

¿SIRVEN LOS PLANES DE DESARROLLO EN CARTAGENA DE INDIAS PARA GOBERNAR, CUANDO HAY ALCALDES MAYORES INESTABLES EN EL CARGO?

José Alejandro Machado Jiménez¹

RESUMEN

El ensayo presenta reflexiones y revisa las maneras cómo se podría llegar a observar a la administración distrital de Cartagena de Indias con respecto al cumplimiento de los planes de desarrollo distritales, en medio de un contexto en el que existen problemas con la institucionalidad democrática en la ciudad y que hacen inestable el cargo de Alcalde Mayor.

PALABRAS CLAVE

Gobernabilidad, planes de desarrollo, personalismos, administración pública, Cartagena de Indias.

ABSTRACT

This essay proposes reflections and social research for the satisfactory fulfilment of the government Project, when the Cartagena de Indias mayors are being unstable.

KEYWORDS

Governability, government Project, city administration, privilege dependency, Cartagena de Indias

INTRODUCCIÓN

Desde comienzos del milenio, Cartagena de Indias ha sido administrada por alcaldes que han dispuesto de muy poco tiempo para gestionar de forma personal sus promesas de gobierno, a pesar que han contado con la formulación técnica de planes de desarrollo. En esas circunstancias se puede pensar que resulta difícil que, en el ejercicio de las funciones públicas, los Planes de Desarrollo pudieran llegar a haber sido una herramienta útil para recoger las experiencias y algunas habilidades gerenciales desarrolladas por quienes han gestionado las necesidades del Distrito en las administraciones, y especialmente sobre las administraciones que están expuestas a las incertidumbres de su estabilidad. La hipótesis planteada vendría a ser comprobada si se evidencia, en quienes asumen las responsabilidades públicas en la administración distrital, la ausencia de certezas respecto a las maneras cómo se consolidaron las experiencias depositadas en los equipos de trabajo conformados por los alcaldes precedentes, y

¹ Ph.D. Docente Investigador de la Universidad Libre, Sede Cartagena, autor de la obra *Leyes sobre los principios de los procedimientos administrativos en América Latina*. Correo electrónico: alemach94@gmail.com

cuando se haya hecho imposible trasmitirlas a quienes se preparan para llegar después al ejercicio de esas funciones. En tales circunstancias es también evidente que las prácticas de los servidores públicos en las administraciones distritales no puedan continuar sobre lo que anteriores alcaldes comenzaron a construir y desarrollar. Y por tanto cuestionaría si la regla ordenada por la Constitución Política de gobernar con base en la vigencia de un Plan de Desarrollo sea acatable o no, o incluso si es útil para una buena praxis de gobierno.

TABLA 1

Período	Alcalde	Designación	Razón término	Plan de Desarrollo
1/I/2001 al 26/XI/2003	Carlos Díaz Redondo	Elección popular atípicas	Suspensión que terminó en destitución	Prosperidad para todos
26/XI/2003 al 31/XII/2003	Rodolfo Diaz Wright	Designación Gobierno nacional	Terminación del encargo	Prosperidad para todos
1/I/2004 al 7/XII/2005	Alberto Barboza Senior	Elección popular atípicas	Culminación de periodo	Cartagena es nuestra casa
8/XII/2005 al 31/XII/2007	Nicolás Curi Vergara	Elección Popular periodo constitucional	Culminación de periodo	Cartagena como siempre nuestro compromiso
1/I/2008 al 31/XII/2011	Judith Pinedo Florez	Elección popular periodo constitucional	Culminación de periodo	Por una sola Cartagena
1/I/2012 al 14/XI/2012	Campo Elias Terán	Elección popular periodo constitucional	Fallecimiento	En Cartagena hay campo para todos y todas
14/XI/2012 al 21/VII/2013	Carlos Otero Gerdts	Designación del Gobierno Nacional	Fallecimiento	En Cartagena hay campo para todos y todas
22/VII/2013 al 31/XII/2015	Dionisio Vélez	Elección popular atípicas	Culminación de periodo	Ahora sí
1/I/2016	Manuel Duque	Elección popular		Primero la Gente

