

**CAPACIDAD DE GOBIERNO EN CÚCUTA. UNA APRÓXIMACIÓN A PARTIR
DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL (1995 – 2011) Y SUS
RESULTADOS.**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES
Carrera de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Bogotá D.C.
2011**

**CAPACIDAD DE GOBIERNO EN CÚCUTA. UNA APRÓXIMACIÓN A PARTIR
DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL (1995 – 2011) Y SUS
RESULTADOS.**

Andrés Felipe Martínez Sarmiento

**Trabajo de grado para optar al título de
Politólogo**

**Director
Alberto Villate Paris**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES
Carrera de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Bogotá D.C.2011**

***A todos a quienes sin su apoyo nada de esto hubiese sido posible:
Mis Padres, Mi hermano, Mis familiares (especialmente mi Tía)
y Amig@s.***

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	6
Justificación y problema de investigación	7
Objetivo general y específicos	8
1. DEFINICIÓN DE CAPACIDAD DE GOBIERNO	9
1.1. Aproximación general	9
1.2. Contenido Idiomático	9
1.3. Definiciones de Gobernabilidad y Capacidad de Gobierno	10
1.4. Evolución Histórica de la Gobernabilidad	15
1.6. Capacidad de Gobierno y Gestión Pública	19
2. MARCO METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GOBIERNO	24
3. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GOBIERNO EN CÚCUTA	27
3.1. (1995–1997) “PORQUE NOS DUELE CÚCUTA”.	27
3.2. (1998–2000) “CÚCUTA PARA LOS CUCUTEÑOS”.	30
3.3. (2001–2003) “VOLVAMOS A SER CIUDAD”.	34
3.4. (2004 – 2007) “PROGRESO PARA TODOS”.	38
3.5. 2008 – 2011) “CÚCUTA HUMANA, SOLIDARIA Y COMPETITIVA”.	43
3.6. Análisis horizontal (por causas y variables) de la Capacidad de Gobierno en Cúcuta.	46
3.7. Análisis de sensibilidad	52
4. CONCLUSIONES	53
5. BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Causas de la Capacidad de Gobierno	24
Tabla 2. Plan de Desarrollo Municipal 1995 - 1997	27
Tabla 3. Plan de Desarrollo Municipal 1998 – 2000	30
Tabla 4. Plan de Desarrollo Municipal 2001 – 2003	34
Tabla 5. Plan de Desarrollo Municipal 2004 – 2007	39
Tabla 6. Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011	43
Tabla 7. Indicador Cualitativo de la Capacidad de Gobierno	47
Tabla 8. Sensibilidad	52

CAPACIDAD DE GOBIERNO EN CÚCUTA. UNA APRÓXIMACIÓN A PARTIR DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL (1995 – 2011) Y SUS RESULTADOS.

Introducción

El tema de la capacidad de gobierno, ha alcanzado un papel preponderante en los círculos académicos, en las agendas de gobierno y de los organismos internacionales, debido a las reformas estructurales e institucionales que se llevaron a cabo en las décadas de 1980 y 1990 y, a la consecuente reconfiguración de la relación Estado – sociedad – mercado que según Vilas (citado en Monroy, 2008) “se insertó en la lógica neoliberal de reducción del tamaño del Estado, primacía del mercado y ampliación de los mecanismos de participación política para generar mayores niveles de Gobernabilidad y estabilidad institucional en busca de mayores niveles de desarrollo.”

La capacidad de gobierno es la causa de que los Alcaldes, a nivel municipal, puedan dar respuestas eficientes y eficaces a las necesidades y demandas sociales. Vale aclarar que los candidatos a Alcaldes en época electoral presentan sus programas de gobierno para que la ciudadanía, el día de las elecciones, se incline por aquel que sea más cercano, coherente, consistente, viable, frente a las expectativas de desarrollo local. El mandato entregado al ganador no es una carta libre para implementar su programa de gobierno, sino que bajo el principio de Voto Programático, el nuevo gobernante y su equipo están obligados a convertir sus propuestas de campaña o programas de gobierno en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM).

En este sentido, el gobierno continúa considerándose como una institución fundamental para el desarrollo armónico local. Sobre éste recae la administración de la sociedad en línea con los objetivos y metas establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal. “En el sentido democrático del término, el gobierno, poder

ejecutivo, es la más alta emanación de la representación ciudadana, formado por el jefe de gobierno y, aceptado por los electos en el estamento legislativo, cuyas leyes propone y cumple el gobierno” (Haro, 1995, p. 244). Desde este punto de vista, la discusión sobre la capacidad de gobierno aparece cuando el gobierno es ejercido por representantes de la ciudadanía, que toman decisiones o inician acciones en relación con unas demandas y necesidades.

Justificación

Dado lo anterior, el presente Trabajo de Grado se centra en una posición de la gobernabilidad en Colombia que la vincula con la capacidad de gobierno para: tomar decisiones desde la institucionalidad estatal, llevar a cabo la tarea para la cual fue elegido, es decir, implementar el PDM, o para gobernar balanceando demandas y necesidades de la ciudadanía y recursos disponibles” (Bonilla, citado en Monteoliva, 2005). El énfasis se hace en cómo se maneja la brecha que existe entre las demandas ciudadanas y la propuesta o programa de gobierno expresado en el Plan de Desarrollo Municipal y los resultados alcanzados.

El propósito del Trabajo de Grado es ofrecer una respuesta académica de la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta en las últimas cinco administraciones (1995–2011). De este modo se pretende responder las siguientes preguntas: ¿Es posible identificar la Capacidad de Gobierno a partir del estudio de los Planes de Desarrollo Municipal y sus resultados? ¿Es adecuada la Capacidad de Gobierno en la ciudad de Cúcuta frente a las demandas y necesidades de la ciudadanía? ¿Qué factores afectan la Capacidad de Gobierno en la ciudad de Cúcuta?

La capacidad de gobierno es un campo de estudio que se presenta muy prometedor dentro de la Ciencia Política porque, en los últimos años se ha encontrado que los municipios y ciudades se perfilan como excelentes contextos de construcción social y se han considerado como los escenarios donde hoy tiene lugar la mayoría de transformaciones sociales, económicas y políticas que trajo

consigo la globalización. No obstante, para Monteoliva (2005, p. 114) en Colombia los Alcaldes de municipios y ciudades capitales enfrentan cada vez mayores dificultades para cumplir con sus agendas públicas de gobierno, en particular, los programas de gobierno, sus Planes de Desarrollo Municipal y la oferta de bienes y servicios. Al respecto, es pertinente reproducir en extenso la siguiente cita de Jiménez, Ramírez y Roncancio (2007, p. 123):

Las ciudades deben asumir nuevas competencias y responsabilidades en la modificación de la base económica, la infraestructura urbana, el mejoramiento de la calidad de vida, la integración social y la gobernabilidad. Solamente generando una capacidad de respuesta a estos retos, podrán, por una parte ser competitivas hacia el exterior e insertarse en los espacios económicos globales y, por otra parte, garantizar a su población los mínimos necesarios de bienestar para que la convivencia democrática pueda consolidarse. Las ciudades y sus gobiernos emergen, de manera inequívoca, como actores relevantes de la gobernabilidad, pues constituyen el escenario donde se concentran las demandas sociales y los desafíos de capacidad y gestión gubernativa.

Objetivo General

Analizar la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta identificando cómo se maneja la brecha que existe entre las demandas sociales y la oferta política expresada en los Planes de Desarrollo Municipal y sus resultados.

Objetivos Específicos

1. Definir el concepto capacidad de gobierno y establecer las categorías de análisis para aplicarlas al caso de la ciudad de Cúcuta.
2. Describir y analizar la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta, a partir del estudio de los últimos cinco PDM (1995-2011), contrastados con sus respectivos Informes de Gestión y los Acuerdos del Concejo Municipal.
3. Explicar el caso de la capacidad de gobierno en Cúcuta, a partir del marco teórico y metodológico establecido y ofrecer conclusiones como resultado del estudio.

Capítulo 1. DEFINICIÓN DE LA CAPACIDAD DE GOBIERNO

1.1. Aproximación general

En el presente capítulo se define el concepto de capacidad de gobierno y se asumen las categorías a tener en cuenta para el análisis del caso de la ciudad de Cúcuta. Para eso se sigue la metodología utilizada por Kliksberg (1995), quien define conceptos sociales mediante tres caminos: 1) verificación de su contenido idiomático, 2) comparación de definiciones que distintos autores han ofrecido respecto al tema a efectos de llegar a una definición unitaria y 3) revisión de la evolución histórica de la temática para extraer de allí el campo de conocimiento específico.

Posterior a la definición del concepto de capacidad de gobierno, éste se relaciona con los instrumentos teóricos y metodológicos del enfoque de gestión pública y se aborda el concepto de gobernanza, que según Jiménez, Ramírez y Roncancio (2007, p.1001), “no es una capacidad en sí misma sino una cualidad o característica de un sistema político que permite determinada forma de interacción entre los actores políticos relevantes”.

1.2. Contenido Idiomático

En lo concerniente al contenido idiomático de los términos “capacidad” y “gobierno”, María Moliner (2007, p. 530), define capacidad como “cualidad o circunstancia consistente en ser capaz de cierta cosa”. Por otro lado, define gobierno, como la “acción de gobernar”. El Diccionario de la Real Academia Española¹ refiere capacidad como: a) “aptitud, talento, cualidad, de que dispone alguien para el buen ejercicio de algo” y b) “oportunidad, lugar o medio para ejecutar algo”. A su vez, define gobierno como: “acción y efecto de gobernar o gobernarse”. Especifica que “el gobierno representativo es aquel en que, bajo

¹ Real Academia Española. (2010), “Diccionario de la Lengua Española”, XXII Ed., [en línea:], disponible en: http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=Capacidad, recuperado: 2 de octubre de 2010.

diversas formas, concurre la nación, por medio de sus representantes, a la formación de leyes”.

Otros diccionarios, como el Panhispánico de Dudas (2005), el Diccionario de Dudas y Dificultades de la Lengua Española (2010) y un práctico Diccionario de Sinónimos y Antónimos (1996), definen capacidad como: “atributo de una persona que puede hacer algo o producir un determinado efecto”; “inteligencia, talento, competencia, aptitud –ineptitud”. En lo referente a gobierno lo definen como: “conjunto de las personas que gobiernan un Estado, formado por el presidente y sus ministros”; “gobernación, dirección, administración, regencia, gerencia y autoridad”.

Las anteriores definiciones idiomáticas resultan ser muy amplias. Siguiendo lo enunciado por Kliksberg (1995, p. 5), “ello resulta lógico dadas las dificultades que en general asisten al lenguaje ordinario para acceder a la explicación de terminología técnica compleja”.

1.3. Definiciones de Gobernabilidad y Capacidad de Gobierno

Por lo anterior, el segundo camino es comparar las definiciones que diversos autores han ensayado respecto a gobernabilidad y capacidad de gobierno a efectos de extraer notas comunes y llegar a una definición unitaria. Vale aclarar que el marco teórico de la gobernabilidad es un esquema detallado que sirve para estructurar y darle sentido al concepto de capacidad de gobierno.

En ese sentido, Aguilar (2009, p. 68), dice que el término capacidad denota “la posibilidad de emprender y promover en forma eficiente acciones de interés colectivo” y Levi (citado en Bobbio, 1991, p. 710) afirma que el término gobierno:

...no indica solamente el conjunto de personas que detentan el poder de gobierno sino el conjunto de los órganos a los que institucionalmente les está confiado el ejercicio del poder. En

este sentido el gobierno constituye un aspecto del Estado. En efecto, entre las instituciones estatales que llevan a cabo la organización política de la sociedad y que, en su conjunto, constituyen lo que de ordinario se define como régimen político, las que tienen la tarea de manifestar la orientación política del Estado son los órganos de gobierno.

Matus (1997, p.13), considera que los resultados de un gobierno son más previsibles en la medida que se articulan tres variables: 1) *El proyecto de gobierno*: entendido como una propuesta de intercambio de problemas con los ciudadanos, que en el caso que nos ocupa sería equivalente a los programa de gobierno concretamente, a los últimos cinco PDM; 2) *La gobernabilidad del sistema*: que expresa la relación entre el peso de las variables (que controla y no controla) un actor durante su gestión; y 3) *La capacidad de liderazgo*: ponderada por la experiencia y los conocimientos en ciencias y técnicas de gobierno, que se acumula en la persona del líder, en su equipo de gobierno, y en la organización que dirige para conducir el proceso social. El mismo autor, afirmó que “el dominio de teorías, métodos, y técnicas potentes de gobierno y planificación es una de las variables más importantes en la determinación de la capacidad de un equipo de gobierno”.

Para el Grupo de Investigación en Políticas Públicas y Gobernabilidad de la ESAP, “la gobernabilidad alude a la capacidad de las democracias para tramitar las demandas ciudadanas y evitar los riesgos de crisis”. Éste Grupo comparte con Alcántara (citado en Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p. 23), que la gobernabilidad significa: “la capacidad gubernamental para dar respuestas a las demandas, manejar las crisis y mantener el sistema en condiciones de estabilidad”.

Pasquino (citado en Bobbio, 1991, p.704) y Alcántara (citado por Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p. 23) explican que el término gobernabilidad se presta a múltiples interpretaciones pero que, hoy en día, es más generalizado el

uso del término opuesto “ingobernabilidad”. Atribuyen los problemas de gobernabilidad a la incapacidad de los gobernantes y la ingobernabilidad a las demandas excesivas de los ciudadanos.

Por otro lado, desde las décadas de 1970, 1980, hasta hoy, distintos autores latinoamericanos han definido la gobernabilidad en sentido normativo, es decir, sentando las bases de una forma de gobernabilidad considerada como buena o deseada para la democracia. Este es el caso de Garretón, (citado en Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p. 40) quien haciendo referencia al proceso de transición democrática en Chile, “considera que la gobernabilidad está ligada directamente con la capacidad del régimen para cumplir con tres funciones básicas: 1) definición de las relaciones entre individuos y Estado, 2) forma de gobierno de la sociedad y 3) canalización institucional de las demandas y conflictos sociales”.

Camou (citado por los mismos autores, 2007, p. 45), define la gobernabilidad como “un estado de equilibrio dinámico entre demandas sociales y capacidad de respuesta gubernamental”. Para determinar el grado de gobernabilidad, Camou propone “no hablar de niveles absolutos sino de niveles de equilibrio entre demandas sociales y respuestas gubernamentales, que no pueden separarse de las expectativas de valor de los ciudadanos en cuanto a su situación económica, social y política”. Los grados de gobernabilidad que construye son:

1. Gobernabilidad “ideal”: que designa el punto de equilibrio entre demandas ciudadanas y respuestas gubernamentales;
2. Gobernabilidad “normal”: que es una situación donde las discrepancias (o diferencias) entre demandas ciudadanas y respuestas gubernamentales se encuentran en un equilibrio dinámico;
3. Déficit de gobernabilidad: significa un desequilibrio entre demandas ciudadanas y la capacidad de respuesta gubernamental;

4. Crisis de gobernabilidad: describe una situación de desequilibrio inesperado entre las demandas ciudadanas y la capacidad de respuesta gubernamental; y
5. Ingovernabilidad: que designa una virtual disolución de la relación entre la ciudadanía y el gobierno.

En relación con la anterior definición, Tomassini (citado en Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p. 47), concibe la gobernabilidad como “una capacidad o habilidad del gobierno y ciertos agentes sociales para compatibilizar expectativas ciudadanas con respuestas gubernativas”. Para el mismo autor, el énfasis debe hacerse en la activación del diálogo político y en la capacidad de formulación de políticas públicas, que son elementos centrales para determinar el nivel de gobernabilidad. Para una mejor comprensión de la manera en que Tomassini concibe la gobernabilidad es conveniente citar en extenso el siguiente párrafo de Jiménez, Ramírez y Roncancio (2007, p. 48):

El necesario alineamiento entre las demandas sociales, concretadas en términos de problemas públicos y capacidad de respuesta gubernativa, conduce al punto neurálgico del proceso mediante el cual esas problemáticas públicas se convierten en políticas públicas. La conexión entre gobernabilidad y políticas públicas ocurre precisamente de esta manera: al momento de la conformación de la agenda pública...Consecuentemente, en la medida que la agenda pública es más construida y controlada por la sociedad, mayores son los niveles de gobernabilidad que se obtendrían.

