal.
- Se desmitificó la relación gobierno y comunidad.
- No llega a toda la comunidad.

- Muchos procesos con las comunidades no se llevaron a cabo.
- Muchos funcionarios no permiten que los procesos se realicen.
- Siempre todos los procesos fueron con mucha presura.
- La participación de la comunidad es mala porque no hay credibilidad por las entidades que administran la ciudad, porque no saben cómo funcionan la administración creen que todo debe ser regalado, nadie quiere ser líder.

P21: Junta de Acción Comunal Alto Persia

- No todas nuestras peticiones fueron atendidas.
- Acercar a la administración a la comunidad sé que fue bueno el gobierno del alcalde Jorge Eduardo Rojas así no nos hubiera solucionado nuestras necesidades.
- No alcanzó a llegar a todos los sectores.
- No todas las peticiones fueron atendidas si de ver que con el desarrollo de la estrategia.

Hallazgos sobre la percepción de la estrategia por parte de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Manizales.

P22: Entrevista Alcalde

- Lo negativo es no contar con más recursos para poder aprobar más de lo indicado por la comunidad al final todo tiene que cumplirse.

P23: Secretaría de Educación

- Permite de igual manera encontrar solución a muchas necesidades con el apoyo de las mismas comunidades.

P24: Secretaría de Obras Públicas

- El año 2012 principalmente, se generan falsas expectativas en la comunidad, pues no se especificó claramente qué sería compromiso y qué no.

P24: Secretaría de Obras Públicas

- No haber bajado al 100% de los barrios.

P25: Secretaría de Salud Pública

- Se visibiliza el gobierno

- Se gana confianza y legalidad del gobierno.

- Absolutamente válida.

- La inversión se hace transparente y tangible.

P26: Secretaría Desarrollo Social

- A través de la Secretaría de Desarrollo Social se lleva a cabo la convocatoria de los líderes.

- Generar muchas expectativas frente a las necesidades de la comunidad.

- No cumplir con lo que se promete en los recorridos en los tiempos esperados por la comunidad.

- Es presupuesto participativo, porque la comunidad es la que tiene la posibilidad de mostrar al alcalde en el recorrido cuáles son sus prioridades.

- La estrategia ha dejado resultados positivos para la comunidad y es modelo de presupuesto participativo ya que se priorizan las inversiones partiendo de lo solicitado por la comunidad y no solo a través de los líderes.

- Ha permitido la inclusión de nuevos beneficiarios en los programas de subsidios al adulto mayor.

- Se ha convertido en un medio muy importante para la promoción y difusión de los programas.

P27: Secretaría de Gobierno

- Fomenta la solidaridad como deber institucional y da una dimensión más amplia al cumplimiento de las funciones públicas.

- Se genera grandes expectativas que no siempre pueden cumplirse.

- Se elimina intermediarios que casi siempre persiguen un interés personal.

- La comunidad sabe más que sus gobernantes y los gobernantes son quienes detectan el poder para materializar los proyectos.

- En terreno se comprende mejor la dimensión de los problemas que es el papel o en el escritorio

P28: Secretaría de Planeación

- Identificación de la comunidad, de sus problemáticas.

- Insatisfacción de algunas personas cuando su solicitud no es priorizada.

- Apatía de algunas personas a participar por razones ideológicas o políticas que conlleva a que no se enteran o no comprenden la significancia participativa del proceso "Articulación e integración social", todos los actores:

P11: Junta de Acción Comunal Caribe

- Serví de vehículo entre la comunidad organizadora a través de la JAC.
- Siendo creativo y transmitiendo el amor más interés para la prosperidad del sector.
- Acercamiento de la comunidad a la administración municipal.
- Todos unidos entre sí.

P12: Junta de Acción Comunal Colombia

- Convocó la gente en un sitio provisto

P13: Junta de Acción Comunal La Cumbre

- Acercarnos a los estamentos gubernamentales.

P17: Junta de Acción Comunal El Tablazo

- Nos reunimos las fuerzas vivas del corregimiento, se hicieron peticiones.
- La unión de todas las fuerzas vivas.

P27: Secretaría de Gobierno

Fortalece la relación entre autoridades y comunidad para facilitar el flujo de información.

- "Fortalecimiento a los líderes comunales" todos los actores:

P11: Junta de Acción Comunal El Caribe

- Reconocimiento de la labor del gobierno a las JAC.
- Credibilidad fuerte a la JAC.
- Vehículo entre la comunidad organizadora a través de la JAC.

P12: Junta de Acción Comunal Colombia

- Serví de vehículo y enlace entre la comunidad organizada.

P13: Junta de Acción Comunal La Cumbre

- Serví de vehículo y enlace entre la comunidad organizadora a través de la JAC.
- El presidente tuvo la oportunidad de expresar sus inquietudes de cada barrio.
- Oportunidad que tuvimos los líderes de acercarnos a los estamentos gubernamentales.
- Participación debido a que en la JAC nadie estaba de acuerdo y poco a poco tratamos de que la comunidad fuera más participativa.
- Comunidad presentó sus inquietudes y se llegó a un acuerdo con la comunidad.