FUENTE: Elaborada por el autor

LOS PLANES DE DESARROLLO ALIENÍGENAS

En teoría los Planes de Desarrollo deberían servir, además de promesa o visión de gestión, como hoja de ruta y referente para las actividades de los gobiernos posteriores. Los Planes de Desarrollo acumulan un tipo de saber construido por expertos para distintos momentos, no sólo los de un gobierno, sino también cuando el gobierno entrante recibe las gestiones iniciadas en los gobiernos anteriores. Desde una perspectiva de impacto y satisfacción de necesidades sociales, los compromisos de estabilidad económica y social deben continuarse aunque también políticamente cambie la medida por los tránsitos de mandato. Pero aun diciendo que los planes anteriores sean referentes para que la cabeza de la Administración distrital pueda conseguir emprender su propio plan de desarrollo, como la ruta de su gestión, es también a partir de lo construido en anteriores administraciones donde sus experiencias y talentos se criban; entonces al alcalde le implicaría un esfuerzo adicional, no sólo disponer de mayores

talentos personales, sino especialmente el talento de concertar lo anterior con lo presente. Esfuerzo que también demanda tener un equipo de gobierno con semejantes dotes de liderazgo, especialmente para transmitir valores trascendentales que imprimen el particular dinamismo del concierto. El tipo de liderazgo para la cabeza de la Administración y su cercano equipo de trabajo es conocido como liderazgo transformativo:

“motiva a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentales, en vez de objetivos egoístas a corto plazo, y para conseguir auto actualización en vez de seguridad...(el líder dota a los seguidores de una motivación para el trabajo duro que es auto compensatoria (interna)” (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2011, p.355).

La cabeza de la administración consigue inspirar o patrocinar las actuaciones de los demás responsables y subalternos hacia la consecución de los propósitos descritos en los Planes de Desarrollo, concertando lo nuevo con lo anterior para que se mantenga un dinamismo de auto actualización en el gerenciamiento y gestión de los programas del Plan.

Y si sobreviene el evento que la cabeza de la administración falte, para que el equipo conformado pueda llegar a continuar la labor, las dotes personales del mismo equipo son las que finalmente determinan la consecución de los propósitos del Plan de Desarrollo. De lo contrario la Administración pública distrital se expone a que su Plan de Desarrollo no se haga realidad, y tanto las prácticas administrativas como sus logros no corresponderán de forma coherente a lo proyectado, sino al traslape de medidas para atender las necesidades de inmediata coyuntura. La administración pública entra a la deriva, usando un término de la navegación acuática.

Y aun manteniéndose las necesidades y compromisos en la gestión administrativa, los niveles de pobreza y satisfacción de necesidades sociales básicas, que imponen unos desempeños y satisfacciones mayores, no dan abasto con la sola gestión de lo legalmente debido, pues demandan la acción propia de la función o servicio público en el que se debe comprobar más que el cumplimiento de un deber, un grado de satisfacción de la ciudadanía en el mismo y que corresponda con los esquemas de satisfacción de derechos sociales, como por ejemplo los contenidos a partir de los objetivos ONU de desarrollo sostenible (ODS).

Pero si en cambio existen los equipos formados en el liderazgo transformativo, existen mayores posibilidades de que consiga acertar en el cómo abordar la ruta trazada, impulsar la gestión, mostrar posibles atajos y tomar los tiempos y prioridades para decidir cada asunto. Pero si circunstancialmente se teme que la cabeza de la administración cambie y si no existen equipos con un liderazgo así descrito, la gestión administrativa puede continuar, pero de otra forma. Y a pesar de que los componentes del Plan de Desarrollo estén formalmente vigentes, se impone actuar bajo otro tipo de necesidades: las de intentar conservar compromisos políticos a través de la vinculación del personal con la función pública o con algún beneficio individual que surja de ella, anteponiéndose un valor egoísta a la continuidad y a los retos de la gestión. Situación que sumada en una cadena de mandos y sinergias admite la introducción de prácticas estratégicas inspiradas en valores distintos a los contenidos en los Planes de Desarrollo.

En esos momentos se podría pensar que el Plan de Desarrollo no es el que realmente aprobó el Concejo Distrital, aunque formalmente se hable de él, sino que es otro: el de los acontecimientos sobrevinientes bien por el evento de la falta de la cabeza de la administración y/o por la ausencia de equipos que lideren acciones de talante transformativo. Y también porque la dependencia del equipo conformado con valores que son extraños a los planteamientos estratégicos del Plan de Desarrollo, no consiga apostar por continuar la labor y acoplarse con la persona que sustituya al alcalde de forma temporal o hasta el final del ejercicio del Plan de Desarrollo en vigencia.