A partir de las definiciones anteriores, se observa la importancia del concepto de capacidad de gobierno para las siguientes atribuciones: a) hacer previsibles los resultados de un proyecto de gobierno, b) cumplir la función institucional de canalización de las demandas ciudadanas y conflictos sociales, c) cumplir las expectativas de valor de los ciudadanos en cuanto a su situación económica, social y política, d) activar el diálogo político entre el gobierno y los ciudadanos como una perspectiva amplia de formular e implementar políticas públicas y,

e) Tomar decisiones o iniciar acciones en relación a unas demandas o necesidades.

Además de las anteriores definiciones, se pueden resaltar otras ofrecidas por autores colombianos, quienes igualmente comparten una visión normativa de la Gobernabilidad, a saber: Cepeda Ulloa (citado en Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p. 55), declara que “en esencia, la gobernabilidad se refiere a un Estado, a un sector privado y a una sociedad civil que deben responder a un mínimo de reglas comunes. Reglas de eficiencia, reglas de transparencia y reglas de *accountability*, de rendición de cuentas...es una responsabilidad de todos porque ya la responsabilidad no es toda del Estado”, porque la gobernabilidad es una construcción social.

Pizarro (citado en Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p.57), expresa que en Colombia se pueden identificar tres visiones de la Gobernabilidad: 1) Visión Neoliberal: propuesta por los gremios para asegurar la reproducción del capital. 2) Visión Conservadora: que propende por las condiciones para el mantenimiento del orden público. 3) Visión de los sectores democráticos: que indica una capacidad gubernamental de tomar decisiones virtuosas y por consenso, ligada con la profundización democrática, la competitividad auténtica, el mercado mundial y la integración social.

Bonilla (citado en Monteoliva, 2005, p.126) sostiene que:

podría definirse la gobernabilidad en dos sentidos: técnico y político. Desde el punto de vista técnico, la gobernabilidad es la capacidad del gobierno para tomar decisiones y ejercer actos de gobierno desde la institucionalidad estatal, llevar a cabo la tarea para la cual fue elegido o la capacidad de gobernar balanceando demandas de la población y recursos disponibles. Desde el punto de vista político, la gobernabilidad es la capacidad del gobierno para dirigir, convocar apoyos o respaldos en la sociedad civil, es la capacidad de generar y mantener consensos, la capacidad de relacionar a la sociedad civil con el Estado. Las dificultades técnicas o políticas

que afecten negativamente estas relaciones (Estado – sociedad civil) es lo que se suele denominar como ingobernabilidad o crisis de la gobernabilidad.

Ahora bien, el anterior conjunto de definiciones de gobernabilidad ofrecida por los autores colombianos, indica que el concepto de capacidad de gobierno es importante para tomar decisiones virtuosas y por consenso; evidencia, el tipo de gobernabilidad que se espera construir en un sistema político llamado democrático; sus aproximaciones a la gobernabilidad demuestran un interés especial en el rol de la ciudadanía en la formulación e implementación de políticas públicas, así como en el control de las mismas; también entienden la gobernabilidad, como un soporte transversal para armonizar la relación Estado – sociedad – mercado porque responde a un mínimo de reglas comunes: de eficiencia, de transparencia y de rendición de cuentas, entre otras.

1.4. Evolución de la Gobernabilidad

Siguiendo a Kliksberg (1995), el tercer camino a seguir es hacer una revisión histórica de la gobernabilidad para extraer de allí su campo de conocimiento específico, lo cual se hace en esta sección, a partir de la revisión de los planteamientos de Prats (2003), especialmente porque éste autor traza las raíces históricas de la gobernabilidad. Para comenzar, Prats (2003, p. 240) afirma críticamente que “la gobernabilidad parece haberse convertido en la última muletilla de la ciencia social, y, hasta cierto punto, todo parece ser un problema de gobernabilidad, lo que hace que su utilidad para el analista disminuya, convirtiéndose en un cajón de sastre de límites vagos donde todo cabe y es difícil decir qué se queda fuera”. En ese sentido, su preocupación es la poca claridad que se tiene acerca del origen, significado, evolución y uso del concepto gobernabilidad en los círculos académicos, en los gobiernos y en los organismos internacionales.

Dado lo anterior, propone una forma de sistematizar el disperso entendimiento imperante hasta la fecha y el establecimiento de unos mínimos comunes denominadores que ayuden a aclarar qué se puede entender por gobernabilidad, a partir de un riguroso estudio de la génesis del concepto, que divide en cuatro momentos históricos:

El primero, es la investigación encargada por la Comisión Trilateral² a Crozier, Hungtinton y Watanuki sobre *La gobernabilidad de las democracias* (1975), en la cual estos autores definían la gobernabilidad, en sentido amplio, “como la capacidad de las instituciones públicas de hacer frente a los desafíos que confronta, sean estos retos u oportunidades”. En la investigación, los autores buscaban dar respuesta a la viabilidad (o al futuro) de las democracias de las economías industrializadas y sus Estados sociales de bienestar (Prats, 2003, p. 241).

En esa investigación, se introduce la reflexión politológica y administrativa pública sobre el planteamiento y concepto de la gobernabilidad y su contraparte, ingobernabilidad de las democracias sociales, en conexión con la tesis y pronóstico de la sobrecarga estructural del Estado social, entendida como la desproporción que se abre entre las demandas sociales, estimuladas por la expansión democrática de la participación ciudadana y los activismos de los partidos políticos, y los recursos disponibles de gasto público y de autoridad política de los gobiernos para poder darles respuesta. Así, “el gobierno democrático en modo social quedaba en riesgo de perder la capacidad de

² La Comisión Trilateral CT fundada en 1973 a iniciativa de David Rockefeller, es un organismo privado de concertación y orientación política de la tríada Estados Unidos, Europa y Japón, que en la actualidad se ha extendido a Canadá y México en América, a los países de la Unión Europea y al sudeste asiático (Corea del Sur, Australia, Nueva Zelanda, entre otros). Los miembros de la CT congrega más de 200 influyentes ciudadanos provenientes de las tres regiones cuyas ideas fundadoras se pueden resumir de la siguiente manera: (1) la necesidad de un nuevo orden mundial, que supere el marco nacional, (2) el papel tutelar de los países de la tríada en la reforma del sistema internacional y (3) la estabilidad de las democracias y el orden occidental (Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p.29).

governar a su sociedad (en el sentido de ingobernabilidad), decaer en crisis estatal y arrastrar al conjunto social al deterioro y colapso no sólo económico” (Aguilar, 2009, p. 56).

El segundo, es la aplicación del concepto de gobernabilidad en los procesos de transición hacia la democracia, donde se puede observar una doble función del mismo: “por una lado existe gobernabilidad cuando se evita la autocracia y, por otro, cuando se expanden y se aprovechan las oportunidades y los derechos sociales, económicos y políticos de las personas” (Prats, 2003, p.241). Al respecto, es pertinente reproducir en extenso una cita de Aguilar (2009, p. 62):

La crisis económica y política fue una experiencia de vida tan generalizada durante los años ochenta y noventa en nuestros países, que llegó a convertirse en la categoría central de descripción, interpretación y lamentación de la realidad social y representó el objeto prioritario de estudio de gran parte de las ciencias sociales, que se dieron a la tarea de explicarla y de identificar las acciones que impedirían reeditarla. Específicamente, en las sociedades latinoamericanas, un buen número de intelectuales y políticos coincidieron en afirmar que el modelo de desarrollo, iniciado en la primera mitad del siglo XX, se había agotado, así como se colapsaban sin remedio los sistemas políticos populistas, corporativos y autoritarios (militares o civiles), que surgieron en el continente en los años centrales de la Guerra Fría, justamente en el momento en que el modelo ISI de desarrollo comenzó a mostrar sus limitaciones insuperables y a ser derrotado por el proyecto socialista de sociedad, que entonces se difundía beligerantemente en el continente como la alternativa de organización y desarrollo. En respuesta, la democratización del régimen político y la liberalización de la economía fueron las estrategias que se consideraron obligadas e idóneas para superar la crisis y reconstruir en un nuevo nivel la capacidad de gobernar de los gobiernos desarrolladores.

Un tercer momento histórico, en el que se puede ubicar el uso del concepto gobernabilidad se encuentra en los discursos y prácticas de los organismos internacionales que lo asocian al concepto de gobernanza o *good governance*, entendido como un elemento central de gestión pública. En efecto, según Straface y Basco, (2006, p. 7), los elementos que constituyen el ethos principal del discurso

de la Gobernabilidad y que intentan promover los organismos internacionales (Banco Mundial, Naciones Unidas, PNUD y el BID) son:

- La selección de quienes ejercen la autoridad en una sociedad mediante métodos democráticos que proveen una base de legitimidad popular asociada a la soberanía del voto.
- La vigencia del Estado de Derecho.
- La eficiencia en la provisión de servicios públicos.
- El control de la corrupción.
- La capacidad del gobierno para desarrollar e implementar políticas.
- El involucramiento de la participación ciudadana y control del gobierno.

Finalmente, el cuarto momento en que ha sido usado el concepto gobernabilidad es el que se ha dado en el proceso de construcción de la Unión Europea³, “para explicar la interdependencia que existe entre la gobernanza (o entramado institucional) y la gobernabilidad (capacidad de gobierno conferida por dicho entramado institucional) para la toma de decisiones a través de redes multinivel de actores gubernamentales y no gubernamentales” (Prats, 2003, p. 242).

En síntesis, dependiendo de la corriente que se siga, se llega a distintas aproximaciones, lo cual conduce a Prats (2003, p. 99) a establecer una nueva forma de entender la gobernabilidad como: “la capacidad de un gobierno para formular, implementar y controlar decisiones públicas”.

Esta definición es compartida por Jiménez, Ramírez y Roncancio (2007, p. 99), para quienes:

La gobernabilidad se remite en últimas a la capacidad o facultad de un sistema gubernamental para dar respuestas adecuadas, frente a requerimientos y demandas sociales, mediante procesos de estructuración de políticas públicas. Ahora bien, dado que el gobierno como

³ Para ampliar el concepto de gobernabilidad y gobernanza en la construcción de la Unión Europea se puede ver: Morata, Francesc (2004), *Gobernanza multinivel en la Unión Europea*, Valencia, Tirant lo Blanch.

institución política, le corresponden las labores de conducción y liderazgo político, es de esperar que cumpla un papel central en la gobernabilidad del sistema político.

En definitiva, el marco teórico de la gobernabilidad es un esquema detallado que sirve para estructurar y darle sentido al concepto de capacidad de gobierno.

1.5. Capacidad de Gobierno y Gestión Pública

Una vez fueron descritas las bases conceptuales de la capacidad de gobierno, se necesita definir las categorías para el análisis del caso de la ciudad de Cúcuta, las cuales se pueden extraer del marco teórico y metodológico del enfoque de Nueva Gestión Pública (NGP) propuesto por Luis F. Aguilar (Aguilar, 2009). Este enfoque comparte como mínimo la preocupación por enfrentar los desafíos de gestión y de capacidad de gobierno.

El origen del enfoque de NGP se halla en las reformas administrativas de los años ochenta, cuando se dio inicio en varios países de América Latina al proceso de reorientación de la gestión pública; su propósito es responder a preguntas, tales como: ¿cuál es el papel del gobierno? ¿qué puede y qué no puede hacer? y ¿cómo?, en el marco de los desafíos económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales que trajo consigo el fenómeno de la globalización.

La emergencia del enfoque de NGP “ahonda en la tierra de la ineficiencia y hasta irresponsabilidad pública de los gobiernos en numerosos campos de la vida social”, por lo que el enfoque es en los hechos una repuesta a la incapacidad y seriedad directiva de los gobiernos, “que en algunos países se combina con debilidades institucionales evidentes” (Aguilar, 2009, p.140). En consecuencia, con este enfoque de NGP se busca una mejor planeación, dirección, organización y control de las acciones del gobierno.

En ese contexto, han sido muchas y muy variadas las iniciativas que bajo el enfoque de NGP han buscado, lógicamente, la modernización de la Administración

Pública (AP), entre las cuales se destacan: a) las de *ajuste financiero*, que han servido para tratar de aumentar los ingresos del Estado y disminuir sus egresos innecesarios; b) las iniciativas *solidaras, mutualistas y de asociación*, para enfrentar los problemas más graves que padecen nuestras sociedades, particularmente en el área social; y c) las iniciativas de “cambio de las normas, las estructuras organizacionales, y los patrones directivos y operativos del gobierno, que por sus propósitos, modos o resultados se orientan hacia formas postburocráticas de organización, dirección y operación, con el fin de elevar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad de la acción pública” (Aguilar, 2009, p. 146).

A este enfoque le da impulso dos tendencias que animan la reorientación de la acción pública. La primera reivindica la naturaleza pública de la Administración Pública, y la segunda busca reconstruir la capacidad administrativa de la Administración Pública. Sobre el significado de las dos tendencias resulta conveniente citar en extenso el siguiente párrafo de Aguilar (2009, p. 43):

Por recuperación y reactivación de la naturaleza pública entiendo básicamente... la reconstrucción de los vínculos esenciales que ligan a la administración pública con el republicanismo, es decir, con el gobierno de las leyes, por cuanto la norma general es la que plasma de manera notoria y segura la esencia pública del gobierno, así como con la esfera pública, el terreno en el que convergen los poderes públicos y los ciudadanos para deliberar sobre las condiciones y la suerte de la vida en común, identificar los problemas públicos, definir sus componentes y causas, descubrir las oportunidades y recursos sociales desaprovechados, decidir y actuar corresponsablemente en consecuencia. Por recuperación y reactivación de la capacidad administrativa de la Administración Pública entiendo básicamente el acento que hoy se pone en que las estructuras administrativas incorporen nuevas formas organizativas y nuevos métodos gerenciales a fin de que los gobiernos den sentido de dirección a sus comunidades, estén en condiciones de manejar sus entornos adversos o favorables, sean factores de éxito y agentes de futuro, aseguren economía-eficacia-eficiencia (las E) y calidad en la provisión de los bienes y servicios públicos y, sobre todo, aseguren que la acción de gobierno y administrativa tenga como propósito y resultado la creación/ agregación de valor (público) a los activos de sus

comunidades, sea porque desarrollan la capacidad de los ciudadanos (particularmente entre pobres y vulnerables) o porque incrementan la utilidad general de la comunidad y disminuyen costos y daños.

Dado lo anterior, el análisis de la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta (1995-2011) se sustenta en dos categorías de análisis: Internas y Externas. La Interna, hace referencia a aquellas formas de gestión y conducción política diferentes a las tradicionales (Estado de bienestar) y, está compuesta por las siguientes 7 variables (Aguilar, 2009, p.150-151):

1. **Cambios Institucionales:** para redimensionar la estructura administrativa mediante la desaparición o compactación de los niveles jerárquicos y de las unidades de mando o de *staff* innecesarias, en busca de una administración ligera, especializada, enfocada a los fines sustantivos y metas precisas.
2. **Regulación:** para que el gobierno se oriente a asegurar la provisión de bienes y servicios más que a producirlos.
3. **Medidas de ajuste fiscal:** para tratar de aumentar los ingresos del Estado y disminuir sus egresos innecesarios.
4. **Métodos gerenciales:** que consiste en cambios deliberados en las estructuras y procesos de organización del sector público para funcionar mejor.
5. **La Calidad como principio:** de acuerdo a las funciones por cumplir en un determinado contexto social y, sobre todo, hacia el mejoramiento continuo de las acciones del sector público.
6. **Énfasis en las “E” (economía, eficacia, eficiencia):** en las operaciones administrativas, que conduce a reformas profundas en el sistema presupuestal y del control interno de gestión, con el apoyo de la incorporación de nuevas tecnologías de información.
7. **Gobernanza:** Significa el proceso que la sociedad contemporánea sigue para definir sus valores y objetivos de convivencia y coordinarse para hacerlos reales, con la característica resaltada de que se incluyen y

valoran las formas de auto organización y autogobierno de la sociedad en razón de su real o supuesta productividad y utilidad (particular y hasta general) y que estas se eslabonan con las actividades de la dirección gubernamental, la cual adquiere naturalmente perfiles más horizontales, interactivos y asociativos (Aguilar, 2009, p. 150 -151).