P14: Junta de Acción Comunal El Guamal

- Serví de vehículo entre la sociedad que represento y la administración para que esta estrategia saliera en beneficio de la comunidad.

P15: Junta de Acción Comunal La Cuchilla

- Serví de vehículo entre la JAC.

P16: Junta de Acción Comunal Morrogacho

- Serví de vehículo entre la sociedad que represento y la administración del gobierno municipal de esta estrategia de buen gobierno saliera adelante.

P17: Junta de Acción Comunal El Tablazo

- Nos reunimos las fuerzas vivas del corregimiento.

- Más participación de las JAC, trabajo en equipo.

P18: Junta de Acción Comunal Vereda Patillal

- Nos hemos vinculado, a través de la participación en las capacitaciones que nos ayudan a presentar los proyectos y gestionar la solución de nuestros problemas.

- Serví de vehículo de conexión entre la comunidad y el gobierno municipal.

P19: Junta de acción comunal Villapilar

- Serví de vehículo entre la entidad que represento y la estrategia de bueno gobierno saliera adelante.

P21: Junta de acción comunal Alto Persia

- Serví de intermediario entre el gobierno municipal y mi comunidad para él.

P22: Entrevista Alcalde

- Genera un empoderamiento de cada comunidad.
- La misma comunidad quien priorice, luego con los recorridos se visita cada propuesta y con la gente se toman las decisiones y se dan las fechas.

P24: Secretaría de Obras Públicas

- Reconocimiento a los líderes comunales.

P25: Secretaría de Salud Pública

- Percibe un sentimiento de emprendimiento de la comunidad.

P28: Secretaría de Planeación

- Visibilización y dignificación de los líderes comunales y comunitarios.
- Diálogo directo entre los líderes.

7. Conclusiones

La estrategia Gobierno en la Calle se puede identificar como una acción de buen gobierno que contribuye a alcanzar una mayor eficiencia en la producción de servicios públicos, ya que el llegar a las comunidades con la oferta de servicios institucionales y preguntar por las necesidades a la población afectada de manera directa y que ellos mismos propongan las soluciones, garantizan la ejecución del presupuesto participativo, para orientar correctamente el gasto público; además de generar un ambiente de confianza entre el gobernante y la comunidad, con ello se fortaleció la institucionalidad y gobernabilidad.

La estrategia Gobierno en la Calle es vista por la comunidad y los funcionarios de la administración como una apuesta de transparencia, servicio al ciudadano, participación ciudadana para garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión, que da confianza y legitima la institucionalidad y participación comunitaria, construyendo una buena reputación del gobierno y del gobernante, aspectos esenciales que constituyen la transformación del Estado que dio paso a la existencia del modelo de Nueva Gestión Pública.

La estrategia Gobierno en la Calle soluciona los problemas que se enmarcan en la Nueva Gestión Pública, como son la responsabilidad del Gerente frente al cumplimiento de su Programa de Gobierno y Plan de Desarrollo, ya que empodera a la comunidad y los

integra en la toma de sus decisiones en temas claves como la ejecución presupuestal. Resuelve el asunto de la ética, ya que reduce las posibilidades de asimetrías de información y la discrecionalidad en la toma de decisiones sobre lo público por parte del gerente público y sus funcionarios. Finalmente permite que con la escogencia de una estrategia como lo es Gobierno en la Calle haya articulación entre lo inicialmente propuesto en época de campaña y lo que posteriormente.

Reconociendo que el *Managment* o “Gerencia Pública” incluye la posibilidad adoptar actitudes gerenciales con técnicas, valores y principios de la administración privada para lograr la eficiencia y eficacia del gobierno, en la aplicación de la Estrategia Gobierno en la Calle se logró identificar elementos tales como:

- Orientación a los procesos: Desde el momento que el alcalde formula un Plan de Desarrollo denominado “Gobierno en la Calle”, sobre el cual se construye una estrategia de ejecución participativa de los programas y proyectos sectoriales y de rendición de cuentas de cara a la comunidad.

- La participación en el estilo de liderazgo: Con la participación en todos los eventos de Gobierno en la Calle.

- Procesos de visión administrativa horizontal: Al darle empoderamiento y relevancia a los presidentes de Juntas de Acción Comunal.

- Trabajo creativo: En el sentido de que el alcalde tuvo claro su compromiso con la comunidad, organizaciones públicas y privadas, entes de control del Estado y de rendición de cuentas, y se jugó una gerencia que contara permanente con el elemento de participación ciudadana para lograr la ejecución de un proceso integral y sistémico alrededor de sus objetivos, tanto sociales como personales, sin problemas de riesgo moral.