El Plan de Desarrollo alienígena surge entonces de una actividad pragmática: componer sobre lo descompuesto y ajustar de forma flexible las metas y propósitos de un Plan de Desarrollo aparentemente vigente a los asuntos comprendidos en los motivos impuestos por la fuerza mayor de lo sucedido. Y lo más perjudicial del alienígena aterrizado no sería tanto una pérdida de identidad en el desempeño en la administración, sino la interrupción y pérdida de continuidad histórica en la gestión más o menos exitosas de las administraciones anteriores respecto a problemáticas de ciudad. Pérdida especialmente grave pues existen procesos que requieren desarrollarse bajo la responsabilidad de distintas administraciones públicas y que podrían durar entre 10, 20 o poco más años. Piénsese por ejemplo en los tiempos que requiere Cartagena de Indias para mantener programas que incidan en la sostenibilidad urbana, la cual es entendida como “el grado alcanzado por la ciudad para generar o mantener el equilibrio del espacio natural, del espacio social y del espacio construido, de las relaciones (geográficas, económicas, políticas y culturales) y, de las interacciones mutuas entre todos los sistemas presentes en la vida urbana” (Boyano, 2016, 67). Y también piénsese respecto a los programas para las llamadas “zonas de tratamiento social especial” por encontrarse afectadas por fenómenos donde confluye una mayor frecuencia de homicidios, delitos sexuales y riñas de pandillas (Goyeneche et al, 2013, p. 114).

Los Planes de desarrollo alienígenas borran procesos y crean una nueva cultura en las administraciones distritales, la que promueve un concurso donde confluyen de forma cooptada la compra-venta de los intereses que ingenuamente se piensa pueden llegar a componer lo que se encuentra ya descompuesto. En el mejor de los escenarios posibles es la credulidad en las prácticas de los mercados la que termina por sustituir la legitimidad de un mandato que ha provenido de un proceso de elección popular y que luego fue refrendado por un órgano de representación popular como es el Concejo Distrital. La carencia de dotes de liderazgo personal en las administraciones distritales es la pista de aterrizaje de los Planes de Desarrollo alienígenos.

¿QUÉ SE ESTÁ HACIENDO?

Existen algunas instancias dónde se pueda llegar o conseguir una aproximación estadística que mida la problemática respecto al impacto de los planes de desarrollo en Cartagena de Indias y los pragmatismos políticos. Se trata de instituciones creadas con fines cívicos, y que se proponen tomar parte de la información que podría servir de insumo para medir las condiciones de desarrollo de la ciudad proyectadas dentro los planes de desarrollo, pero todavía no priorizan aspectos como los referidos a las prácticas de liderazgo en las administraciones del Distrito de Cartagena de Indias. Mencionaré tres, y desde las cuales se dispone información *on line*, útil en cualquier ejercicio crítico: FUNCICAR, El Centro de Pensamiento de Cartagena y Bolívar y el Observatorio del Caribe.

FUNCICAR (Fundación Cívico Social por Cartagena) es una institución de derecho privado y tiene una trayectoria desde el año 1993, desde la que se propone generar una “cadena de valor”: “mejores ciudadanos, mejor gobierno, mejor ciudad”. Funcicar hace seguimiento de los Planes de Desarrollo a través del proyecto “Cartagena cómo vamos”; y tomando como bases teóricas los ODS realiza sondeos para tomar información de la percepción ciudadana sobre algunos aspectos comprendidos en los Planes de Desarrollo.

El Observatorio del Caribe es un Centro de Investigaciones sociales certificado por Colciencias con influencia en 8 departamentos en el norte del territorio colombiano. El observatorio mediante su sistema de indicadores de desarrollo, genera en el tema de gestión pública para distritos como Cartagena, medición numérica sobre gestión financiera, gasto social per cápita, transparencia, IGA (Gobierno Abierto) tomando información de entidades del Estado.

El Centro de Pensamiento de Cartagena y Bolívar, es una fundación privada, y entre sus fundadores se encuentra la Cámara de Comercio de Cartagena de Indias. El Centro de Pensamiento es un “think tank” del que se valen algunas universidades que funcionan en Cartagena de Indias, para reunir esfuerzos entre sus colectivos de investigadores, buscando desarrollar investigaciones de impacto en la ciudad. El Centro de Pensamiento viene a través de su programa de televisión denominado “la ruta” presentando a la opinión pública una confrontación directa de los actores responsables en la toma de decisiones en materia de políticas públicas distritales, y su posible incidencia respecto a los ODS.