Por otro lado, la categoría Externa, hace referencia a aquellas formas de gestión y conducción política tendientes a crear un entorno menos proclive a la sobrecarga de la administración a través de la selección, desvío y restricción de demandas sobre el sistema político administrativo y, tiene cuatro variables (Aguilar, 2009, p. 150-151):

1. **Descentralización/ Desconcentración:** que significa la reestructuración administrativa mediante la descentralización de decisiones hacia los mandos subalternos, con la correspondiente facultación (empoderamiento) y la responsabilización por su actuación y resultados, en conexión con la creación de agencias administrativas públicas, independientes y estructuradas no de manera burocrática.
2. **Privatización:** la distinción entre la decisión/ formulación de la política y la implementación/ administración de la política –entre “timonear” y “remar”- que acentúa el carácter estratégico de la alta dirección de gobierno y abre la posibilidad de que organismos privados y sociales participen en el desarrollo de las políticas públicas mediante contratos para la provisión de insumos (*outsourcing*) y/o la prestación de servicios (*contracting out*) de manera independiente o en forma asociada con el gobierno. En conexión, la distinción entre el financiamiento público del servicio, que es responsabilidad ineludible del Estado, y la prestación del servicio público, que puede realizarse mediante acciones gubernamentales o extra gubernamentales o asociadas.
3. **Cambios en las actitudes de los ciudadanos:** que significa cambiar los incentivos de los ciudadanos y muy probablemente dar origen a otra idea de la AP y la bienvenida a nuevos valores. En conexión, con la orientación explícita y directa hacia la comunidad política y hacia los usuarios particulares de los servicios públicos, incorporando sus expectativas en el diseño y la ejecución de los procesos de servicio, lo que puede llevar a

introducir formas de gestión de calidad (con aseguramiento y certificación) y que puede dar origen a organizaciones públicas horizontales o matriciales, estructuradas por procesos más que por funciones.

- 4. Infraestructura:** es una variable que se añadió a esta categoría, porque es un problema público y una demanda social que presiona al aparato público generando sobrecargas.

Capítulo 2. MARCO METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GOBIERNO

De la anterior agregación de variables se desprende la siguiente tabla que será útil para explicar y analizar la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta.

(Tabla 1. Causas de la Capacidad de Gobierno)

Causas	Definición	Operación	Plan de Desarrollo Municipal	Resultados
Internas	Capacidad o competencia de las autoridades e instituciones frente a retos y demandas del entorno	<i>Introducir nuevas formas de gestión y conducción política diferentes a las tradicionales (Estado de bienestar) como:</i>		
		Cambios institucionales		
		Regulación		
		Medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, calidad, eficiencia, economía y eficacia y creación de valor.		
		Gobernanza		
Externas	Problemas públicos y demandas sociales que presionan al aparato administrativo público generando sobrecargas	<i>Crear un entorno menos proclive a las sobrecargas de la administración y más proclive a la selección, desvío y restricción de demandas sobre el sistema político – administrativo:</i>		
		Desconcentración/ Descentralización		
		Privatización		
		Cambios en las actitudes de los ciudadanos		
		Infraestructura		

Fuente: Adaptación del autor, en base a Jiménez, Ramírez y Roncancio (2007).

El punto de partida es asociar el contenido de cada uno de los cinco PDM, es decir, los objetivos, las metas y las estrategias, con alguna de las variables que están en la (Tabla 1.) y, además, vincular la información que se obtenga respecto a sus resultados, teniendo en cuenta dos tipos de fuente: uno, los Informes de Gestión, conforme al Artículo 43 de la Ley Orgánica de Plan de Desarrollo, que dice: “El Gobernador o Alcalde presentara informe anual de ejecución de los

planes a la respectiva Asamblea o Concejo o a la autoridad administrativa que hiciere sus veces en los otros tipos de entidades que territoriales que llegaren a crearse”; y dos, los Acuerdos del Concejo Municipal de Cúcuta. La importancia de esa asociación radica en la posibilidad de identificar el estado de equilibrio entre las demandas sociales o los problemas públicos y las respuestas gubernamentales para cada una de las últimas cinco administraciones en la ciudad de Cúcuta en el periodo comprendido entre 1995-2011.

La información que se obtenga de la asociación (PDM – resultados), se debe complementar con la propuesta ofrecida por Jiménez, Ramírez y Roncancio (2007, p. 36) para quienes la capacidad de gobierno “consiste en disminuir la brecha entre las respuestas del gobierno y las demandas sociales o problemas públicos, atacando los dos frentes.”

En el marco de esta propuesta, las variables que se agrupan en la categoría Interna (*Cambios Institucionales, Regulación, Medidas de Ajuste Fiscal, Métodos Gerenciales, Calidad, las “E” y Gobernanza*), contribuyen a disminuir la brecha, en la medida que generan competencia o capacidad de las autoridades e instituciones para enfrentar las demandas sociales o los problemas públicos. En conexión, las variables que se agrupan en la categoría Externa (*Descentralización, Desconcentración, Privatización, Cambios en las Actitudes de los Ciudadanos e Infraestructura*), también sirven para reducir la brecha, en la medida que buscan evitar las sobrecargas del aparato público.

De esta manera, con la información que resume cada (PDM-resultados), se logra explicar la capacidad de gobierno de las últimas cinco administraciones (1995-2011) en la ciudad de Cúcuta, en relación con la reducción/ aumento de brecha entre demandas sociales o problemas públicos y las respuestas de gobierno, expresadas en los PDM y sus resultados.

Así también, el análisis de la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta, se profundizará aún más, y se ahonda en la evolución de la misma, a partir de la construcción de un indicador cualitativo simple, que permite explicar la transformación que ha experimentado la ciudad de Cúcuta, particularmente la Administración Pública, con respecto a la implementación de variables que están en la (Tabla 1.) y que se definieron al finalizar el primer capítulo.

En consecuencia, a cada una de las categorías (Internas y Externas) se les asigna una ponderación relativa, y según el resumen (PDM-resultados) a cada una de las variables se les asigna un valor de (1) cumplimiento y (0) no cumplimiento; después se realiza una operación matemática simple, con la cual se obtiene un resultado numérico que sirve para estimar rangos de la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta en el periodo comprendido entre 1995-2011, por categorías y variables.

Finalmente, se efectúa un análisis de sensibilidad que se hará en dos direcciones: calificando el grado de cumplimiento para cada variable, entre (0) no cumplimiento, (1) bajo cumplimiento, (2) mediano cumplimiento y (3) alto cumplimiento y también asignando ponderaciones relativas a las categorías (Internas y Externas). Así, se tendrán elementos que permitirán explicar la evolución con más precisión el fenómeno de la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta.

Capítulo 3. ANALISIS DE LA CAPACIDAD DE GOBIERNO EN CÚCUTA

En este capítulo se aplica el marco metodológico anteriormente mencionado. Así, se encontrarán las (Tablas) que resumen cada (PDM–resultados), construidas sobre la base del contenido de los últimos cinco PDM y de la información de resultados extraída de dos fuentes: los Informes de Gestión y los Acuerdos del Concejo Municipal (Anexo 1). Inmediatamente, se encuentra un análisis del estado de la brecha que existe entre las demandas sociales o problemas públicos y las respuestas del gobierno, y una descripción del respectivo PDM y sus resultados.

Al finalizar el capítulo se presenta un análisis horizontal (por categorías y variables) de la capacidad de gobierno en Cúcuta y otro, de sensibilidad (por calificaciones ponderaciones). Así, se tendrán elementos suficientes para explicar y analizar cómo se ha manejado la brecha que existe entre las demandas sociales y problemas públicos y la capacidad de respuesta del gobierno.

3.1. Plan de Desarrollo Municipal (1995–1997) “PORQUE NOS DUELE CÚCUTA”.

Tabla 2. Plan de Desarrollo Municipal 1995 - 1997

RESUMEN PLAN - RESULTADOS					
IMPORTANCIA	CAUSAS	VARIABLES			
60	INTERNAS	Cambios Institucionales u Organizativos	Regulación	Medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, calidad, eficiencia, economía, eficacia y creación de valor	Gobernanza
	PESO RELATIVO	15	20	30	35
	VALOR	1	1	1	0
	VALOR	1	1	1	1
40	PESO RELATIVO	10	20	30	40
	EXTERNAS	Desconcentración/ Descentralización	Privatización	Cambios en las actitudes de los ciudadanos	Infraestructura

3.1.1. Análisis

En la Tabla anterior se pone en evidencia la competencia o capacidad del Alcalde Camargo y de su equipo de gobierno para introducir nuevas formas de gestión y

conducción política (causas internas), pero se aprecia una debilidad en la gobernanza. En ese sentido, la administración (1995-1997) no hizo énfasis en la activación de la capacidad de formulación de políticas a partir de la interacción entre el gobierno municipal con otros agentes (privados o comunitarios) como lo plantea Tomassini (citado por Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p. 48).

Por otro lado, la información (PDM-resultados) referida a las causas externas evidencia que este gobierno, atacó los problemas públicos y las demandas sociales, incorporando técnicas administrativas como la desconcentración y la descentralización, la estrategia de privatización y mediante la promoción de cambios en las actitudes de los ciudadanos, apoyándolos y motivándolos a participar en la solución de problemas locales. No ocurrió así al momento de definir la Red Vial de la ciudad. En ese sentido, se amplía la brecha que existe entre la capacidad de respuesta del gobierno y las demandas sociales relacionadas con infraestructura vial.

3.1.2. Descripción del Plan y sus resultados

El gobierno de Camargo (1995-1997), buscó adecuar el Programa de Gobierno al proceso de desarrollo de la ciudad". En ese sentido, según lo enunciado por Chiavenato (2006), la capacidad de éste gobierno está determinada por la función de planeación, a partir de la cual la Alcaldía Municipal reestructura y organiza sus dependencias para la consecución de los objetivos de desarrollo.

De acuerdo a la integración de la información plan-resultados en causas internas, en **Cambios institucionales u organizativos**, se proyectó la reestructuración de Secretarías y Departamentos, resultando la creación de unas dependencias en la estructura administrativa del sector central, la supresión de otras y mediante el Acuerdo 71/96: se asignaron unas funciones a la Oficina de Control Interno de la Alcaldía Municipal. Así mismo, se planeó crear una sección especial en el Departamento de Planeación encargada de realizar estudios de cada zona de la ciudad para aplicar los tratamientos establecidos como políticas de desarrollo urbano y coordinar las acciones necesarias en las entidades municipales, que se consiguió mediante el Acuerdo 80/96: que fusionó el Departamento de Control

Urbano y el Departamento de Planeación Municipal. También, se definió elevar la Oficina de Planeación a una Secretaría para que se constituyera en el organismo principal de la Administración y asesor del Alcalde, sin encontrarse información que diera cuenta de su resultado, no obstante de acuerdo al objetivo de reestructuración de Secretarías y Departamentos, anteriormente mencionado, se podría inferir una reestructuración en respuesta a esa necesidad. Otro cambio que se proyectó fue convertir la Secretaría de Educación en la dependencia coordinadora para el establecimiento de los programas del sector cultura, recreación y deporte, alcanzándose la creación del Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte con el Acuerdo 14/96.

En **Regulación**, en el Plan se propuso incrementar la prestación de los servicios públicos domiciliarios (acueducto, alcantarillado y saneamiento básico ambiental), mejorando su calidad, adoptándose por medio del Acuerdo 01/97 el estatuto de la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios del Municipio E.S.P.A.A.A. Así mismo, se determinó, que el Instituto de Desarrollo Urbano de Cúcuta (IDUC) asumiera inmediatamente las funciones del Fondo Municipal de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana de Cúcuta, para lo cual mediante el Acuerdo 36/95 se creó una veeduría del control de las normas urbanísticas y ambientales.

En **Medidas de ajuste fiscal y métodos gerenciales**, se proyectó crear un Centro de Cómputo y una Red Interinstitucional, especializar a los profesionales y modernizar la Alcaldía Municipal a través de la reestructuración e implementación de equipos y tecnología. Al respecto, no se consiguió información que diera cuenta de sus resultados.

En **Gobernanza**, se buscó fomentar la participación ciudadana creando Comités de Vecinos para vigilar el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan. Al igual que el apartado anterior no se encontró información sobre los resultados.

Por otro lado, de acuerdo a la integración de la información Plan-resultados respecto a las causas externas se encuentra que:

En **Desconcentración/ descentralización**, se planteó la ampliación de la salud en las zonas más periféricas de la ciudad donde se encuentran las comunidades

con mayores Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), frente a lo cual mediante Acuerdo 31/97 se reorganizó el Fondo Local de Salud.

En **Privatización**, se estableció ceder en comodato a la Cámara de Comercio de Cúcuta un lote para la construcción del Centro de Convenciones con capital privado, por medio del Acuerdo 106/97: que autorizó la participación del Municipio de San José de Cúcuta en la Sociedad Centro de ferias y Exposiciones S.A. CexCúcuta. También, se planeó fortalecer la microempresa para la producción de bienes primarios como estrategia de generación de empleo, sobre lo cual el Acuerdo 80/97: estableció la constitución de empresas de economía solidaria. Con el mismo propósito de generar empleo, se planeó crear empresas de economía mixta para el manejo de los grandes servicios microregionales y metropolitanos, lográndose el Acuerdo 54/96: que autorizó la participación del municipio en la constitución de una sociedad anónima de economía mixta.

En **Cambios en las actitudes de los ciudadanos**, se buscó motivar a los ciudadanos a participar en la solución a los problemas de la localidad, y se llegó al Acuerdo 02/96: que creó el Comité Municipal de defensa y protección de los derechos humanos.

En **Infraestructura**, se planteó definir la Red Vial primaria que la ciudad debería completar, sobre lo cual no se encontró información que permita constatar su cumplimiento.

3.2. Plan de Desarrollo Municipal (1998–2000) “CÚCUTA PARA LOS CUCUTEÑOS”.

Tabla 3. Plan de Desarrollo Municipal 1998 – 20

RESUMEN PLAN - RESULTADOS					
IMPORTANCIA	CAUSAS	VARIABLES			
60	INTERNAS	Cambios Institucionales u Organizativos	Regulación	Medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, calidad, eficiencia, economía y eficacia y creación de valor	Gobernanza
	PESO RELATIVO	15	20	30	35
	VALOR	1	1	1	1
	VALOR	1	1	1	1
40	PESO RELATIVO	10	20	30	40
	EXTERNAS	Desconcentración/ Descentralización	Privatización	Cambios en las actitudes de los ciudadanos	Infraestructura

3.2.1. Análisis

De acuerdo a los resultados alcanzados por ésta Administración en relación a las causas internas, se resalta la incorporación en el Plan de Desarrollo Municipal de distintos métodos gerenciales. Muestra de ello, es la incorporación de los principios de: orden, eficiencia, pulcritud, y economía en los procesos de reestructuración administrativa; la implementación de procesos técnicos en la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto municipal y, en esa misma dirección la modernización de la Tesorería Municipal y de la Secretaría de Hacienda para lograr una mayor coherencia entre la política económica y financiera de la entidad. Lo cual comprueba la conexión entre capacidad de gobierno y gestión pública ofrecida por Aguilar (2006).

Por otro lado, la información Plan-resultados respecto a las causas externas, evidencia la capacidad de gobernar del gobierno municipal (1998-2000), canalizando demandas sociales en temas como: salud, empleo, vivienda, participación e infraestructura, en sintonía con lo propuesto por Garreton (citado por Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p. 40).

3.2.2. Descripción del Plan y sus resultados

El objetivo general del Plan de desarrollo (1998-2000) fue: Orientar los esfuerzos de la administración municipal, el sector privado y los ciudadanos, para apoyar los procesos de apertura, descentralización y participación, con el fin de contribuir a incrementar los niveles de competitividad, gobernabilidad, sustentabilidad ambiental e identidad colectiva, todo ello en función del desarrollo económico y social municipal. Lo cual evidencia el interés del gobierno de Gelvéz, en potenciar la gobernanza, entendida como una cualidad o característica de la gobernabilidad/ capacidad de gobierno.

De acuerdo a la integración de la información Plan-resultados en razón a las causas internas, sobre la variable **Cambios institucionales u organizativos**, en el Plan se propuso realizar una reestructuración administrativa donde primara el orden, la eficiencia, la pulcritud y la economía, para lo cual el Concejo Municipal: concedió facultades extraordinarias para determinar la nueva estructura del sector

central del municipio mediante el Acuerdo 48/00; ordenó la liquidación del IDUC y la creación de una división en la estructura administrativa del sector central mediante Acuerdo 42/98 y la creación de la Secretaría de Bienestar Social y Programas Especiales mediante Acuerdo 89/99.