Desde la percepción de los funcionarios y los líderes comunitarios, se logró identificar que la Estrategia Gobierno en la Calle genera unas expectativas muy altas, que al no lograrse cumplir por temas técnicos o presupuestales, genera frustración para la comunidad, siendo los mayores afectados los líderes comunitarios, porque son finalmente ellos quienes promueven la participación de la comunidad. Así mismo, la Estrategia permite la visibilización y reconocimiento de los líderes comunales y comunitarios, algo fundamental para la legitimización de la democracia.

8. Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la educación y formación de líderes en presupuesto participativo e identificación de prioridades de inversión ya que se nota frustración de los líderes cuando no logran todo lo que quieren para su comunidad. Ello considerando los dos puntos de vistas, tanto el de la comunidad que no puede lograr la solución de todos sus problemas como el de los funcionarios que no pueden invertir en todos los sectores del desarrollo y en todas las veredas.

Se sugiere a la administración municipal mantener activos estos espacios de concertación con la comunidad y validarlo como un ejercicio de presupuesto participación e innovación en la gestión administrativa.

Es importante que se genere un presupuesto del costo de la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle, o iniciativas similares de manera única, en la que confluyan costos de inversión reales para realizarlo y otros para identificar las inversiones sociales resultado de la aplicación de la estrategia o visitas a la comunidad.

Establecer desde el principio los límites a las expectativas con la iniciativa que se ejecute, así mismo, se dinamice mucho más el tema de publicidad y comunicación de los acuerdos, con repuestas a la comunidad y apoyo a los líderes para que puedan replicar la información cuando no se pueden cumplir con alguna propuesta o necesidad planteada.

Así mismo, diseñar los mecanismos para que la comunidad no tiende a pensar que las soluciones son inmediatas, después de la llegada de la estrategia a su barrio o comuna.

Bibliografía

Aguilar, F. (2000). *Moral pública en los procesos de buen gobierno*. Mexico D.F.: Plaza Valvez Editores.

Alcaldía de Manizales. (2012). *Plan de Desarrollo de Manizales 2012-2015. Gobierno en la Calle*. Manizales: n.d.

Altaba Dolz, E. (2009). Patente nº 978-84-693-0688-8/DL:T-416-2010. España.

Álvarez M.B. (1999). *Teoría de agencia*. Tesis doctoral MBA, Universidad de Oviedo. España. (España Patente nº 978-84-693-0688-8/DL:T-416-2010, 2009, p. 147).

Alzate, J. (Noviembre 23, 2009). *Gestión pública*. Obtenido de Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/616/Gestion%20publica.htm>

Amar, J., & Echeverría, J. (2008). *Participación comunitaria para el control ciudadano de los servicios públicos domiciliarios*. Redalyc. núm. 29, 129-152.

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración: Teoría general y proceso administrativo*. Cuerna Vaca: Pearson Education.

Argandoña, A. (Marzo de 2004). *Conflicto de intereses: el punto de vista ético*. Obtenido de IESE Universidad de Navarra: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0552.pdf>

Auditoria General de la República. (2012). *Programa integral de mejoramiento continuo de las competencias y capacidades profesionales de los servidores públicos del control fiscal mediante la formación, asistencia técnica y otras actividades de desarrollo*. Bogotá D.C.: Institucional.

Baez, J., & Tudela, P. (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial.

- Baltazar, J. (Noviembre 19, 2004). Introducción a los Servicios Sociales. Obtenido de Conceptos básicos: <http://www4.ujaen.es/~aespadas/TEMA1.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). Gobierno abierto y transparencia focalizada: Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Barzelay, M. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1-35.
- Barzelay, M. (2002). La Nueva gestión Pública. Una invitación al dialogo globalizado. Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, 22-28.
- Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. (2015). Texto sobre participación ciudadana. Versión en línea en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/constitucion/participacion-ciudadana>
- Bonilla, E., & Rodriguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: La investigación en las ciencias sociales. Bogotá D.C.: Norma.
- Bowie, N. & Freeman, E. (1992). *Ethics and agency theory: an introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bozeman, B. (1993). *La Gestión Pública: Su situación actual*. San Francisco, California: Jossey Bass Inc., Publishers.
- Cabrero, M. E. (1998). *Nuevas lecturas de política y gobierno: La gestión pública su situación actual*. Tlaxcala: Fondo de cultura económica.
- Canto, M. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. *Redalyc, Política y Cultura*, núm. 30, 9-37.

Castaño, D. (n.d. de n.d de 2013). Proceso de Evaluación de desempeño: análisis desde la teoría de la burocracia y de la agencia. Colección Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad Nacional.

Castaño, G. (1999). Teoría de la agencia y sus aplicaciones. Recuperado el 3 de julio de 2014, de Biblioteca Digital Universidad Nacional de Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/8459/1/germanalbeirocasta%C3%B1oduque.1999.pdf>

Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo: Temas de Administración y Gestión Pública*, 57-74.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009). Audiencias Públicas en la ruta de la rendición de cuentas a la ciudadanía de la Administración Pública Nacional. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (Mayo de 2014). Portal DAFP. Recuperado en abril de 2015 de Manual técnico del modelo estándar de control interno para el estado colombiano: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=2162

Departamento Nacional de Planeación. (2012). Instrumentos para la gestión pública territorial por resultados. Bogota D. C.: Imprenta Nacional.

Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. (2005).

Departamento Nacional de Planeación. (2007). Gestión pública local. Bogotá, D.C.: Institucional Departamento Nacional de Planeación.

Departamento Nacional de Planeación. (2011). Lineamientos para la Rendición de cuentas de las entidades territoriales. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). Buen Gobierno . Obtenido de Portal institucional: <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/Buen-Gobierno.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (Enero de 2008). Sistema General de Participaciones situación actual y reforma constitucional legal. Obtenido de Presentaciones Institucionales: http://www.popayan-cauca.gov.co/apc-aa-files/38396130633438343962333237303236/ley_1176.pdf

Federación Nacional de Personeros de Colombia. (Mayo 31, 1994). Portal Fenalper.

Fernandez, M. & Lozano, M. (1999). Las fusiones de empresas: un enfoque contractual.

Fernandez, M. & Sanchez, J. (1997). Eficacia Organizacional: Concepto de desarrollo y evaluación. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Forbes-Pitt, K. (2011). The Assumption of Agency Theory. Oxon Hill: Taylor & Franci.

Friedmann, R. (Noviembre, 2003). La Gestión Pública en el Siglo XXI - Anticipando los cambios que vienen: Hacia un sector público inteligente y en constante aprendizaje. Santiago de Chile: Investigaciones y reflexiones académicas Universidad Central de Chile.

Fundación por la Socialdemocracia de las Américas A.C. (2008). La transparencia: elemento básico de un régimen democrático. Nueva Visión Democrática, 1-16.

Ganga, F. & Vera, J. (Mayo 20 de 2008). Scielo Cuad. Adm. Vol., 35 N° 1. Recuperado el 2014 de 07 de 05, de El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos:http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922008000100005&script=sci_arttext

García, A. (2012). Transparencia en Guatemala, cuentas pendientes. Guatemala: Tesis de Maestría.

- García, I. (Julio 11 de 2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Recuperado el 4 de agosto de 2014, de Revista presupuesto y gasto público. p. 37-64: http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_garciasanchez.pdf
- Gobernación del Valle del Cauca. (Mayo 5 de 2012). Sitio Oficial Gobernación del Valle del Cauca. Recuperado el 2014 de Agosto de 08, de Programa Gobierno en la Calle iniciará en Jamundí: http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/programa_gobierno_en_la_calle_iniciara_en_jamundi_pub
- Gobierno Bolivariano de Venezuela. (Abril 25 de 2013). Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. Recuperado el 2014 de 08 de 08, de Gobierno de la Eficiencia en la Calle: <http://www.minci.gob.ve/gobierno-de-calle/>
- Gómez, C. & Xochitl, A. (2012). Administración Pública y Gobernanza: El Papel de la Gestión de la Ética en las Organizaciones Públicas. *International Journal of Good Conscience*, 109-122. Obtenido de <http://www.spentamexico.org/v7-n3/7%283%29109-122.pdf>
- González, C. (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Redalyc*, 17.
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del Agente-Principal y el Mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*, N° 129 , 12.
- Guerrero, O. (2003). Nueva Gerencia Pública: ¿Gobierno Sin Política? *Revista Venezolana de Gerencia*, 379-395.
- Guevara, J. (Octubre 28 de 2014). ¿Qué es la administración pública? Obtenido de Instituto Nacional de Estudios Políticos: http://www.inep.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7:guevara-julieta-que-es-la-administracion-publica&catid=8:biblioteca-del-politico&Itemid=106

- Hernández, R. (2010). Introducción a la economía y la hacienda pública. Recuperado en Julio 15 de 2014, de Tema 3. Gestión Pública y eficiencia: http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/1-2/g._tema_3_.pdf
- Hernández, Y., Alejandro, G. & Pineda, J. (2012). Análisis y configuración del desarrollo regional. Un enfoque desde los actores. Redalyc-Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 21.
- Jager, C. (2008). The Principal-Agent-Theory Within the Context of Economic Sciences. Durban: BoD – Books on Demand.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior.
- Lara, É. (2011). Fundamentos de investigación: Un enfoque por competencias. Bogotá D.C.: Alfaomega.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (Agosto de 2005).
- Loaiza G. H. (2004). Estado gobierno y gerencia pública. Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomás.
- Long, N. (2007). Sociología del desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor. México, D.F.: CIESAS.
- Mackenzie, T. (2012). Teoría de la Agencia: Aplicación Empírica. Caso Universidad Autónoma de Manizales. Tesis de Grado. Manizales, Caldas, Colombia: Repositorio Universidad Autónoma de Manizales.
- Martínez, E. & Ramírez, J. (Marzo 23 de 2006). La corrupción en la contratación estatal colombiana: una aproximación desde el neoinstitucionalismo. Redalyc, Vol. 8, N° 15, 148-162. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/110/11001512.pdf>

Martínez, G., & Andersson, S. (2009). El control institucional de la corrupción: un marco analítico para su estudio. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. N° 43, 1-14.