La información que van tomando instituciones como las anteriormente descritas va permitiendo ilustrar a las comunidades interesadas los logros de las administraciones del Distrito. Pero además, con respecto a una posible medición de los Planes de Desarrollo para Cartagena en forma extrínseca, todavía no se cuenta con alguna herramienta científicamente más integrada para el contexto de la ciudad, de manera que puedan llegar a proyectarse las actividades de la ciudad a partir de lo que cada Plan de Desarrollo ha conseguido y cómo han afectado los fenómenos de desarrollo regional desde instancias políticas nacionales o las de los departamentos y municipalidades vecinas. Por el momento sólo se cuenta con las normativas y la comprensión conceptual que la jurisprudencia ha venido construyendo en materia de los Planes de Desarrollo, de forma que el ordenamiento jurídico sirva como mínimo referencial. La ley 152 colombiana define a los planes de desarrollo territoriales a partir de la descripción de las partes que lo componen: parte estratégica y un plan de inversiones. Y teóricamente bastaría tener aprobado un Plan de desarrollo territorial para que en administración de la ciudad se impulsen programas y se ejecuten planes de gastos, de forma independiente a quien se encuentre desempeñando el cargo de Alcalde Mayor.

Sin embargo no es suficiente tener aprobado el Plan de desarrollo con los requisitos legales, pues además demanda condiciones de liderazgo en la cabeza y en los equipos de trabajo y un modelo de gerencia pública enfocado en la gestión del talento humano, como es el que recientemente se presenta en los estudios de Sanabria Pulido, et al. (2015), para que la administración funcione es necesario observar cómo es el clima y la cultura organizacional de la administración, en este caso la alcaldía de Cartagena; especialmente si se quiere saber qué dificultades pueden llegar a presentarse con la actividad de emprender retos y adaptarse a las necesidades que imponen los Planes del Desarrollo. Sobre lo cual los estudios de liderazgo resultan

pertinentes y necesarios. Hasta el momento, para la administración de la ciudad, se dispone de una medición numérica y un sondeo de percepción ciudadana, con algunas limitaciones.

MEDICIONES Y PERCEPCIONES PROVISIONALES

Numéricamente existe el informe de gestión territorial publicado en abril de 2017, por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y que toma como elementos para construir los indicadores, los de empleo público, gestión pública, fortalecimiento institucional, democratización y transparencia; sólo que la información, presentada para su elaboración, el mismo Distrito todavía no la ha completado. Dicho informe con respecto al empleo público que existe en la administración distrital indica que la contratación es de 1.095 personas por contratos temporales de prestación de servicios, 588 nombrados en propiedad, 177 por encargo, 4.530 provisionales y 822 por proveer, y sin haber en los que va del año 2017 comenzado ningún proceso de meritocracia. Con respecto a la declaración de bienes y rentas de los servidores, la han realizado 11 de 120 hojas de vida activas. En el desempeño del MECI el indicador que muestra el DAFP para el Distrito es de 82 puntos, que es satisfactorio (comprende actividades de control, seguimiento, información y comunicación), por encima del promedio de las ciudades capitales.

Con respecto al ITM (2016), construido por Transparencia por Colombia (entidad privada), y que es un índice que mide “riesgos de corrupción” (según lo presenta como la falta de actividades de divulgación y gestión de programas sociales, rendición de cuentas y gestión del talento humano considerando la capacidad instalada de cada alcaldía), el Distrito obtiene un puntaje de 59.07, calificado como riesgo alto de corrupción. Ese guarismo está por debajo de la Alcaldía de Florencia y por encima de la Alcaldía de Yopal; siendo Cartagena el segundo el Distrito, después de Cúcuta, que se encuentra en un nivel crítico (alto y muy alto). También existe el índice de desempeño integral (IDI) que prepara el DNP y que hasta el momento es del 2015, la administración distrital en Cartagena ocupa la posición 612 dentro del conjunto de los 1.100 municipios medidos. El IDI es de 72.52 y se califica por el DNP como satisfactorio, sólo comprende: eficacia, eficiencia, cumplimiento de los requisitos legales, gestión administrativa y fiscal, y el puntaje se encuentra muy cerca del promedio que tienen las ciudades capitales en Colombia. Pero recientemente el DNP ha anunciado cambios en la metodología del IDI; pues a través de la Circular 02-4 del 15 de mayo de 2017 y con una nueva guía código EI-G01, el DNP considera que el IDI 2015 presenta: Inutilidad para medir políticas públicas a largo plazo, no refleja la heterogeneidad de las entidades territoriales respecto a diferencias estructurales, capacidades y competencias, no mide resultados en el desarrollo como mejoras en el bienestar de la población, mezcla factores de agregación como son los componentes principales y las fronteras de eficiencia, no permiten identificar los retos ni discriminar el territorio (DNP, 2017). Entonces respecto de Cartagena es necesario esperar la nueva medición numérica del DNP, con base en la guía revisada.