En la variable **Regulación**, el Plan buscó atender el desbalance existente entre la población y los equipamientos de prestación de servicios sociales, sobre lo cual no se encontró información que diera cuenta de sus resultados.

En la variable **Medidas de ajuste fiscal y métodos gerenciales**, se propuso, en primer lugar, adecuar la planificación de los ingresos y de su aplicación a través de procesos técnicos en la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto, para lo cual se estableció el Acuerdo 25/00: que adopta el sistema de la contribución de valorización para ejecución de proyectos de interés público; en segundo lugar, mejorar los recaudos municipales con la actualización y tecnificación de procedimientos y con el diseño de políticas de estímulos a los contribuyentes así como de medidas coercitivas, y se llegó al Acuerdo 108/98: que concede una exoneración del pago de un impuesto de juegos, rifas espectáculos; en tercer lugar, fortalecer los ingresos propios mediante la ampliación de la base de contribuyentes, pero especialmente mediante el desarrollo de mecanismos efectivos de percusión para incrementar de mejor forma el índice de recaudo, sobre lo cual el Acuerdo 126/99: exoneró del pago de impuesto predial unificado y sobretasa a entidades sin ánimo de lucro; en cuarto lugar, modernizar la Tesorería Municipal y Secretaría de Hacienda para lograr una mejor coherencia en la política financiera y económica del municipio, otorgado por el Acuerdo 03/00: que dio autorización y facultades extraordinarias para que el municipio entrara al Programa de Apoyo al Saneamiento Fiscal y Fortalecimiento de entidades del Ministerio de Hacienda; en quinto lugar, requerir recursos técnicos y económicos, concentrando esfuerzos y recursos de cofinanciación de otras instancias y otros niveles territoriales, sobre lo cual el Acuerdo 52/98: efectuó créditos adicionales con recursos de cofinanciación, en sexto lugar, capacitar a funcionarios y comunidad en procesos técnicos y metodológicos de formulación, presentación,

ejecución y evaluación de proyectos y fortalecer los controles internos para el seguimiento y evaluación del gasto público, sin encontrarse información que diera cuenta de sus resultados.

En la variable **Gobernanza**, se planteó Incorporar procesos y prácticas de planificación urbana y municipal que permitieran mayor eficiencia y eficacia en las inversiones municipales y que viabilizaran la participación de los diferentes sectores, para lo cual el Acuerdo 072/98: otorgó facultades para celebrar convenios interadministrativos con Área Metropolitana. También, capacitar a la comunidad en aspectos relacionados con los procesos de apertura y promover la participación de la comunidad en la formulación de programas y proyectos, así como en la ejecución y seguimiento de los mismos, objetivos sobre los cuales no se encontró información que diera cuenta de sus resultados.

Por otro lado, de acuerdo a la integración de la información Plan-resultados respecto a las causas externas se encuentra que, en la variable 1: **Desconcentración/ descentralización**, se propuso descentralizar la salud y conformar la E.S.E. municipal, sobre lo cual se avanzó.

En la variable **Privatización**, el Plan buscó establecer, en vivienda, convenios interinstitucionales vía asistencia técnica, cofinanciación y coordinación, con el fin de jalonar esfuerzos de diferentes niveles, e incrementar el potencial de inversión del municipio, canalizar diferentes instancias de financiamiento y optimizar los impactos sociales tanto a nivel nacional e internacional, para lo cual se estableció el Acuerdo 90/99: que dio una autorización para crear una Empresa Industrial y Comercial del Estado (Banco Inmobiliario Municipal) y el Acuerdo 114/99: por medio del cual se crea METROVIVIENDA.

En la variable **Cambios en las actitudes de los ciudadanos**, el Plan contempla formar líderes comunitarios que sirvan de multiplicadores e impulsores de los procesos de participación ciudadana, de tal modo que el Acuerdo 163/99: efectuó unos créditos para los Programas de: Convivencia y Paz, Desarrollo Comunitario, Fortalecimiento Rural y Espacio Público. Así mismo, se buscó diseñar mecanismos operativos para hacer efectivas las multas por infracciones al código

de urbanismo, para lo cual se estableció el Acuerdo 15/00: que sanciona a quien infrinja una norma sobre protección al medio ambiente.

En la variable **Infraestructura**, el Plan propuso estudiar el sistema de transporte masivo, y con el Acuerdo 72/98: se concedió celebrar convenios interadministrativos con el Área Metropolitana. También, se buscó desarrollar obras de infraestructura necesarias para optimizar y complementar la malla vial, estableciéndose el Acuerdo 78/98: para contratar con el sistema de concesión, obras públicas de infraestructura vial urbana. Igualmente, impulsar la Red Vial que integra a Cúcuta con la región del entorno a nivel nacional y binacional, sobre lo cual el Acuerdo 159/99: crea el sistema de información vial. Finalmente, construir macroproyectos urbanos, para lo cual el Concejo Municipal autorizó un crédito adicional para infraestructura y competitividad económica mediante Acuerdo 46/00.

3.3. Plan de Desarrollo Municipal (2001–2003) “VOLVAMOS A SER CIUDAD”.

Tabla 4. Plan de Desarrollo Municipal 2001 – 2003

RESUMEN PLAN - RESULTADOS					
IMPORTANCIA	CAUSAS	VARIABLES			
60	INTERNAS	Cambios Institucionales u Organizativos	Regulación	Medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, calidad, eficiencia, economía y eficacia y creación de valor	Gobernanza
	PESO RELATIVO	15	20	30	35
	VALOR	1	1	1	1
	VALOR	1	1	1	1
40	PESO RELATIVO	10	20	30	40
	EXTERNAS	Desconcentración/ Descentralización	Privatización	Cambios en las actitudes de los ciudadanos	Infraestructura

3.3.1. Análisis

En lo concerniente a las causas internas hay una ampliación considerable del número de objetivos formulados en el Plan de Desarrollo Municipal, tendientes a mejorar la competencia o capacidad del gobierno y las instituciones frente a los desafíos del entorno, sean estos retos u oportunidades. Al respecto, en éste Plan de Desarrollo Municipal se define una visión de largo plazo de la ciudad de Cúcuta como el principal Puerto Terrestre de Sur América, lo cual, siguiendo a Medellín

(citado por Jiménez, Ramírez y Roncancio, 2007, p. 60), representa un reto para la capacidad de gobierno por su viabilidad política.

A la luz de la información Plan-resultados para las causas externas, se puede analizar que el gobierno de Miguel Guillermo Mora manejó la brecha que existe entre la oferta política y las demandas sociales, directamente con la aplicación de técnicas administrativas como la desconcentración y la descentralización para aumentar la cobertura del servicio de salud; también, mediante la estrategia de privatización para promocionar la ciudad-región en el contexto nacional e internacional y realizando estudios de factibilidad para constituir a la ciudad como el principal Puerto Terrestre de Sur América.

3.3.2. Descripción del Plan y sus resultados

El Plan de Desarrollo (2001-2003), definió tres líneas de acción propuestas como objetivos generales: a) elevar la productividad y competitividad de las actividades urbanas y rurales con miras a la satisfacción del mercado interno y la exportación; b) generar un clima de Paz que garantice el desarrollo individual y colectivo, con igualdad de condiciones y oportunidades sociales, que beneficie especialmente a la población vulnerable y c) lograr una mayor competitividad y mejorar la calidad de vida urbana y rural, disminuyendo los niveles de contaminación del ambiente, frenando el proceso de deterioro de los ecosistemas.

A continuación se presenta la información Plan-resultados de las causas internas: Para la variable **Cambios institucionales u organizativos**, se propuso articular y coordinar las entidades encargadas de la gestión ambiental, para lo cual se firmó un convenio con CORPONOR y el Ministerio de Ambiente a través del cual para implementar y consolidar el SIGAM. Igualmente, se propuso Realizar a través de convenios interinstitucionales el Plan Local para la Atención y Prevención de Desastres, para lo cual como un mecanismo de previsión, se realizaron los estudios y delimitación de las zonas de alto riesgo de las comunas 6, 7, y 10. También se buscó gestionar la reglamentación total de la Ley 191/1995, que definió a Cúcuta como puerto terrestre y posteriormente en su reglamentación se le potenció como Zona Económica Especial de Exportación, sobre lo cual no se

encontró información que diera cuenta de sus resultados. Se estableció Trabajar en coordinación con el Ministerio de Desarrollo Económico, para la aplicación de la Política Nacional del Fomento Empresarial y Creación de Empresas, y dar apoyo al programa Jóvenes Emprendedores, cuyo resultado fue el convenio firmado por la Alcaldía de Cúcuta y el Programa Presidencial Colombia Joven, denominado Proyecto de Servicios Integrados para Jóvenes (PSIJ), que logró consolidar una Red de Instituciones para el Mercado Laboral.

En la variable **Regulación**, se buscó exigir el cumplimiento de los compromisos contractuales en materia de servicio públicos, y se logró que la empresa concesionaria de alumbrado público se comprometiera en ampliar la cobertura a diferentes barrios.

En la variable **Medidas de ajuste fiscal y métodos gerenciales**, en primer lugar, se planteó Implementar y consolidar el Sistema de Gestión Ambiental Municipal SIGAM, teniendo como resultado la construcción del modelo básico, a fin de contar con una base de datos que permitiera articular con distintas materias. En segundo lugar, se dispuso combatir la corrupción permitiendo a la ciudadanía ser veedora del actuar de la administración, con el Acuerdo 78/02: se dictaron normas para establecer la publicidad permanente de indicadores de gestión en la administración municipal. En tercer lugar, establecer regímenes especiales sobre impuestos, tasas y contribuciones con el fin de estimular la creación y subsistencia de micros, pequeñas y medianas empresas, lográndose en el marco del Programa Fortalecimiento Empresarial, gestionar recursos ante el Instituto de Fomento Industrial para crear un Fondo Rotatorio de Microcrédito para prestar directamente a la Mipymes. En cuarto lugar, apoyar la inversión para adelantar los estudios socioeconómicos y de factibilidad técnicos que permitan establecer y localizar el área geográfica del Puerto Terrestre, obteniéndose el Acuerdo 92/01, que concedió unas autorizaciones al Alcalde para adquisición de terrenos para el Puerto Terrestre. En quinto lugar, adoptar un Sistema de estímulos para el personal e implementar el Sistema de Calidad y Garantía de las I.P.S., para lo cual se avanzó en que las Instituciones Prestadoras de Servicios en la red local de

salud pública, se modernizaran técnica y administrativamente, para poder atender y facturar todos los servicios de tal forma que se hicieran sostenibles. Finalmente, definir el Plan Estratégico de exportación Regional, sobre lo cual no se encontró información que diera cuenta de ello.

En la variable **Gobernanza**, por un lado, se buscó Incentivar la asociación de Universidades – Empresas – Gobierno; y por otro incentivar la operatividad del Consejo de Desarrollo Rural a fin de aunar esfuerzos para la consecución de recursos y su orientación, para los cuales no se encontró información.

En las causas externas se encuentra que en la variable **Desconcentración o descentralización**, se propuso desconcentrar la prestación del servicio de salud en sectores de fácil acceso al mayor número de población vulnerable tanto en la zona urbana como rural, éste servicio se amplió, a través de una red de instituciones, logrando una mayor afiliación de la población a las entidades promotoras de servicios, con miras a llegar a niveles de salud aceptables. También, se propuso coordinar con diferentes instituciones del orden municipal, departamental y nacional la prestación del servicio de salud, para lo cual se propendió por la descentralización de la Oficina del SISBEN, para atender con mayor eficiencia a los usuarios.

En la variable **Privatización**, se planteó, en primer lugar, Impulsar formas asociativas competitivas, para lo cual se realizó el Censo Empresarial de Cúcuta. En segundo lugar, promover la descentralización administrativa y autonomía regional, mediante la constitución de sociedades de economía mixta, que se hizo realidad mediante el Acuerdo 17/02: que creó una empresa Industrial y Comercial del Estado del orden municipal (Inversiones Cúcuta). En tercer lugar, promover la ciudad-región para la atracción y captación de la inversión privada nacional, binacional y extranjera, que se obtuvo impulsando el desarrollo de obras de infraestructura en el entendido de que multiplican su capacidad productiva e impactan positivamente en el crecimiento económico. En cuarto lugar, capacitar para la asociación y la participación ciudadana, que se logró mediante la formación de 530 microempresarios para la asociatividad y cooperativismo

empresarial, en temas de talento humano en las organizaciones, trabajo en equipo, mercadeo y ventas. En quinto lugar, administrar, cuidar y mantener mediante el sistema de concesión los escenarios deportivos, recreativos y parques, llevado a cabo a través del Acuerdo 98/01: que reglamentó el manejo del espacio público para el embellecimiento de parques, zonas verdes y campos deportivos. En sexto lugar, promover un espíritu de solidaridad para el empelo con los hogares con jefatura femenina, logrado a partir de alianzas estratégicas con el sector privado local (empresarios e industriales).

En la variable **Cambios en las actitudes de los ciudadanos**, se propuso recuperar y afianzar el sentido de pertenencia, amor por la ciudad y la convivencia armónica, alcanzado con la consolidación de la red del buen trato. Se buscó rescatar la credibilidad del ciudadano en la administración municipal y en general hacia todas las instituciones y organismos municipales, para lo cual se formuló y ejecutó la Política de descuentos de los intereses moratorios para el impuesto predial y se implementaron campañas para el mejoramiento de la imagen corporativa. También, generar una cultura orientada a consolidar la responsabilidad de cada individuo en aras de mejorar la interacción sociedad-naturaleza-territorio, que se consiguió de la mano de la empresa de aseo que orientó una campaña de concientización de no arrojar basuras en las calles.

En la variable **Infraestructura**, se buscó articular ventajosamente la ciudad con Colombia y Venezuela, de tal manera que el Alcalde fue autorizado por Ferrovías para que negociara directamente con el gobierno venezolano el proyecto férreo binacional. Se planteó recuperar 230Km de vías principales y secundarias de la malla vial urbana de la ciudad, lográndose la ejecución de 140 obras en todos los rincones de la ciudad. Y, se propuso estudiar el sistema integral de vías y transporte, que avanzó con los estudios del proyecto Navegabilidad del Río Zulia.

3.4. Plan de Desarrollo Municipal (2004 – 2007) “PROGRESO PARA TODOS”.

Tabla 5. Plan de Desarrollo Municipal 2004 – 2007

RESUMEN PLAN-RESULTADOS					
IMPORTANCIA	CAUSAS	VARIABLES			
60	INTERNAS	Cambios Institucionales u Organizativos	Regulación	Medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, calidad, eficiencia, economía y eficacia y creación de valor	Gobernanza
	PESO RELATIVO	15	20	30	35
	VALOR	1	1	1	1
40	VALOR	1	1	1	1
	PESO RELATIVO	10	20	30	40
	EXTERNAS	Desconcentración/ Descentralización	Privatización	Cambios en las actitudes de los ciudadanos	Infraestructura

3.4.1. Análisis

En la Tabla anterior, se pone en evidencia que la capacidad de respuesta del gobierno de Suárez frente a los problemas públicos y demandas sociales está dada por la estructuración de ámbitos que por su naturaleza son considerados como estratégicos para el desarrollo y progreso de la ciudad. Una muestra de ello es la voluntad política expresada por la administración municipal para unificar la operatividad de las instituciones encargadas de la Seguridad, cuyo resultado final fue la creación de la Secretaría de Seguridad (METROSEGURIDAD); otra, es la promoción de la participación ciudadana a partir de los Consejos Comunales para canalizar problemas públicos y demandas sociales, lo cual puede ser visto como una capacidad de gobierno para reducir la brecha entre demandas sociales y la oferta política.

Por otro lado, la información Plan-resultados en lo relativo a las causas externas, evidencia la habilidad del gobierno de Suárez para desviar, restringir, seleccionar y armonizar las demandas sociales y la oferta política. Así, dada la importancia de recuperar la malla vial de la ciudad, la administración municipal desarrollo conjuntamente con la ciudadanía obras de pavimentación en varios barrios de la ciudad.