Departamento Nacional de Planeación. (2005). *Medición y Análisis del Desempeño Integral de los municipios: Informe de resultados vigencia 2005*. Bogotá, D.C.

Menéndez, A. (2012). *Servicios Públicos y Actuación de la Administración*. Artículos, 73-79.

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. (Abril 12 de 2010). Portal MINTC. Recuperado el Abril de 2015, de Normatividad-Conpes: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-3651_documento.pdf

Ministerio del Interior. (Julio 6 de 2012). Portal Mininterior. Obtenido de Normatividad-Ley: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48267>

Ministerio del Interior. (Julio 6 de 2012). Portal Mininterior. Obtenido de Normatividad: <https://www.mininterior.gov.co/la-institucion/normatividad/ley-1551-de-2012>

Moreno, L. (Agosto 31 de 2009). El principio de transparencia y el derecho fundamental de acceso a la información pública. Obtenido de Universidad Sergio Arboleda: http://www.usergioarboleda.edu.co/derecho/literatura%20gris/principio_transparencia_de_recho_acceso_informacion_publica.pdf

Moyado, F. (Julio 6 de 2011). Universidad ICESI. Obtenido de Gobernanza y calidad en la gestión Pública: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1114/pdf

Municipio de Manizales. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015. Gobierno en la Calle*. Manizales: Institucional.

Naciones Unidas, Cepal. (2004). *Política y políticas públicas*. Publicación de las Naciones Unidas, Serie 95, 32.

Naciones Unidas-CEPAL. (2010). El ciclo de las Políticas Públicas. Guatemala: Naciones Unidas.

Naciones Unidas (Cepal). Recuperado el 2014 de 08 de 08, de Gestión Pública: Funciones básicas de la planificación económica y social: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/22754/sgp51.PDF>

Naciones Unidas-Cepal. Volumen 51 de Serie Seminarios y conferencias. (2008). Planificar y presupuestar en América Latina. Santiago de Chile: United Nations Publications.

Navas, A. (2010). La nueva gestión pública: Una herramienta para el cambio. Revista perspectiva, 36-38.

Obtenido de Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública: <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/PREGUNTAS.pdf>

Obtenido de Mecanismos de Participación Ciudadana El Abedul: <http://fenalper.org/index.php/normatividad/item/ley-134-de-1994-mecanismos-de-participacion-ciudadana-el-abedul>

Ochoa, M., Prieto, M. & Santidrián, A. (2012). Una revisión de las principales Teorías aplicables al capital intelectual. Dialnet-Revista Nacional de Administración, 14.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2002). Confianza en el Gobierno Medidas para fortalecer el marco ético en los países de la OCDE: Medidas para fortalecer el marco ético en los países de la OCDE. París: OECD Publishing.

Ormond, D. & Löffler, E. (1999). Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar? Revista del CLAD Reforma y Democracia. N° 13, 3-14.

Ortiz, M., Armengot, C. & Rech Cristina, P.M. (2012). Fundamentos de la Teoría Organizativa de Agencia. ICE Nuevas Corrientes de Pensamiento Económico N° 865, 12.

Ossorio, A. (2007). La gestión Pública por objetivos y resultados: Una visión sistémica. Buenos Aires: Oficina Nacional de Innovación de Gestión, Subsecretaría de la Gestión Pública. Obtenido de http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/libro/Capitulo_1_Rol_del_Estado_y_la_nueva_Gestion_Publica.pdf

Ownership Structure. Cambridge: Foundations of Organizational Strategy.

Patelli, A. (2014). El gerenciamiento y las políticas públicas. Buenos Aires: Editorial Dunken. Pereira, N. (2008). Propuesta política de transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública en Paraguay. México D.F.: Tesis de grado Maestría en Ciencias de la Administración Pública.

Perez, F. (Noviembre 16 de 2012). Un estudio al Corpus teórico de la Nueva Gestión Pública. Recuperado en agosto 5 de 2014, de La Ciencia Política desde el Sur: http://www.aucip.org.uy/docs/cuarto_congreso/13121620%20-%20P%C3%A9rez,%20Fernando.pdf

Pérez, F. (Octubre de 2012). Universidad Nacional de Villa María-Cba . Obtenido de Un estudio al Corpus teórico de la Nueva Gestión Pública: http://www.aucip.org.uy/docs/cuarto_congreso/13121620%20-%20P%C3%A9rez,%20Fernando.pdf

Plan de desarrollo municipal de Manizales, Caldas, 2012-2015. Gobierno en la Calle.

Problemas de agencia y de elección contable derivados de la regulación legal de las cooperativas agrarias. Colección Tesis Doctoral. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

Procuraduría General de la Nación. (2010-2014). Índice de Gobierno Abierto (IGA). Resultados de informes 2010-2011 y 2013-2014.