Para la medición no numérica, por el momento, existe la percepción ciudadana, a través de un sondeo del portal “Cartagena cómo vamos” (2016), que califica la gestión del gobierno distrital como conocimiento e imagen de la ciudadanía. Y con respecto a las entidades vinculadas con la administración distrital pregunta por: Acucar, Dadis, Datt, Personería Distrital, Contraloría Distrital, Concejo Distrital, persona del Alcalde; el portal sobre una base de 1.009 entrevistas discrimina en dos conceptos: Conocimiento/ favorabilidad:

TABLA 2

Entidad del Distrito	Conocimiento	Favorabilidad
Acuacar	96%	84%
Dadis	86%	77%
Personería Distrital	59%	73%
Corvivienda	73%	82%
Hospital y puestos de salud	96%	54%
DATT (Tránsito)	86%	53%
Contraloría Distrital	60%	65%
Alcalde Duque	66%	70%
Concejo Distrital	78%	69%

FUENTE: Información tomada de “Cartagena cómo vamos”

Otro elemento de necesario reconocimiento, dentro de lo que afecta a la cultura organizacional en el Distrito de Cartagena de Indias, es el efecto producido por el hecho de ser una ciudad con escasas oportunidades laborales para sus propios habitantes. La tasa de ocupación para el año 2014 fue de 55 personas entre cada 100 en edad de trabajar, de manera que sólo 55 consiguen desempeñar un oficio y, sumadas a las carencias del sector educativo para promover prácticas de emprendimiento juvenil (Observatorio del Caribe, 2017). Sin embargo la información de tasa de ocupación no completa el análisis respecto al problema aquí en estudio, por cuanto más que una oportunidad para ocuparse de un oficio, lo crítico es que la falta de empleos que sean formal y legalmente remunerados, incida en la provisión de puestos públicos ante las necesidades de la escases de empleo, como serían aquellos en que la administración pública distrital requiera para implementar los programas contenidos en los planes de desarrollo.

Y aunque no exista por el momento una medición exacta que estime correlación entre la frustración de los Planes de Desarrollo y la creación de puestos de trabajo a través de una particular forma de cultura organizacional, como sería la de la cultura clientelista, si existe una aproximación que Nickson (citado por Ramirez, 2009) hace caracterizando de forma genérica la administración pública latinoamericana, en donde su valor y reconocimiento como institución pública proviene de ser generadora de puestos de trabajo, a través de complejas formas de estructuración burocrática y por disposición de una persona que es un patron gestor. Y la cultura organizacional presente en entidades públicas valoradas así, como un recurso generador de puestos de trabajo, es la que termina por propiciar el denominado personalismo. De manera que concibe al empleo público como el favor político de y a una persona, y no como un “insumo necesario para conseguir resultados para la ciudadanía” (Ramirez, 2009). Entonces las escasas oportunidades laborales en el ámbito socio-económico cartagenero también podrían incidir en la baja estimación para la categorización y exigencias a quienes ocupen empleos públicos en la administración distrital, pues es cultural ver a la administración pública antes como una solución a la escases de empleo, que un escenario ciudadano. Y que los funcionarios cumplan sus labores por corresponder al favor político de la persona que los designó, y no por motivaciones intrínsecas del servicio profesional que prestan. De hecho llama la atención que en la caracterización que hacen los informes del DAFP (2017) del servidor público en el Distrito de Cartagena no pueda esta institución ofrecer alguna información

respecto a los niveles educativos de los servidores vinculados a la administración, rangos de edades y asignación salarial, por carencia y falta de aportación al sistema de información de la función pública; como si el reporte cumplido de tales cifras no fueran importante tenerlo al día, para el conocimiento de la ciudadanía y especialmente por los demás actores de la administración y sociales que participan en las formulaciones de los planes de desarrollo, su veeduría y aportes.