3.4.2. Descripción del Plan y sus resultados

El objetivo general de éste Plan de Desarrollo Municipal fue garantizar los desarrollos individuales y colectivos, mediante la prestación eficiente de los servicios públicos y sociales esenciales, la verificación de las condiciones de oportunidad e igualdad de sus habitantes y la intermediación del municipio como

ente facilitador de los escenarios y condiciones adecuados para la producción, generación de empleo y sostenibilidad ambiental.

De acuerdo a esto, en términos de causas internas para la variable **Cambios institucionales u organizativos**, se planteó unificar la operatividad de las instituciones encargadas de la seguridad y emergencias de la ciudad, para lo cual la administración municipal no escatimó en utilizar sus recursos propios para ofrecer apoyo en diferentes ámbitos a las diversas instituciones armadas, como resultado se creó la Secretaría de Seguridad (METROSEGURIDAD). También, se propuso implementar una Política Municipal para fomentar la Equidad de Género a través del proceso de Educación Masiva de Género y Diversidad, sobre lo cual no se encontró información que diera cuenta de sus resultados, pero se infiere que se avanzó ya que desde 2004 se creó la Secretaría Área de Equidad y Género de la Alcaldía. Otros objetivos que se propusieron en el Plan Municipal de Desarrollo fueron: incentivar la operatividad del Consejo Municipal de Desarrollo Rural, crear la oficina de información y comercialización de productos agropecuarios y reorganizar la Secretaría de Educación a través del Plan de Modernización, para ninguno de los tres objetivos mencionados se encontró información que diera cuenta de sus resultados.

En la variable **Regulación**, se planteó garantizar la calidad de vida para los ciudadanos, con servicios públicos eficientes, eficaces, que se logró firmando un Plan de Acción y Compromisos para resolver el problema de garantizar el normal suministro de agua en la ciudad, así mismo se propuso revisar las tarifas de los servicios públicos acorde con la realidad socioeconómica de la ciudad, en lo cual se avanzó.

En la variable **Medidas de ajuste fiscal y métodos gerenciales**, se propusieron varios objetivos, en primer lugar, implementar el Observatorio de Violencia Urbana, que inició actividades en relación con el análisis de información sobre manifestaciones de violencia en la ciudad. En segundo lugar, buscar simplificar y agilizar trámites, bajo los principios de planeación, organización, dirección y control, para lo cual la Secretaría General, diseñó una estrategia de reingeniería

de procesos y procedimientos. En tercer lugar, convencer a las autoridades tanto de Colombia como de Venezuela de la urgencia y necesidad de la ZIF, en la que participaron entidades e instituciones de ambos lados de la frontera, en la elaboración de la Propuesta de Definición y Delimitación de la ZIF, Área: Norte de Santander – Colombia, Táchira – Venezuela (2006). En cuarto lugar, fortalecer el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior, que avanzó. En quinto lugar, sistematizar trámites de la Secretaria de Tránsito y Transporte con la Secretaría de Hacienda y Tesorería Municipal, que se hizo a través de la modernización del sistema de tránsito municipal con la adquisición del Software Neptuno. En sexto lugar, se planteó realizar el Plan Local para la Atención y Prevención de Desastres, sobre lo cual no se encontró información que diera cuenta de sus resultados. En séptimo lugar, fortalecer institucionalmente la administración Municipal en materia técnica para abordar la gestión ambiental, que se logró mediante el Acuerdo 14/06: que actualizó la reglamentación de evaluación de emisiones de contaminantes de fuentes móviles. En octavo lugar, se previó crear la estampilla pro-cultura Municipal, que se consiguió mediante el Acuerdo 12/05: que ordenó la emisión de la misma. En noveno lugar, se propuso la actualización catastral Municipal, cuyo resultado fue un aumento considerable de predios inscritos, permitiendo un incremento positivo de nuevos contribuyentes. En décimo lugar se propuso un convenio DANE-Municipio para la realización del Censo, sobre lo cual no se encontró información, como tampoco para el objetivo referido al fortalecimiento Institucional y Sistema de Gestión de Calidad.

En la variable **Gobernanza**, se planteó, en primer lugar, promover la participación comunitaria a partir de Consejos Comunales, con el objeto de concertar las necesidades sentidas de la comunidad, recepcionarlas, evaluarlas y priorizarlas, de tal modo que a comienzos del 2004, se comenzó a realizar Consejos Comunales de Gobierno. En segundo lugar, se propuso fomentar encuentros de mujeres líderes en los espacios de deliberación y toma de decisiones sobre asuntos claves del desarrollo humano integral, obteniéndose un resultado de casi el 100% de las organizaciones sociales de la ciudad de Cúcuta presentes en

dichos espacios. En tercer lugar, se proyectó fortalecer las Asociaciones Comunales y conformar la Federación de Juntas de Acción Comunal del Municipio, lográndose la creación de de 25 nuevas JAC, que fueron apoyadas por la Secretaría Área de Dirección de Desarrollo Social que adelantó talleres de formación en temas de Estado, sociedad, democracia, formas de gestión, políticas públicas, marco legal y fundamentos de desarrollo comunal.

De acuerdo a la información Plan-resultados referida a las causas externas encontramos que para la variable **Desconcentración / descentralización**, se propuso Fortalecer el Centro Tecnológico de Cúcuta y promoción de otros Centros de Habilitación Tecnológica y Complementaria en la Ciudad, para lo cual El CTC viene ejecutando programas de Formación para el trabajo; Construcción, dotación y apoyo a los CIAF de La Libertad, Atalaya, Hospital Amelia y otros según necesidad; Construcción, dotación y apoyo a los CIAF de La Libertad, Atalaya, Hospital Amelia y otros según necesidad, con el Acuerdo 16/06: concede autorización para entregar en concesión la prestación de servicios a cargo del CIAF; Fortalecimiento del Centro Administrativo Municipal de Atalaya y La Libertad, Con el fin de garantizar la prestación del servicio de salud, la E.S.E. destinó recursos para mejorar, adecuar y mantener la infraestructura física de las instituciones prestadoras de servicio y dotación; Fortalecimiento de la Casa de Justicia de La Libertad y construcción y puesta en funcionamiento en la Ciudadela de Juan Atalaya y otros sectores, indicio se avanzó.

En la variable **Privatización**, buscó Brindar una ciudad segura y amable que genere un ambiente propicio que atraiga inversionistas, con la Construcción de la sede Regional de Policía y el II Distrito de Atalaya; Desarrollo y consolidación del Parque Industrial de Cúcuta, con el Acuerdo 25/06: concede autorizar la conformación de una Sociedad de Economía Mixta de que se denominará: Parques Cúcuta; Crear el Banco de Progreso, para lo cual La Secretaría del Banco del Progreso logró beneficiar a 2.288 empresarios; Coordinar con las instituciones, con los gremios y la comunidad, la planificación del sector,

organizando a la comunidad para que produzcan en forma asociativa, Se implementó el programa de capacitación laboral para microempresarios.

En la variable **Cambios en las actitudes de los ciudadanos**, se planteó Capacitar al cucuteño en programas de conciencia ciudadana para crear y constituir una mejor ciudad, para lo cual Se generó una dinámica de comunicación participativa, posibilitando unas mejoras socioculturales para un cambio de actitud y de valores frente a la vida familiar, comunal, económica y de cara a un horizonte del desarrollo local y regional; Desarrollar estudios e investigaciones urbanas para un cambio sociocultural, comunitario y ciudadano, con el Acuerdo 37/06: crea el incentivo denominado estímulos en becas para las mejores iniciativas; Fortalecer las instituciones Municipales generando credibilidad, Un logro importante que obtuvo la Secretaría de Hacienda local, fue la recuperación de cartera y el logro de acuerdos de pago; Masificar la comprensión de los aspectos relacionados con la Equidad de y propiciar un cambio cultural y de actitudes que permita avanzar hacia una sociedad más equitativa, indicio se avanzó.

En la variable **Infraestructura**, formuló Realizar convenios comunidad – gobierno para la pavimentación de vías barriales, para lo cual Se ejecuto esta estrategia para pavimentar las vías, en un marco de ejecución ágil, ordenada y transparente.

3.5. Plan de Desarrollo Municipal (2008 – 2011) “CÚCUTA HUMANA, SOLIDARIA Y COMPETITIVA”.

Tabla 6. Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011

RESUMEN PLAN-RESULTADOS					
IMPORTANCIA	CAUSAS	VARIABLES			
60	INTERNAS	Cambios Institucionales u Organizativos	Regulación	Medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, calidad, eficiencia, economía y eficacia y creación de valor	Gobernanza
	PESO RELATIVO	15	20	30	35
	VALOR	1	1	1	1
40					
	PESO RELATIVO	10	20	30	40
	EXTERNAS	Desconcentración/ Descentralización	Privatización	Cambios en las actitudes de los ciudadanos	Infraestructura

3.5.1. Análisis

La tabla anterior pone en evidencia la capacidad de éste gobierno para, entre otros aspectos, formular e implementar políticas y también articular acciones entre las diferentes secretarías, mostrar resultados de gestión a partir del uso métodos gerenciales, introducir medidas puntuales relacionadas con los porcentajes y subsidios para los servicios públicos y desarrollar una visión de la ciudad de Cúcuta en el largo plazo. En ese sentido, siguiendo a Prats (2003), esta administración se desataca por su capacidad para formular, implementar y controlar políticas públicas.

3.5.2. Descripción del Plan y sus resultados

En el periodo comprendido entre 2008 y 2011 se planteó como objetivo del plan de desarrollo en Cúcuta: Gestionar y contribuir con el establecimiento de condiciones para el desarrollo sostenible a partir de la promoción de los derechos humanos, la participación ciudadana, el ejercicio del gobierno transparente, la estimulación del potencial humano socioproductivo, la infraestructura para el fortalecimiento del emprendimiento, la ciencia y tecnología, la actualización y consolidación de un modelo de desarrollo que privilegie lo social y lo humano, la consecución de la mejor combinación de los factores disponibles para la competitividad y el desarrollo. Manteniendo un enfoque de género en las distintas acciones de política De acuerdo a las causas internas, encontramos que en la variable **Cambios institucionales u organizativos**, se propuso formular e implementar la Política Pública Municipal para fomentar la Equidad de Género. También, formular e implementar la Política Pública Municipal del Adulto Mayor, que fue aprobada por el Concejo Municipal. Además se planteó formular políticas y estrategias públicas que orientaran la oferta de bienes y servicios ambientales, y que por medio del Acuerdo 15/08: se autorizo celebrar convenio con el Ministerio de Medio Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. Por otra parte, se propuso articular acciones de las diferentes secretarias para la gestión de los Centros para la Atención a la Familia en Atalaya y la Libertad, que se consiguió creándose así 2 Centros Integrales de Atención a la Familia.

En la variable **Regulación**, se buscó garantizar la prestación eficiente de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo para la población, para lo cual mediante el Acuerdo 22/10: se establecieron los porcentajes de contribuciones y subsidios para los servicios públicos domiciliarios de aseo.

En la variable **Medidas de ajuste fiscal y métodos gerenciales**, se propuso, en primer lugar, establecer la Agenda Estratégica “Cúcuta Emprende, Produce y Compite”, que se adoptó por medio del Acuerdo 19/10: como política de competitividad y desarrollo el proceso de formulación de visión y plan estratégico Cúcuta 2030. En segundo lugar, fortalecer la gestión pública: simplificación de trámites, actualización de base de datos, recuperar cartera morosa, fortalecimiento finanzas públicas, desarrollo de la cultura de rendición de cuentas y sistemas de comunicación, planeación y presupuesto participativo y calidad de la gestión, para lo cual se avanza con el Plan de Desempeño, suscrito con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que a través de la Dirección de Apoyo Fiscal DAF monitorea la ejecución del presupuesto. En tercer lugar, propiciar y ejecutar una gestión pública transparente, formular e implementar el plan estratégico de seguridad ciudadana y modernizar y transformar a los organismos de seguridad, que se logró con la ampliación y fortalecimiento del CAD, número único de seguridad y emergencia 123, fortalecimiento del observatorio de violencia urbana, campaña de prevención contra el reclutamiento armado. En cuarto lugar, modernizar y transformar los organismos de justicia, que se logró mediante el Acuerdo 60/09: que fija el procedimiento para el pago de las sentencias judiciales proferidas en contra de la Contraloría, Procuraduría y Concejo Municipal. En quinto lugar, convencer a las autoridades tanto de Colombia como de Venezuela de la urgencia y necesidad de la Zona de Integración Fronteriza, para lo cual se realizaron ocho eventos de experiencias exitosas, también ruedas de negocios permitiendo mostrar la verdadera vocación comercial de la ciudad. En sexto lugar, implementar del Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Estándar de Control Interno MECI, sobre lo cual no se encontró información que diera cuenta de sus resultados. En séptimo lugar, iniciar el funcionamiento de la región virtual a partir

del funcionamiento del gobierno en línea, alcanzándose con el Acuerdo 27/08: que autorizó realizar un convenio interadministrativo con el Fondo de Comunicaciones para la implementación de la estrategia de gobierno en línea.

En la variable **Gobernanza**, se buscó promover el desarrollo de ciudadanos y comunidades comprometidas con la construcción de espacios de participación, alcanzándose por medio del Acuerdo 24/09: la creación del Consejo de Protección al Consumidor.

Por otro lado, en las causas externas, para la variable **Desconcentración / descentralización**, existe el indicio de que no se pone en el Plan, bajo consideraciones de que se ha alcanzado un nivel adecuado.

En la variable **Privatización**, se buscó promover la Cultura del Emprendimiento y creación de empresas sostenibles, para lo cual se desarrolló el Diplomado Prospectiva y construcción participativa de ciudades digitales en el CTC.

En la variable **Cambios en las actitudes de los ciudadanos**, se planteó desarrollar en la ciudadanía una ética social protectora de los DH y concientización para armonizar ley, moral y cultura, lográndose con el Acuerdo 18/08: institucionalizar la semana del buen trato y el Acuerdo 7/10: institucionalizar el programa de educación y cultura ciudadana. También, se propuso prevenir conductas violentas y propiciar la resolución de conflictos, lográndose el Acuerdo 19/08: que declara el 21 de septiembre como el día del desarme y la convivencia.

En la variable **Infraestructura**, se propuso Construir lugares de encuentro, que se consiguió con el Acuerdo 31/08: que dispuso el día del espacio público como actividad lúdica y pedagógica y mediante el Acuerdo 16/09: que cambió el destino de uso del suelo de un tramo vía vehicular para convertirse en peatonal.

3.6. Análisis horizontal de la Capacidad de Gobierno en Cúcuta.

A continuación, se presenta un análisis horizontal de la capacidad de gobierno en Cúcuta, para lo cual se construyó un indicador cualitativo de capacidad de gobierno (Tabla 7), asignándole a cada causa (interna y externa) y a cada una de las variables que las componen un peso relativo y a cada resultado un grado de

sensibilidad que oscila entre 0, no cumplimiento, 1, bajo cumplimiento, 2, mediano cumplimiento y 3, alto cumplimiento.

Tabla 7. Indicador Cualitativo de la Capacidad de Gobierno

IMPORTANCIA	CAUSAS	VARIABLES	PESO RELATIVO	PLANES DE DESRROLLO MUNICIPAL DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA				
				(1995 - 1997)	(1998 - 2000)	(2001 - 2003)	(2004 - 2007)	(2008 - 2011)
60	INTERNAS	Cambios Institucionales u Organizativos	20	3	3	1	3	3
		Regulación	20	2	1	3	3	3
		Medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, calidad, eficiencia, economía y eficacia y creación de valor	30	1	2	3	3	3
		Gobernanza	30	0	2	1	3	3
		INDICADOR CUALITATIVO		130	200	200	300	300
40	EXTERNAS	Desconcentració/ Descentralización	20	2	2	3	3	0
		Privatización	30	3	3	3	3	3
		Cambios en las actitudes de los ciudadanos	30	3	3	3	3	3
		Infraestructura	20	1	3	3	3	2
		INDICADOR CUALITATIVO		240	280	300	300	300
		TOTAL INDICADOR CUALITATIVO		370	480	500	600	600

3.6.1. Análisis

De acuerdo a la Tabla anterior, se puede observar que la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta ha tenido un proceso evolutivo y sistemático de aprendizaje, verificable en términos agregados en los rangos de capacidad alcanzados por cada Administración Municipal por cada una de las causas (internas y externas) y las variables que las componen. También, porque la Tabla permite agrupar los cinco Planes de Desarrollo Municipal y sus resultados en tres grupos, así: 1° (1995-1997), 2° (1998-2000) y (2001-2003), 3° (2004-2007) y (2008-2011). Dado lo anterior, se analizan a continuación cada una de las variables en los cinco Planes de Desarrollo Municipal.