Procuraduría General de la Nación. (Septiembre 25 de 2014). Portal de la Procuraduría.

Quesada, R. (Julio 1 de 2011). Visión Estratégica. Recuperado en abril 5 de 2015, de El Modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP): <http://consulbusiness.blogspot.com/2011/07/el-modelo-de-la-nueva-gestion-publica.html>

Ramió, C. (2013). Gestión Pública: Corrientes neoempresariales versus corrientes neopúblicas: cultura administrativa, valores públicos y credibilidad social. Obtenido de Publicaciones de Universitat Pompeu Fabra: <http://www.uv.es/vjaime/PoliticasyPracticas/Practica%204%20GP%20D.pdf>

Rangel, C. (Marzo 2 de 2013). La Nueva Gestión Pública (NGP). Obtenido de Finanzas y Presupuestos: <http://finanzasypresupuestosmalvacias.blogspot.com/2013/03/la-nueva-gestion-publica-ngp.html>

Real Academia Española. (2014). Diccionario DRAE. 23 ed. Concepto de opinión pública en línea en: <http://lema.rae.es/drae/?val=opini%C3%B3n+p%C3%BAblica>

Red de ciudades cómo vamos. Índice de Progreso Social en 10 ciudades de Colombia. Publicación de la Universidad de los Andes. 2015. Ver en: http://redcomovamos.org/wp-content/uploads/2016/03/no24_IPS_ciudades_colombia.pdf

Registraduría Nacional del Estado Civil. (1994). Normatividad electoral. Obtenido de Leyes: <http://www.registraduria.gov.co/Leyes,405.html>

Rico, J. & Salas, L. (Abril 3 de 2003). La corrupción en America Latina: Manifestaciones y mecanismos de control. Obtenido de Centro para la Administración de Justicia: http://anti-corruption.org/pmb321/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=577

- Rivas, L.A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, 11-32.
- Robles, V.H. (2006). *Organización y management: una reflexión a partir de la ética*. México, D.F.: Plaza y Valdés, S.A.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Méxio D.F.: Plaza y Valdés Editores.
- Sánchez, J. (2002). *Gestión Pública y Governance*. Mexico D.F.: Jasmín Araceli Padua Marín. Selltiz, C., Wrightsman, L., & Cook, S. W. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Silva, E. & Meléndez, C. (2011). En búsqueda del principal: nueva definición de la relación principal-agente en el plan Piloto de la Reforma de la Gestión para fortalecer el vínculo Secretario-Jefe de Servicio. Recuperado en agosto 8 de 2014, de http://www.sociedadpoliticaspUBLICAS.cl/archivos/BLOQUEM/Modernizacion_y_Gestion/En_búsqueda_del_Principal_nueva_definicion_relaci_Principal.pdf
- Spink, P., Longo, F., Echebarría, K. & Stark, C. (2001). *Nueva gestión pública y regulación en América Latina: balances y desafíos*. México, D.F.: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. & Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. España: Editorial Ariel.
- Treviño, J. (2010). *Gobernanza en la administración pública: Revisión teórica y propuesta conceptual*. *revista_cya@fca.unam.mx*, 121-147.
- Universidad Bastiat. (Febrero 15 de 2011). El problema de la agencia en el sector público... ejemplos y algo más. Recuperado en junio 10 de 2014, de <http://universidadbastiat.blogspot.com/2011/02/el-problema-de-la-agencia-en-el-sector.html>

Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de empresas y Contabilidad. (2008).

Universidad de Oviedo-Facultad de economía y empresa. (Enero de 2013). La influencia de la internalización sobre los resultados de las empresas españolas 1986-2010. Tesis Master en Administración de Empresas. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

Universidad ICESI. (s.f.). Teoría sobre la Estructura del Capital. Estudios gerenciales.

Universidad Nacional sede Medellín. (2013). Grupo de Estudios en Ciencia Política y Administración Pública (GECIPAP). La participación ciudadana en Medellín y experiencias de participación ciudadana en municipios de Antioquia. Publicación institucional del 6 de septiembre de 2013, en: <http://gecipap.blogspot.com/2013/09/1-la-participacion-ciudadana-en.html>

Vargas, J. (Agosto 10 de 2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional: Teoría de la Agencia. Recuperado en julio 20 de 2014, de [Revista.unam.mx: http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/art84-3.htm](http://www.revista.unam.mx/vol.6/num8/art84/art84-3.htm)

Velásquez, F. & González, E. (2003). ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana?