Para que se identifiquen mejor algunas de las prácticas del denominado personalismo basta observar los momentos cuando un funcionario legalmente competente estima que un asunto no puede llegar a ser decidido hasta tanto no posea la convicción subjetiva de que le parezca acertada su decisión al Alcalde, o que considere necesario esperar al que viene, aun encontrándose ya definido la ley y la Constitución Política la vía adecuada para resolver el asunto en cuestión. Dilatando entonces la decisión, o lo peor optando por vías evasivas a la responsabilidad que como servidor público le compromete en su trabajo. También cabe considerar personalismo respecto del Alcalde, en el que su estilo impone una administración donde él mismo concentra el punto crítico decisional en todos los asuntos, a pesar que la misma aplicación de la ley o Constitución Política haya definido soluciones, y por tanto bajo una desconcentración de los asunto o delegación no se haga necesario postergar por los tiempos y/o designar una comisión de estudio, cuando los hechos son claros.

Por lo anterior es que se puede afirmar que la cultura organizacional de la administración pública cartagenera no se encuentra exonerada de incurrir en los personalismos, y por lo tanto que la predominancia de ritmos burocráticos, obstaculizan el cumplimiento de los compromisos con una gestión efectiva y la implementación de soluciones. Y sin contar, por el momento, con los análisis que puedan hacerse con respecto a las prácticas de corrupción que pudieran llegar a estar correlacionadas.

Así respecto a las predominancias burocráticas, serían observadas las decisiones que se presentan cuando se establecen, por profesión o por costumbre, fórmulas organizacionales que, aún bajo al amparo de las normas legales, fragmentan los niveles decisionales; de manera que se crean instancias innecesarias. Las nuevas instancias ralentizan los asuntos a resolver o, lo que es peor, tales asuntos se quedan sin un claro responsable. Aparecen entonces funcionarios de papel, llamados despectivamente en el interior del país “corbatas”, aún sin proponérselo, pues la fórmula organizacional creó unas condiciones para que existan y se mantengan como una inercia dentro del sistema funcional.

CONCLUSIÓN

Luego de haber presentado algunas descripciones que por el momento existen para observar la cultura organizacional de la administración distrital, y especialmente su incidencia en la gobernabilidad para la implementación de Planes de Desarrollo, parece necesario entender que existen también mecanismos de cambio institucional con los que se pueda imprimir continuidad política en las funciones y competencias constitucionales y legales para una entidad territorial como es el Distrito de Cartagena.

Aunque hasta el momento no se ha podido correlacionar de forma completamente técnica la inestabilidad directiva que generan los cambios de persona en el cargo de alcalde con los bajos índices de gobernabilidad, si es un hecho, más que intuitivo, que la gobernabilidad mejoraría si las responsabilidades

de los equipos directivos se mantuvieran dotadas del liderazgo transformativo a pesar del cambio de persona en la cabeza del gobierno. Y entonces, aun siendo los planes de desarrollo una herramienta conceptual de gobierno, los retos que impone la gestión del talento humano en una entidad territorial como el Distrito de Cartagena de Indias, y sin un liderazgo transformador, expone a que los planes de desarrollo sean sustituidos por pragmatismos gubernativos, que difícilmente permitirían el desarrollo de políticas públicas comprometidas con procesos o programas que demanden plazos mayores a los que se circunscriban en los periodos de duración del mandato.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boyano Fram, T. O. (2016). De ciudades a empresas sostenibles. *Gerencia Libre*, 65-81.

Congreso de la República de Colombia (2017). Leyes 152 de 1994 y 388 de 1997.

Cartagena cómo vamos (2016). Resultados de Encuesta de percepción ciudadana 2016. Recuperado de www.cartagenacomovamos.org

Boyano Fram, T. O. (2016). De ciudades a empresas sostenibles. *Gerencia Libre*, 65-81.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Informe de Gestión Territorial. Recuperado de www.dafp.gov.co

Departamento Administrativo de Planeación Nacional (2017). Circular 02-4 del 15 de mayo de 2017. Recuperado de www.dnp.gov.co

Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2011). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Mc Graw Hill.

Goyeneche Gonzalez, F. (2013). Incidencias y características de la violencia intrafamiliar en Cartagena de Indias 2008 - 2012. *Saber, ciencia y libertad*, 87-115.

Machado Jiménez, J.A. (2011). *Leyes sobre los principios de procedimiento administrativo*. EAE.

Porras Nadales, A. (2014). La acción de gobierno, gobernabilidad, gobernanza, gobermedia. Trotta.

Ramirez Brouchoud, M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos*, 115-141.

Sanabria Pulido, Pedro Pablo;. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogotá: Uniandes.

Transparencia por Colombia; (2016). Informe anual 2016. Recuperado de www.trasparenciacolombia.org.co