3.6.2. Causas Internas.

Cambios Institucionales u organizativos:

Sobre la capacidad de gobierno para conseguir Cambios Institucionales u Organizativos, se destaca el gobierno de Gelvéz (1998 - 2000) que incorporó criterios de eficiencia, orden, economía y pulcritud en los procesos de

reestructuración administrativa. En su orden, le sigue el gobierno de Suárez (2004 - 2007), que se propuso unificar las instituciones encargadas de la seguridad en la ciudad de Cúcuta y creó METROSEGURIDAD. Luego está, el gobierno de Riascos (2008 - 2011) que logró formular e implementar la Política del Adulto Mayor y también articular acciones de las diferentes Secretarías para la gestión de los CIAF. Le sigue, el gobierno de Camargo (1995 - 1997) que elevó la Oficina de Planeación a una Secretaría que se constituyó en el organismo principal de administración y asesor del Alcalde. Finalmente, el gobierno de Mora (2001-2003) avanzó pero no concluyó las acciones relacionadas con los cambios institucionales u organizativos.

Regulación:

La Regulación, se puede leer como un modo o forma de manejar la brecha existente entre la oferta política y las demandas sociales en materia de servicios públicos. En ese sentido, se destaca la capacidad del gobierno de la Alcaldesa Riascos (2008-2011), que introdujo medidas puntuales relacionadas con los porcentajes y subsidios para los servicios públicos domiciliarios de aseo. En su orden, le sigue el gobierno encabezado por el Alcalde Suárez (2004-2007), que firmó un Plan de Acción y Compromisos para garantizar el suministro eficiente y eficaz de agua en la ciudad de Cúcuta. Luego está, el gobierno municipal presidido por el Alcalde Mora (2001-2003) quien hizo una exigencia a la empresa de Alumbrado Público para que ampliara la cobertura de luz en distintos barrios. Sigue, el gobierno del Alcalde Camargo que organizó la E.S.P.A.A., partiendo de la obligación estatal de incrementar la prestación de servicios básicos. En último lugar, está el gobierno del Alcalde Gelvéz, que avanzó levemente en lo referido a atender el desbalance existente entre el número de población y los equipamientos de prestación de servicios básicos.

Medidas de ajuste fiscal y métodos gerenciales:

El proceso de aprendizaje en términos agregados, se presenta también en esta variable. Las tres últimas administraciones, (2001-2003), (2004-2007) y (2008-2011), son las que se han preocupado más por mostrar resultados de gestión a

partir del uso de instrumentos de Ajuste fiscal y Métodos Gerenciales. Consecuentemente; han introducido nuevos instrumentos de gestión pública, tales como: monitoreo, rendición de cuentas, MECI , gobierno en línea, emulación de experiencias exitosas, reingeniería de procesos, planeación y presupuesto participativo, evaluación, saneamiento fiscal, entre otras, para fortalecer la gestión pública y atacar las demandas sociales que generan sobrecargas sobre el aparato político - administrativo. No sucede lo mismo en los periodos (1998-2000) y (1995-1997). En el primero, porque se avanzó medianamente en atender el desbalance existente entre la población y los equipamientos básicos de prestación de servicios sociales; en el segundo, porque la administración municipal se orientó más a ajustar el Programa de Gobierno al proceso de desarrollo que requería la ciudad, en marcado en la Ley 152 de 1994.

Gobernanza:

La Gobernanza, entendida no como una capacidad en sí misma sino como una cualidad del sistema político que permite determinada interacción entre actores relevantes, se evidencia con mayor fuerza en las dos últimas administraciones (2004-20017) y (2008-2011), ligada a la definición conjunta entre el gobierno y la comunidad de los objetivos de desarrollo y la visión de la ciudad de Cúcuta a largo plazo. Durante estos dos gobiernos se promovió el desarrollo de ciudadanos interesados por el uso y manejo de los recursos públicos y en influenciar las decisiones que más afectan sus intereses. Con menor fuerza, se observa la gobernanza en el periodo (2001-2003), pues no se encontró información que diera cuenta de los resultados de la asociación Gobierno - Universidad - Empresa, aunque se presume que sí hubo avances. En el periodo (1998 - 2000), sí hay una fuerte interacción entre la administración municipal y el Área Metropolitana para fusionar procesos y prácticas de planificación urbana. Para el periodo (1995-1997) no se encontró información que diera cuenta de la participación de la comunidad en algún proceso político. Es decir, ha habido aprendizaje institucional.

3.6.3. Causas externas:

Desconcentración/ Descentralización: El uso de estas dos técnicas administrativas tendientes a desviar las demandas que sobrecargan el aparato político administrativo, fue más común en los gobiernos de Mora (2001-2003) y Suárez (2004-2007), para el fortalecimiento de distintos centros de atención integral a la población en las zonas más periféricas de la ciudad. Durante los gobiernos de Camargo (1995-1997) y Gelvéz (1998-2000), la descentralización del servicio de salud fue la principal técnica administrativa para atender a la población con mayores índices de NBI. Para el gobierno de Riascos (2008-2011) hay indicio de que “la descentralización territorial como reforma político- administrativa ha creado un contexto institucional favorable para el mejoramiento de la provisión de bienes y servicios sociales y la reducción por necesidades básicas” (Copello, 2009, p. 7).

Privatización:

Es la estrategia que más sobresale en los cinco PDM. Como se puede ver en la Tabla 7. en todos tuvo una calificación de (3). La estrategia ha sido utilizada por los gobiernos para atacar la sobrecarga de demandas sociales relacionadas principalmente, con el problema de desempleo y de déficit de vivienda. Así, por ejemplo, en el periodo (1995- 1997) dicha estrategia sirvió para fortalecer a las microempresas productoras de bienes primarios y también, para la creación de Empresas de Economía Mixta encargadas del manejo de los grandes servicios metropolitanos; en el periodo (1998-2000), el proceso de privatización tuvo como finalidad incrementar el potencial de inversión para la construcción de viviendas de interés social; en el periodo (2001-2003), dicha estrategia sirvió para la promoción de la ciudad-región y para la atracción de inversión privada nacional, binacional y extranjera; en el periodo (2004-2007), la estrategia de privatización se relaciono directamente con la estrategia de seguridad en el entendido de que ésta última genera un ambiente propicio para la inversión y por ende impacta positivamente en el crecimiento económico; y en el periodo (2008-2011), también se ha buscado fortalecer a las microempresas pero esta vez con el rotulo de empresas

sostenibles, para lo cual se han desarrollado capacitaciones sobre la construcción participativa de ciudades - digitales.

Cambios en las actitudes de los ciudadanos: En esta variable las acciones son masivas. Por ejemplo, en el periodo (1995-1997), se apoyaron campañas para motivar a los ciudadanos a solucionar los problemas de su localidad; en el periodo (1998-2000), se formaron líderes comunitarios para que éstos, a su vez, sirvieran de multiplicadores e impulsores de procesos de participación ciudadana; en el periodo (2001-2003), se hicieron efectivas las campañas para el mejoramiento de la imagen de la administración municipal; en el periodo (2004-2003), nuevamente se realizaron campañas, pero esta vez orientadas a generar una dinámica de comunicación participativa entre el gobierno y los ciudadanos, posibilitando unas mejoras para el cambio de actitud y de valores frente a la vida y el desarrollo local. Finalmente, en el periodo (2008-2011) se institucionalizó a través de Acuerdos del Concejo Municipal, la semana del buen trato, el programa de educación y cultura ciudadana y el día del desarme y la convivencia.

Infraestructura:

En términos de Infraestructura, la adecuación de la malla vial y la construcción de equipamientos básicos son las demandas sociales que más han presionado a las últimas cinco Administraciones. Ante esta realidad, se destacan las respuestas ofrecidas por los gobiernos de Gelvéz (1998-2000), Mora (2001-2003) y Suárez (2004-2007), los cuales adelantaron estudios para implementar en la ciudad de Cúcuta el Sistema de Transporte Masivo, recuperaron y desarrollaron obras de infraestructura para optimizar y complementar la malla vial y definieron e implementaron macroproyectos urbanos para asegurar una mayor competitividad económica de la ciudad. El gobierno de Camargo (1995-1997), presenta indicios de que se avanzó en la definición e implementación de obras de infraestructura para completar la malla vial y, lo mismo se observa en el gobierno de Riascos (2008- 2011), aunque se debe mencionar que éste último se ha orientado más en la recuperación del espacio público.

3.7. Análisis de sensibilidad

En la metodología se señaló la conveniencia de efectuar un análisis de sensibilidad a las calificaciones y las ponderaciones, ya que se trata de indicadores cualitativos.

Tabla 8. Sensibilidad

SENSIBILIDAD	PONDERACIONES		PLANES DE DESRROLLO MUNICIPAL DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA				
	INTERNAS	EXTERNAS	(1995 - 1997)	(1998 - 2000)	(2001 - 2003)	(2004 - 2007)	(2008 - 2011)
Seseibilidad de cumplimiento 0-1	60	40	190	1000	1000	1000	1000
Sensibilidad inicial	60	40	1530	2330	2400	3000	2840
Sesibilidad # 1.	70	30	1435	2335	2300	3000	2880
Sensibilidad # 2.	50	50	1625	2425	2500	3000	2800
Sensibilidad #3.	40	60	1120	2520	2600	3000	2160

De acuerdo a la Tabla anterior el PDM (1995-1997) siempre es menor cada vez que se efectúa un cambio en las ponderaciones, mientras que los PDM (2004-2007) y (2008-2011) siempre son mayores, los PDM (1998-2000) y (2001-2003) siempre permanecen en un rango medio. De tal modo, independientemente de cualquier ponderación que se le dé a las casuas (internas y externas) la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta está dada por un aprendizaje evolutivo y sistemático.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

La manera como se ha manejado la brecha entre las demandas sociales y la oferta política en los últimos 15 años en la ciudad de Cúcuta, ha sido asumiendo de manera explícita la recuperación y reactivación de la capacidad administrativa de la Administración Pública, es decir, asumiendo un enfoque de Nueva Gestión Pública.

El Indicador Cualitativo sirvió para obtener un resultado numérico valioso para estimar rangos de capacidad de gobierno. A medida que va transcurriendo el tiempo, los años (1995 – 2011), el rango de capacidad de gobierno aumenta de 370 (1995 – 1997), 480 (1998 – 2000), 500 (2001 – 2003), 600 (2004 – 2007) y 600 (2008 – 2011); según esto, la incorporación de nuevas formas organizativas y métodos gerenciales en la ciudad de Cúcuta se caracteriza por ser progresivo y sistemático.

Como ya se ha mencionado, el Indicador Cualitativo permite observar rangos de capacidad de gobierno, pero no comportamientos precisos y detallados, por su característica de ser un indicador cualitativo. Sería, a futuro, muy interesante realizar una investigación que dé cuenta del proceso que llevó la incorporación de nuevas formas organizativas y métodos gerenciales en la ciudad de Cúcuta. Esto, porque el análisis en éste trabajo se reduce solamente a la asociación de variables. Lo que se hizo fue estudiar la trayectoria de la capacidad de gobierno en Cúcuta mediante el seguimiento transversal de variables, no de procesos.

El aumento del rango de cumplimiento de la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta es evidente en las últimas (2) dos administraciones (2004 – 2007) y (2008 – 2011), cuando se introducen nuevas formas de gestión y conducción política como, por ejemplo, la Gobernanza, entendida como una cualidad de gobierno que permite y estimula la participación ciudadana. En ambos periodos el

gobierno junto con la sociedad definieron objetivos y valores de convivencia, que se llevaron a cabo en modo de interdependencia, asociación, coproducción y corresponsabilidad.

Las demandas ciudadanas en materia de Infraestructura, han desafiado la capacidad de gobierno en los últimos 15 años, ha sido el mayor problema público que ha presionado a cada gobierno de turno, generando sobrecargas y posibles situaciones de ingobernabilidad.

La variable privatización se presenta como la más importante en los cinco PDM y sus resultados han contribuido en la creación de valor (público). Por ejemplo, en el PDM (2001 – 2003), se busco promocionar la ciudad de Cúcuta y su entorno, lo cual se logró captando inversión privada nacional y extranjera, en el entendido que dicha inversión multiplica la capacidad productiva e impacta positivamente en el crecimiento económico de la ciudad.

Al hacer el análisis horizontal y el análisis de sensibilidad de la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta, se observa que las técnicas administrativas como la Privatización y la búsqueda de Cambios en las Actitudes de los Ciudadanos son las que más se destacan para crear un entorno proclive a la selección, desvío y restricción de demandas sobre el sistema político – administrativo.

Finalmente, se evidencia un proceso evolutivo de la capacidad de gobierno en la ciudad de Cúcuta. Frente a las demandas sociales, la administraciones han realizado ofertas que responden de manera pertinente a ellas, introduciendo nuevas formas de gestión y conducción política (causas internas); y frente a las (causas externas), se han incorporando técnicas administrativas para seleccionar, desviar, restringir y armonizar el exceso de demandas sociales que sobrecargan el aparato político – administrativo. En síntesis la brecha que existe entre la oferta

política, expresada en los planes de desarrollo municipal y los problemas públicos y demandas sociales, ha sido atacada desde los dos frentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2009), *Gobernanza y gestión pública*, Picacho- Ajusco, Fondo de Cultura Económica.
- Albi, E. (2000), *Gestión pública: fundamentos, técnicas y casos*, Barcelona, Ariel.
- Bobbio, N. (1991). *Diccionario de Política*, Siglo XXI.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, Tlalnepantla, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Copello, A. (2009), *Diseño y resultados de la descentralización territorial en Colombia 1991 – 2008* [tesis doctoral], Madrid, Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset, Doctorado en Gobierno y Administración Pública.
- Haro Tecglen, E. (1995), *Diccionario político*, Barcelona, Planeta.
- Colombia, Consejo Municipal de San José de Cúcuta (1995 - 2011), “Acuerdos” [Documento de trabajo].
- Colombia, Municipio de San José de Cúcuta Secretaría General de la Alcaldía (1995 - 1997), “Porque no duele Cúcuta” [Documento de trabajo].
- Colombia, Municipio de San José de Cúcuta Secretaría General de la Alcaldía (1998 - 2000), “Cúcuta para los cucuteños” [Documento de trabajo].
- Colombia, Municipio de San José de Cúcuta Secretaría General de la Alcaldía (2001 - 2003), “Volvamos a ser ciudad” [Documento de trabajo].
- Colombia, Municipio de San José de Cúcuta Secretaría General de la Alcaldía (2004 - 2007), “Progreso para todos” [Documento de trabajo].
- Colombia, Municipio de San José de Cúcuta Secretaría General de la Alcaldía (2008 - 2011), “Cúcuta humana solidaria y competitiva” [Documento de trabajo].
- Colombia, Municipio de San José de Cúcuta Alcaldía Municipal (2003, marzo), “Informe de actividades y evaluación de la gestión: Volvemos a ser ciudad” [Documento de trabajo].

Colombia, Municipio de San José de Cúcuta Alcaldía Municipal (2007), “Informe de actividades y evaluación de la gestión: Más progreso” [Documento de trabajo].

Colombia, Municipio de San José de Cúcuta Alcaldía Municipal (2010), “Informe de actividades y evaluación de la gestión: Cúcuta humana, solidaria, competitiva y sin desigualdades” [Documento de trabajo].

Kliksberg, B. (1995), *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Buenos Aires, Tesis.

Jiménez, W.; Ramírez, C.; y Roncancio, P. (2007), *Gobernabilidad y gobernanza en la transformación de la acción pública*, Bogotá, Facultad de Investigaciones ESAP.

Matus, C. (1997), *Los tres cinturones del gobierno gestión, organización y reforma*, Caracas, Fundación Altadir.

Moliner, M. (2007), *Diccionario de uso del español*, Madrid, Gredos.

Monroy, S. (2008), *Proceso de toma de decisiones políticas para el fortalecimiento de los gobiernos locales del Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) 2004 - 2008* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Ciencia Política.

Monteoliva, A. (2006 diciembre), “Gobernabilidad local y ordenamiento territorial en Colombia. La ciudad región: modelo posible de intergubernabilidad subnacional”, en *Papel Político* N° 18, pp. 113 -135.