Vergés, J. (2008). Elementos teóricos para el análisis de la eficiencia comparativa: Empresa

ANEXO A. Formato de entrevista a la encargada de la Estrategia Gobierno en la Calle

Sección 1. DATOS GENERALES DE LA AREA/SECRETARIA VISITADA			
Junta de Acción Comunal		Nombre completo del responsable	
Sección 2. DATOS			
Fecha	Hora	Lugar	Nombre del funcionario que atiende la entrevista
Correo electrónico		Teléfono	
Sección 3. ENTREVISTA.			
<p>Estimado ciudadano, la presente entrevista responde a las necesidades de información requeridas dentro de un proceso de investigación que pretende evaluar los aportes que la estrategia Gobierno en la Calle de la actual administración de Manizales, hace a las concepciones de la Nueva Gestión Pública.</p>			
3.1 Objetivo de la entrevista	Realizar una entrevista especializada a Secretarios de despacho y/o funcionario y líderes comunitarios recopilando el conocimiento existente en la institución sobre la ejecución de la estrategia gobierno en la calle durante los años 2012, 2013 y 2014. Se asume la efectiva participación y experiencia de los entrevistados dentro del programa.		
3.2 Preguntas: Responda por favor con toda claridad y libertad a las siguientes preguntas.			
A. ¿De qué manera se ha vinculado usted con la ejecución de la estrategia gobierno en la calle?			
B. ¿Cómo es la preparación previa para acompañar la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle (aspectos metodológicos utilizados)?			
C. ¿Cuáles considera usted que han sido los aspectos positivos del desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
D. ¿Cuáles considera usted que han sido los aspectos negativos del desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
E. ¿Cómo participa la comunidad en el desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle? (proceso de convocatoria y en el sitio)			
F. De las comunidades (Comunas, barrios o veredas) visitadas durante los años 2012 al 2014, recuerdo algún lugar en especial donde hubo mayor concurrencia de comunidad, por favor explique a qué fenómeno cree usted que se debió dicha situación?			
G. Desde su percepción, ¿Cuál considera que ha sido la contribución más importante del desarrollo de la estrategia Gobierno en la Calle para esta administración municipal? (Indicar experiencias de éxito).			
H. ¿Cómo se registran los acuerdos con la comunidad en la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
I. ¿Cómo se realiza el seguimiento de los Acuerdos generados con la comunidad en la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
3.3 Logros de la entrevista	Observaciones (entrevistado o entrevistador)		
Se solicita información documental que soporta el desarrollo de la estrategia gobierno en la calle de tipo presupuestal y la relacionada con la participación de la comunidad en cada evento ejecutado en los años 2012 al 2014. Así como de proyectos resultado de la aplicación de la estrategia Gobierno en la Calle en los años de análisis.			
Firma del coordinador de la entrevista (investigador)		Firma del Secretario/persona encargada de la Área/Secretaría	

Nota: Hace parte de la presente entrevista los documentos soportes que el entrevistado quiera aportar para fortalecer las respuestas.

ANEXO B. Formato de entrevista Alcalde Municipal

APORTE DE LA ESTRATEGIA GOBIERNO EN LA CALLE DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN DEL MUNICIPIO DE
MANIZALES A LA CONCEPCIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Sección 1. DATOS GENERALES DE LA AREA/SECRETARIA VISITADA			
Nombre de la Área/Secretaria		Nombre completo del responsable	
Sección 2. DATOS			
Fecha	Hora	Lugar	Nombre del funcionario que atiende la entrevista
Correo electrónico		Teléfono	
Sección 3. ENTREVISTA.			
<p>Estimado funcionario, la presente entrevista responde a las necesidades de información requeridas dentro de un proceso de investigación que pretende evaluar los aportes que la estrategia Gobierno en la Calle de la actual administración de Manizales, hace a las concepciones de la Nueva Gestión Pública.</p>			
3.1 Objetivo de la entrevista	Efectuar una entrevista especializada a Secretarios de despacho y/o personal de la Administración Municipal que ha participado en la ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle durante los años 2012 - 2014, de modo que se pueda consolidar y sistematizar la información para el análisis de la misma.		
3.2 Preguntas: Responda por favor con toda claridad y libertad a las siguientes preguntas.			
A. ¿Considera usted que la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle permite un cambio cultural de los manizaleños en relación a la transparencia en la gestión pública?			
B. ¿Considera que la Estrategia gobierno en la Calle contribuye a democratizar la toma de sus decisiones para gobernar?			
C. ¿A cuales eventos de gobierno en la calle ha asistido?			
D. ¿Cuáles mecanismos dentro de gobierno en la calle privilegia para mantener un contacto con el ciudadano? ¿qué logra en estos contactos?			
E. ¿Desde su punto de vista cuáles considera que son los aspectos positivos y negativos de la Estrategia Gobierno en la Calle?.			
F. ¿Qué correcciones realizaría usted a la Estrategia?			
3.3 Logros de la entrevista			
Observaciones (entrevistado o entrevistador)			
Firma del coordinador de la entrevista (investigador)		Firma del encuestado	

ANEXO C. Formato de entrevista Secretarios de despacho

APORTE DE LA ESTRATEGIA GOBIERNO EN LA CALLE DE LA ACTUAL ADMINISTRACION DEL MUNICIPIO DE MANIZALES
A LA CONCEPCIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Sección 1. DATOS GENERALES DE LA AREA/SECRETARIA VISITADA			
Nombre de la Área/Secretaría		Nombre completo del responsable	
Sección 2. DATOS			
Fecha	Hora	Lugar	Nombre del funcionario que atiende la entrevista
Correo electrónico		Teléfono	
Sección 3. ENTREVISTA.			
<p>Estimado funcionario, la presente entrevista responde a las necesidades de información requeridas dentro de un proceso de investigación que pretende evaluar los aportes que la estrategia Gobierno en la Calle de la actual administración de Manizales, hace a las concepciones de la Nueva Gestión Pública.</p>			
3.1 Objetivo de la entrevista	Efectuar una entrevista especializada a Secretarios de despacho y/o personal de la Administración Municipal que ha participado en la ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle durante los años 2012 - 2014, de modo que se pueda consolidar y sistematizar la información sobre la realización del mismo.		
3.2 Preguntas: Responda por favor con toda claridad y libertad a las siguientes preguntas.			
A. ¿De qué manera se ha vinculado usted con la ejecución de la estrategia Gobierno en la Calle?			
B. ¿Qué preparación previa ha requerido realizar en su Secretaría para visitar a la comunidad con la estrategia Gobierno en la Calle?			
C. ¿Cuáles considera usted que han sido los aspectos positivos del desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
D. ¿Cuáles considera usted que han sido los aspectos negativos del desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
E. ¿Considera que es válida la aplicación de la Estrategia Gobierno en la Calle como un modelo institucional de presupuesto participativo para la ejecución de los programas y proyectos?, Si. No ¿Porque?			
F. Desde la Secretaría que usted representa, ¿qué proyectos se han ejecutado, o están en curso de ejecución como resultado de la realización de la Estrategia Gobierno en la Calle? (Si existen nombrarlos).			
3.3 Logros de la entrevista			
Observaciones (entrevistado o entrevistador)			
Firma del coordinador de la entrevista (investigador)		Firma del Secretario/persona encargada de la Área/Secretaría	

ANEXO D. Formato de entrevista líderes de la comunidad

Sección 1. DATOS GENERALES DE LA AREA/SECRETARIA VISITADA			
Junta de Acción Comunal		Nombre completo del responsable	
Sección 2. DATOS			
Fecha	Hora	Lugar	Nombre del funcionario que atiende la entrevista
Correo electrónico		Teléfono	
Sección 3. ENTREVISTA.			
<p>Estimado ciudadano, la presente entrevista responde a las necesidades de información requeridas dentro de un proceso de investigación que pretende evaluar los aportes que la estrategia Gobierno en la Calle de la actual administración de Manizales, hace a las concepciones de la Nueva Gestión Pública.</p>			
3.1 Objetivo de la entrevista	Realizar una entrevista especializada a Secretarios de despacho y/o funcionario y líderes comunitarios recopilando el conocimiento existente en la institución sobre la ejecución de la estrategia gobierno en la calle durante los años 2012, 2013 y 2014. Se asume la efectiva participación y experiencia de los entrevistados dentro del programa.		
3.2 Preguntas: Responda por favor con toda claridad y libertad a las siguientes preguntas.			
A. ¿De qué manera se ha vinculado usted con la ejecución de la estrategia gobierno en la calle?			
B. ¿Cómo es la preparación previa para acompañar la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle (aspectos metodológicos utilizados)?			
C. ¿Cuáles considera usted que han sido los aspectos positivos del desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
D. ¿Cuáles considera usted que han sido los aspectos negativos del desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
E. ¿Cómo participa la comunidad en el desarrollo de la Estrategia Gobierno en la Calle? (proceso de convocatoria y en el sitio)			
F. De las comunidades (Comunas, barrios o veredas) visitadas durante los años 2012 al 2014, recuerdo algún lugar en especial donde hubo mayor concurrencia de comunidad, por favor explique a qué fenómeno cree usted que se debió dicha situación?			
G. Desde su percepción, ¿Cuál considera que ha sido la contribución más importante del desarrollo de la estrategia Gobierno en la Calle para esta administración municipal? (Indicar experiencias de éxito).			
H. ¿Cómo se registran los acuerdos con la comunidad en la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
I. ¿Cómo se realiza el seguimiento de los Acuerdos generados con la comunidad en la ejecución de la Estrategia Gobierno en la Calle?			
3.3 Logros de la entrevista	Observaciones (entrevistado o entrevistador)		
Se solicita información documental que soporta el desarrollo de la estrategia gobierno en la calle de tipo presupuestal y la relacionada con la participación de la comunidad en cada evento ejecutado en los años 2012 al 2014. Así como de proyectos resultado de la aplicación de la estrategia Gobierno en la Calle en los años de análisis.			
Firma del coordinador de la entrevista (investigador)		Firma del Secretario/persona encargada de la Área/Secretaría	

Nota: Hace parte de la presente entrevista los documentos soportes que el entrevistado quiera aportar para fortalecer las respuestas.