Prats, J. (2003), “*El concepto y el análisis de la gobernabilidad*”, en *Revista Instituciones y Desarrollo* N° 14-15, pp. 239-269. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Còrsega 255, 5º 1ª 08036 Barcelona, España.
<http://www.iigov.org>.

Ragin, C. *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*, Bogotá, SAGE Publications.

Real Academia Española, (2005). *Diccionario prehispánico de dudas*, 1ª, ed., Bogotá, Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.

Seco, M. (1982), *Diccionario de dudas y dificultades de la lengua española*, 8ª ed., Madrid, Taligraf.

Seco, M. (2001). *Diccionario de sinónimos y antónimos*, 1ª, ed., Madrid, Espasa Calpe, S.A.

Straface, F. y Basco, A. (2006), “Estudios de Gobernabilidad del BID. Comparación con otras iniciativas de organizaciones multilaterales y no gubernamentales”, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil, pp. 1 – 25.

ANEXOS

ANÁLISIS DE LOS PLANES DE DESARROLLO MUNICIPAL Y SUS RESULTADOS

(Tabla 2.) Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 1995 – 1997 y sus resultados

CAUSAS	DEFINICIÓN	OPERACIÓN	PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 1995-1997 “PORQUE NOS DUELE CÚCUTA” ALCALDE: PAUSELINO CAMARGO	RESULTADOS*
Internas	Incompetencia e incapacidad de las autoridades e instituciones frente a retos y demandas del entorno	Introducir nuevas formas de gestión y conducción política diferentes a las tradicionales (Estado de bienestar).	Objetivo general del Plan: Adecuar el Programa de Gobierno de la actual Administración Municipal al proceso de desarrollo que requiere la ciudad, en marcado dentro de las políticas del Área Metropolitana de Cúcuta, del Departamento Norte de Santander y de la Nación, de acuerdo a la Ley 152 de 1994 y la normatividad vigente.	El objetivo general se ajustó a la Ley 152 de 1994.
		Cambios institucionales u organizativos	<p>1. Reestructuración de Secretarías y Departamentos de la Administración.</p> <p>2. Crear una sección especial en del Departamento de Planeación encargada de realizar estudios de cada zona de la ciudad para aplicar los tratamientos establecidos como políticas de desarrollo urbano y coordinar las acciones necesarias en la entidades municipales.</p> <p>3. Elevar la Oficina de Planeación a una Secretaría para que se constituya en el organismo principal de administración y asesora del Alcalde.</p> <p>4. La Secretaría de Educación se convertirá en la dependencia coordinadora para el establecimiento de los programas del sector cultura, recreación y deporte.</p>	<p>1.1. Acuerdo 13/96: por medio del cual se crean unas dependencias en la estructura administrativa del sector central, se determinan las funciones por dependencia, requisitos mínimos para su desempeño y se suprimen unas dependencias.</p> <p>1.2. Acuerdo 71/96: por el cual se asignan unas funciones a la Oficina de Control Interno de la Alcaldía</p> <p>2.1. 80/96: por medio del cual se fusiona el Departamento de Control Urbano y el Departamento de Planeación Municipal.</p> <p>3.1. <i>Indicios: se avanzó.</i></p> <p>4.1. Acuerdo 14/96: por el cual se crea el Instituto Municipal para la Recreación y el Deporte.</p>
		Regulación	1. Partiendo de la obligación estatal de prestar los servicios públicos domiciliarios (acueducto, alcantarillado y saneamiento básico ambiental), se hace necesario incrementar la prestación de los mismos y es importante mejorar su calidad.	1.1. Acuerdo 01/97: por medio del cual se adopta la organización y funciones (Estatuto) de la empresa de servicios públicos domiciliarios del municipio de San José de Cúcuta. E.S.P.A.A.A.

			2. Que el Instituto de Desarrollo Urbano de Cúcuta (IDUC) asuma inmediatamente las funciones del Fondo Municipal de Vivienda de Interés Social y Reforma Urbana de Cúcuta, asignadas por el Acuerdo 06/93.	2.1. Acuerdo 36/95: por medio del cual se crea una veeduría del control de las normas urbanísticas y ambientales.
		Nueva Gestión Pública: medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, asegurar las (E), calidad, creación de valor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un Centro de Cómputo y una Red Interinstitucional. 2. Capacitación a empleados. 3. Especialización de profesionales. 4. Modernización a través de la reestructuración e implementación de equipos y tecnología (sistematización de la tesorería, secretaría de educación y control urbano). 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. <i>Indicios: se avanzó.</i> 2.1. <i>Indicios: se avanzó.</i> 3.1. <i>Indicios: se avanzó.</i> 4.1. <i>Indicios: se avanzó.</i>
		Gobernanza	1. Fomentar la participación ciudadana creando Comités de Vecinos que participen en el Consejo de Planeación Municipal para que la comunidad vigile que se cumplan los objetivos trazados en el Plan.	
Externas	Problemas públicos y demandas sociales que presionan al aparato administrativo público generando sobrecargas	Crear un entorno menos proclive a las sobrecargas de la administración y más proclive a la selección, desvío y restricción de demandas sobre el sistema político – administrativo.		
		Desconcentración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción del Archivo Municipal. 2. Construcción del Centro Administrativo de Atalaya y la Libertad. 	
		Descentralización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar la Ley General de Educación a nivel municipal. 2. Ampliación de la salud en las zonas más periféricas de la ciudad donde se encuentran las comunidades con mayores NBI y los problemas de insalubridad son más notorios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Acuerdo 42/96: por el cual se crea el Colegio Municipal de Bachillerato Jesús Obrero. 1.2. Acuerdo 43/96: por el cual se crea el Colegio Municipal de Bachillerato del barrio Aeropuerto. 2.1. Acuerdo 31/97: por el cual se reorganiza el Fondo Local de Salud.
			1. Fortalecimiento y apoyo total a la microempresa para la producción	1.1. Acuerdo 80/97: por el cual se fomenta la

		<p>Privatización</p>	<p>de bienes primarios como estrategia de generación de empleo.</p> <p>2. Crear empresas de economía mixta para el manejo de los grandes servicios microregionales y metropolitanos.</p> <p>1. Ceder en comodato a la Cámara de Comercio de Cúcuta un lote para la construcción del Centro de Convenciones con capital privado.</p>	<p>generación de empleo a través de la constitución de empresas de economía solidaria.</p> <p>2.1. Acuerdo 54/96: por el cual se autoriza la participación del municipio de San José de Cúcuta en la constitución de una sociedad anónima de economía mixta.</p> <p>2.2. Acuerdo 106/97: por el cual se autoriza la participación del Municipio de San José de Cúcuta en la Sociedad Centro de ferias y Exposiciones S.A. CexCúcuta.</p>
		<p>Cambios en las actitudes de los ciudadanos</p>	<p>1. Apoyar campañas que motiven a los ciudadanos a participar en la solución a los problemas de la localidad.</p>	<p>1.1. Acuerdo 02/96: por el cual se crea el Comité Municipal de defensa y protección de los derechos humanos.</p>
		<p>Infraestructura</p>	<p>1. Definición de la Red Vial primaria que la ciudad debe completar.</p>	

Fuente: Acuerdos del Concejo Municipal de la ciudad de San José de Cúcuta 1995 – 1997.

(Tabla 3.) Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 1998 – 2000 y sus resultados

CAUSAS	DEFINICIÓN	OPERACIÓN	PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL (1998-2000) “CÚCUTA PARA LOS CUCUTEÑOS” ALCALDE: JOSÉ ANTONIO GELVÉZ ALBARRACÍN	RESULTADOS*
Internas	Incompetencia e incapacidad de las autoridades e instituciones frente a retos y demandas del entorno	Introducir nuevas formas de gestión y conducción política diferentes a las tradicionales (Estado de bienestar).	Objetivo general del Plan: Orientar los esfuerzos de la administración municipal, el sector privado y los ciudadanos, para apoyar los procesos de apertura, descentralización y participación, con el fin de contribuir a incrementar los niveles de competitividad, gobernabilidad, sustentabilidad ambiental e identidad colectiva, todo ello en función del desarrollo económico y social municipal.	El análisis del municipio de Cúcuta se ha estructurado desde una perspectiva interdimensional, analizando de manera integral los efectos de la caída de la economía venezolana (1983) en Cúcuta y su entorno.
		Cambios institucionales	1. Realizar una reestructuración administrativa donde prime el orden, la eficiencia, la pulcritud y la economía, retribuyendo funciones y personal, aumentando rendimientos con personal calificado.	1.1. Acuerdo 48/00: por el cual se conceden facultades extraordinarias al Alcalde para determinar la nueva estructura del sector central del municipio. 1.2. Acuerdo 42/98: por el cual se ordena la liquidación del IDUC y se crea una división en la estructura administrativa del sector central. 1.3. Acuerdo 89/99: por medio del cual se crea la Secretaría de Bienestar Social y Programas Especiales.
		Regulación	1. Atender el desbalance existente entre la población y los equipamientos de prestación de servicios sociales, planteado como una propuesta integral.	1.1. <i>Indicio: se avanzó.</i>
		Nueva Gestión Pública: medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, asegurar las (E), calidad,	1. Fortalecimiento de la capacidad administrativa de planificación de la administración municipal. 2. Adecuar la planificación de los ingresos y de su aplicación a través de procesos técnicos en la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto. 3. Mejoramiento de los recaudos municipales con la actualización y tecnificación de sus procedimientos y con el diseño de políticas de	2.1. Acuerdo 25/00: por medio del cual se adopta al estatuto del sistema de la contribución de valorización para ejecución de proyectos de interés público utilizando contribución de valorización. 3.1 Acuerdo 108/98: por el cual se concede una exoneración del pago de un impuesto de juegos,

		<p>creación de valor.</p> <p>estímulos a los contribuyentes así como de medidas coercitivas que sean el caso.</p> <p>4. Fortalecer los ingresos propios mediante la ampliación de la base de contribuyentes de predial e industria y comercio, pero especialmente mediante el desarrollo de mecanismos efectivos de percusión para incrementar de mejor forma el índice de recaudo.</p> <p>5. Modernizar la Tesorería Municipal y Secretaría de Hacienda para lograr una mejor coherencia en la política financiera y económica del municipio.</p> <p>6. Buscar recursos técnicos y económicos, concentrando esfuerzos y recursos de cofinanciación de otras instancias y otros niveles territoriales.</p> <p>7. Capacitar a funcionarios municipales y comunidad en procesos técnicos y metodológicos para la formulación presentación, ejecución, evaluación y seguimientos de proyectos.</p> <p>8. Fortalecer los controles internos para el seguimiento y evaluación del gasto público.</p>	<p>rifas espectáculos</p> <p>3.2. Acuerdo 119/99: por el cual se concede una exoneración de impuesto (corrida de toros)</p> <p>4.1. Acuerdo 126/99: por medio del cual se exonera el pago de impuesto predial unificado y sobretasa a entidades sin ánimo de lucro.</p> <p>5. Acuerdo 03/00: por el cual se otorgan unas autorizaciones y unas facultades extraordinarias al Alcalde Municipal para que en municipio entre al programa de apoyo, al saneamiento fiscal y fortalecimiento de entidades del Ministerio de Hacienda.</p> <p>6.1. Acuerdo 52/98: por el cual se efectúan créditos adicionales al presupuesto general de rentas y recursos de capital y gastos del Municipio de San José de Cúcuta, vigencia fiscal de 1998, con recursos de cofinanciación.</p>
		<p>Gobernanza</p> <p>1. Incorporar procesos y prácticas de planificación urbana y municipal que permitan mayor eficiencia y eficacia en las inversiones municipales y que viabilicen la participación de los diferentes sectores que se han comprometido en la construcción colectiva del proyecto de ciudad.</p> <p>2. Capacitación de la comunidad en aspectos relacionados con los procesos de apertura y los procesos adecuados para su participación en la definición del rumbo del municipio.</p> <p>3. Participación de la comunidad en la formulación de programas y proyectos, así como en la ejecución y seguimiento de los mismos.</p>	<p>1.1. Acuerdo 072/98: por el cual se otorga facultad al Alcalde del Municipio de San José de Cúcuta para celebrar convenios interadministrativos con Área Metropolitana.</p>
	<p>Problemas públicos y demandas sociales que</p>	<p>Crear un entorno menos proclive a las sobrecargas de la administración y</p>	

Externas	presionan al aparato administrativo público generando sobrecargas	más proclive a la selección, desvío y restricción de demandas sobre el sistema político – administrativo		
		Desconcentración		
		Descentralización	1. Descentralización de la salud y conformación de la E.S.E. municipal	1.1. <i>Indicios: se avanzó.</i>
		Privatización	1. El programa de vivienda busca establecer convenios interinstitucionales vía asistencia técnica, cofinanciación y coordinación, con el fin de jalonar esfuerzos de diferentes niveles, e incrementar el potencial de inversión del municipio, canalizar diferentes instancias de financiamiento y optimizar los impactos sociales tanto a nivel nacional e internacional.	1.1. Acuerdo 90/99: por medio del cual se da una autorización para crear una Empresa Industrial y Comercial del Estado (Banco Inmobiliario Municipal). 1.2. Acuerdo 114/99: por el cual se crea una Empresa Industrial y Comercial del Estado de nivel municipal y se concede una autorización (METROVIVIENDA).
		Cambios en las actitudes de los ciudadanos	1. Formación de líderes comunitarios que sirvan de multiplicadores y de impulsores de los procesos de participación ciudadana. 2. Diseñar mecanismos operativos para hacer efectivas las multas de gobierno por infracciones al código de urbanismo, multas de hacienda y las demás establecidas por las normas municipales.	1.1. Acuerdo 163/99: por medio del cual se efectúan unos traslados créditos y contra créditos en el presupuesto general de gastos del Municipio de San José de Cúcuta vigencia fiscal 1999, Programa de Convivencia y Paz, Desarrollo Comunitario, Fortalecimiento sector Rural y Espacio Público. 2.1. Acuerdo 15/00: por medio del cual se sanciona a quien infrinja una norma sobre protección al medio ambiente (Prohibición arrojar basuras en vías, parques, áreas de esparcimiento).
		Infraestructura	1. Estudio del Sistema de Transporte Masivo. 2. Desarrollar obras de infraestructura necesarias para optimizar y complementar la malla vial.	1.1. Acuerdo 72/98: por el cual se otorga facultad al Alcalde para celebrar convenios interadministrativos con Área Metropolitana. 2.1. Acuerdo 78/98: por el cual se autoriza al Alcalde para contratar con el sistema de concesión obras públicas de infraestructura vial urbano.

			<p>3. Impulsar la Red Vial que integra a Cúcuta con la región del entorno a nivel nacional y binacional.</p> <p>4. Construcción de macroproyectos urbanos.</p>	<p>3.1. Acuerdo 159/99: por el cual se crea el sistema de información de la malla vial.</p> <p>4.1. Acuerdo 46/00: por el cual se efectúa un crédito adicional al presupuesto infraestructura y competitividad económica.</p>
--	--	--	--	---

Fuente: Acuerdos del Concejo Municipal de la ciudad de San José de Cúcuta 1998 – 2000.

(Tabla 4.) Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 2001 – 2003 y sus resultados

CAUSAS	DEFINICIÓN	OPERACIÓN	PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL (2001-2003) “VOLVAMOS A SER CIUDAD” ALCALDE: MIGUEL GUILLERMO MORA	RESULTADOS*
Internas	Incompetencia e incapacidad de las autoridades e instituciones frente a retos y demandas del entorno	Introducir nuevas formas de gestión y conducción política diferentes a las tradicionales (Estado de bienestar) como:	<p>Objetivo general del Plan:</p> <p>Elevar la productividad y competitividad de las actividades urbanas y rurales con miras a la satisfacción del mercado interno y la exportación.</p> <p>Generar un clima de Paz que garantice el desarrollo individual y colectivo, con igualdad de condiciones y oportunidades sociales, que beneficie especialmente a la población vulnerable.</p> <p>Lograr una mayor competitividad y mejorar la calidad de vida urbana y rural, disminuyendo los niveles de contaminación del ambiente, frenando el proceso de deterioro de los ecosistemas.</p>	Definición de una visión de largo plazo de la ciudad de Cúcuta, como el más importante Puerto Terrestre de Sur América con eficiente prestación de servicios públicos y de transporte.
		Cambios institucionales	<p>1. Articulación y coordinación de las entidades encargadas de la gestión ambiental.</p> <p>2. Realizar a través de convenios interinstitucionales el Plan Local para la Atención y Prevención de Desastres.</p> <p>3. La Administración Municipal gestionará ante el nivel nacional para que se reglamente en su totalidad la Ley 191/1995, que definió a Cúcuta como puerto terrestre y posteriormente en su reglamentación se le potenció como Zona Económica Especial de Exportación.</p> <p>4. Se trabajará en coordinación con el nivel nacional, en especial con el Ministerio de Desarrollo Económico, para la aplicación de la Política Nacional del Fomento Empresarial y Creación de Empresas, y se dará apoyo al programa Jóvenes Emprendedores.</p>	<p>1.1. Se firmo convenio con CORPONOR y el Ministerio de Ambiente a través del cual se implementará y consolidará el SIGAM.</p> <p>2.1. Como un mecanismo de previsión, se realizaron los estudios y delimitación de las zonas de alto riesgo de las comunas 6, 7, y 10.</p> <p>3.1. <i>Indicio: se avanzó.</i></p> <p>4.1. Concluyó el convenio firmado por la Alcaldía de Cúcuta y el Programa Presidencial Colombia Joven, denominado Proyecto de Servicios Integrados para Jóvenes (PSIJ), que logró consolidar una Red de Instituciones para el Mercado Laboral.</p>
		Regulación	<p>1. Revisión y seguimiento de los contratos de concesión de las zonas de exclusividad y exigencia al cumplimiento de los compromisos contractuales en materia de servicio públicos.</p> <p>2. Satisfacer la necesidad de vivienda a madres cabeza de familia.</p>	1.1. El gobierno municipal logró que la empresa concesionaria de alumbrado público se comprometiera en ampliar la cobertura a diferentes barrios de la ciudad, buscando bajar los costos de energía para que hubiera excedentes que permitieran instalar nuevos postes de luz.
			1. Implementación y Consolidación del Sistema de Gestión Ambiental Municipal SIGAM	1.1. Se construyo el modelo básico, con el fin de contar con una base de datos que se pueda articular a distintas materias.

		<p>Nueva Gestión Pública: medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, asegurar las (E), calidad, equidad creación de valor.</p>	<p>2. Combatir la corrupción permitiendo a la ciudadanía ser veedora del actuar de la administración.</p> <p>3. Establecer regímenes especiales sobre impuestos, tasas y contribuciones con el fin de estimular la creación y subsistencia de micros, pequeñas y medianas empresas.</p> <p>4. La administración municipal apoyará la preinversión para adelantar los estudios socioeconómicos y de prefactibilidad técnicos que permitan establecer y localizar el área geográfica del Puerto Terrestre.</p> <p>5. Definir el Plan Estratégico de Exportación Regional.</p> <p>6. Adoptar un Sistema de estímulos para el personal e implementar el Sistema de Calidad y Garantía de las I.P.S</p>	<p>2.1. Acuerdo 78/02: por el cual se dictan normas para establecer la publicidad permanente de indicadores de gestión en la administración municipal.</p> <p>3.1. Acuerdo 84/02: por el cual se concede una rebaja en los intereses moratorios de las obligaciones tributarias que adeudan los contribuyentes al municipio de Cúcuta.</p> <p>3.2. En el marco del Programa Fortalecimiento Empresarial, la administración municipal ha gestionado recursos ante el Instituto de Fomento Industrial para crear un Fondo Rotatorio de Microcrédito para prestar directamente a la Mipymes.</p> <p>4.1. Acuerdo 92/01: por el cual se conceden unas autorizaciones al Alcalde para adquisición de terrenos para funcionamiento del Puerto Terrestre.</p>
		<p>Gobernanza</p>	<p>1. Incentivos a la asociación Universidades – Empresas – Gobierno.</p> <p>2. Se incentivará la operatividad del Consejo de Desarrollo Rural a fin de aunar esfuerzos para la consecución de recursos y su orientación.</p>	<p>1.1. <i>Indicio: se avanzó.</i></p>
<p>Externas</p>	<p>Problemas públicos y demandas sociales que presionan al aparato administrativo público generando sobrecargas</p>	<p>Crear un entorno menos proclive a las sobrecargas de la administración y más proclive a la selección, desvío y restricción de demandas sobre el sistema político – administrativo.</p>		
		<p>Desconcentración</p>	<p>1. Desconcentrar la prestación del servicio de Salud en sectores de fácil acceso al mayor número de población vulnerable tanto en la zona urbana como rural.</p>	<p>1.1. Se ha ampliado la oferta de servicios de salud, a través de una red de instituciones prestadoras de servicios al alcance de todos y logrando una mayor afiliación de la población a las entidades promotoras de servicios, con miras a llegar a niveles de salud aceptables. Se trabaja para que las Instituciones Prestadoras de Servicios en la</p>

			red local de salud pública, se modernicen técnica y administrativamente, para poder atender y facturar todos los servicios de tal forma que puedan ser autosostenibles.
	Descentralización	1. Coordinar con diferentes instituciones del orden municipal, departamental y nacional la prestación del servicio de salud en espacios adecuados además, de prestar el servicio en instalaciones adecuadas y dotadas con el mobiliario necesario.	1.1 Descentralización de la Oficina del SISBEN, para atender con mayor eficiencia a los usuarios que a noviembre llegaban a 581.557 personas.
	Privatización	<p>1. Impulso a formas asociativas competitivas.</p> <p>2. Promoción de la descentralización administrativa y autonomía regional, mediante la constitución de sociedades de economía mixta.</p> <p>3. Promoción de la ciudad y la región para la atracción y captación de la inversión privada nacional, binacional y extranjera.</p> <p>4. Capacitación para la asociación y la participación ciudadana.</p> <p>5. Administración, cuidado y mantenimiento mediante el sistema de concesión de los escenarios deportivos, recreativos y parques.</p> <p>6. Se promoverá un espíritu de solidaridad para el empelo con los hogares con jefatura femenina, realizando alianzas estratégicas con el sector privado local, empresarios e industriales.</p>	<p>1.1. Realización del Censo Empresarial de Cúcuta; 48 asociaciones de microempresarios conformadas.</p> <p>2.1. Acuerdo 17/02: por medio del cual se crea la empresa Industrial y Comercial del Estado del orden municipal Inversiones Cúcuta, se expiden sus estatutos orgánicos y su estructura orgánica y se dictan otras disposiciones.</p> <p>3.1. Se ha impulsado el desarrollo de obras físicas en el entendido de que todos los instrumentos producidos por la mano del hombre que multiplican su capacidad productiva, impactan positivamente en el crecimiento económico. Una ciudad adecuada atrae inversionistas. Un empresario busca además del rendimiento económico, un mayor beneficio social para ubicarse (seguridad y servicios públicos óptimos)</p> <p>4.1. 530 microempresarios capacitados y sensibilización para asociatividad y cooperativismo empresarial; 50 microempresarios de panaderías capacitados en temas de talento humano en las organizaciones, trabajo en equipo, mercadeo y ventas.</p> <p>5.1. Acuerdo 98/01: por el cual se reglamenta el manejo del espacio público en el Municipio de San José de Cúcuta para el embellecimiento de parques, zonas verdes, campos deportivos, etc.</p>
	Cambios en las actitudes de los ciudadanos	<p>1. Recuperar y afianzar el sentido de pertenencia, amor por la ciudad y la convivencia armónica.</p> <p>2. Rescatar la credibilidad del ciudadano en la administración municipal y en general hacia todas las instituciones y organismos municipales.</p> <p>3. Generar una cultura en materia de armonización, orientada a consolidar la responsabilidad de cada individuo y lograr una mejor interacción sociedad-naturaleza –territorio</p>	<p>1.1. Festival de cultura, brigadas culturales, manifestaciones folclóricas, convenios interinstitucionales para estímulo de la cultura, consolidación de la red del buen trato.</p> <p>2.1. Política de descuentos del 70% en los intereses moratorios que la Secretaría de Hacienda Municipal ofreció hasta el 31 de diciembre para el impuesto Predial y la Implementación de campañas para el mejoramiento de la imagen corporativa.</p> <p>3.1. Con las empresas de aseo se orientó una campaña de concientización de no arrojar basuras en las calles y se</p>

			4. Promover organizaciones comunales que realicen el automejoramiento de sus viviendas.	han colocado 900 cestas de basura en el centro de la ciudad para apoyar esta estrategia (Volvemos a ser ciudad, 2003).
		Infraestructura	<p>1. Articulación ventajosa con Colombia y Venezuela.</p> <p>2. Recuperación de 230Km de vías principales y secundarias de la malla vial urbana de la ciudad.</p> <p>3. Estudio integral de vías y transporte.</p>	<p>1.1. El Alcalde fue autorizado por Ferrovías para que negociara directamente con el gobierno venezolano el proyecto férreo binacional que iría desde La Chuna hasta La Fría y permitiría sacar por este medio las exportaciones de carbón de Norte de Santander que salen hacia el mercado internacional a través del Lago Maracaibo.</p> <p>2.1. Más de 140 obras están en ejecución en todos los rincones de la ciudad.</p> <p>3.1. Se ha avanzado en los estudios del proyecto Navegabilidad del Río Zulia, con una empresa privada que busca inversionistas que permitan desarrollar el proyecto.</p>

Fuente: Informe de Gestión "Volvamos a ser Ciudad", San José de Cúcuta, marzo de 2003 y Acuerdos del Concejo Municipal de la ciudad de San José de Cúcuta 2001 – 2003.

(Tabla 5.) Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 2004 – 2007 y sus resultados.

CAUSAS	DEFINICIÓN	OPERACIÓN	PLAN DE DESRROLLO MUNICIPAL (2004-2007) “PROGRESO PARA TODOS” ALCALDE. RAMIRO SUÁREZ CORZO	RESULTADOS*
Internas	Incompetencia e incapacidad de las autoridades e instituciones frente a retos y demandas del entorno	Introducir nuevas formas de gestión y conducción política diferentes a las tradicionales (Estado de bienestar) como:	<p>Objetivo general del Plan: Consolidar el Plan de Desarrollo Municipal, en concordancia con el Plan de Ordenamiento Territorial, para garantizar los desarrollos individuales y colectivos, mediante la prestación eficiente de los servicios públicos y sociales esenciales, la verificación de las condiciones de oportunidad e igualdad de sus habitantes y la intermediación del municipio como ente facilitador de los escenarios y condiciones adecuados para la producción, generación de empleo y sostenibilidad ambiental.</p>	<p>Una nueva era en la economía cucuteña: Los cambios que vive Cúcuta reflejan el comienzo de una nueva era en la economía local. Muy a pesar de los vaivenes de la economía venezolana, Cúcuta por fin logró generar una dinámica propia para su economía con una marcada independencia del bolívar y su diferencial cambiario. Los empresarios y la población en general tienen la sensación de que la ciudad tiene autonomía y no se cae sin el soporte de los compradores vecinos, a quienes hoy ven como un valor agregado de sus ganancias.</p>
		Cambios institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unificar la operatividad de las instituciones encargadas de la seguridad y emergencias de la ciudad. 2. Creación de una Secretaria de seguridad (METROSEGURIDAD). 3. Se incentivará la operatividad del Consejo Municipal de Desarrollo Rural a fin de aunar esfuerzos para la consecución de recursos y su orientación. 4. Creación de la oficina de información y comercialización de productos agropecuarios. 5. Reorganización de la Secretaría de Educación a través del Plan de Modernización. 6. Implementar una Política Municipal para fomentar la Equidad de Género a través del proceso de Educación Masiva de Género y Diversidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 2.1. En el componente de fortalecimiento de la Fuerza Pública, la administración municipal no escatimó de sus recursos propios para ofrecer apoyo logístico a diferentes instituciones armadas, con una inversión de \$8.767 millones. 3.1. En 2004 se creó la Secretaría de Seguridad y contando con el respaldo del Gobierno Nacional, se logró el aumento del pie de fuerza de la policía nacional, el ejército, así como la institucionalización de la Brigada XXX. 6.1. Desde 2004 se creó la Secretaría Área de Equidad y Género.
				1. Garantizar una mejor calidad de vida para los cucuteños, con servicios

		<p>Regulación</p>	<p>públicos eficientes, eficaces y mayores oportunidades de empleo.</p> <p>2. Revisión de las tarifas acorde con la realidad de la prestación de servicios.</p>	<p>Roberto Arango, Consejero Presidencial, la Dra. Eva María Uribe Tobón, en presencia de SSPD y el Dr. Luis Miguel Morelli, Gobernador del Departamento, se firmo el Plan de Acción y Compromisos para resolver en término de 8 meses, el problema de garantizar el normal suministro de agua para los cucuteños.</p> <p>2.1. <i>Indicio: se avanzó.</i></p>
		<p>Nueva Gestión Pública: medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, asegurar las (E), calidad y creación de valor.</p>	<p>1. Se buscará simplificar y agilizar trámites.</p> <p>2. Implementación del Observatorio de Violencia Urbana.</p> <p>3. Convencer a las autoridades tanto de Colombia como de Venezuela de la urgencia y necesidad de la zona de integración fronteriza mostrando sus ventajas y las posibilidades que se abren para la obtención de recursos (CAF, OEA, CAN, OEI, otros) en inversión de Proyectos conjuntos.</p> <p>4. Fortalecimiento del Comité Asesor Regional de Comercio Exterior, con apoyo de la Cooperación técnica internacional en tecnología, capacitación y comercialización.</p> <p>5. Sistematización en red de la oficina de trámites de la Secretaria de Tránsito y Transporte, con la Secretaría de Hacienda y Tesorería Municipal. Modernización de tránsito municipal.</p> <p>6. Realizar el Plan Local para la Atención y Prevención de Desastres.</p> <p>7. Fortalecer institucionalmente la administración Municipal en materia técnica para abordar la gestión ambiental.</p>	<p>1.1. Bajo los principios de planeación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la Alcaldía, la Secretaría General, diseñó una estrategia de reingeniería de procesos y procedimientos con el fin de alcanzar la mayor eficiencia en cada una de las actividades desempeñadas al interior de las dependencias municipales, así como mejorar el servicio al cliente, la calidad de vida de los funcionarios y despertar el sentido de pertenencia por la institución y la ciudad.</p> <p>2.1. Se dio inicio al Programa Observatorio de Violencia Urbana OVU, que tiene por propósito realizar un análisis de la información sobre delitos de impacto social y otras manifestaciones de violencia.</p> <p>3.1. Se elaboro la Propuesta de Definición y Delimitación de la ZIF, Área: Norte de Santander – Colombia, Táchira – Venezuela (2006).</p> <p>4.1. <i>Indicio: se avanzó.</i></p> <p>5.1. Referente a los ingresos del municipio, se puede observar que con la adquisición del Software Neptuno se ha logrado tener una cartera depurada.</p> <p>6.1. <i>Indicio: se avanzó.</i></p>

		<p>8. Plan para la Gestión Integral de Residuos Sólidos PGIRS, a nivel urbano y en el ámbito rural.</p> <p>9. Crear mediante Acuerdo del Concejo Municipal la estampilla pro-cultura Municipal.</p> <p>10. Formación y actualización catastral Municipal.</p> <p>11. Convenio DANE- Municipio realización Censo.</p> <p>12. Fortalecimiento Institucional y Sistema de gestión de calidad.</p>	<p>7.1. Acuerdo 14/06: por medio del cual se actualiza la reglamentación a la evaluación de emisiones de contaminantes de fuentes móviles en el municipio de San José de Cúcuta.</p> <p>9.1. Acuerdo 12/05: por medio del cual se crea y se ordena la emisión de la estampilla pro-cultura de Cúcuta.</p> <p>10.1. En el periodo comprendido entre 2004-2007 se observa un aumento considerable de predios inscritos gracias a la buena gestión y a los convenios realizados, permitiendo el incremento positivo de nuevos contribuyentes.</p>
	Gobernanza	<p>1. Participación comunitaria a partir de Consejos Comunales que son convocatorias públicas y amplias que se hacen con responsabilidad del gobierno Municipal y departamental a todas las organizaciones sociales e instituciones cívicas, religiosas y militares, con el objeto de concertar las necesidades sentidas de la comunidad, recepcionarlas, evaluarlas y priorizarlas.</p> <p>2. Conformación y constitución de los Consejos Comunitarios de Mujeres en el municipio.</p> <p>3. Propiciar encuentros de Mujeres que participan en la política para incidir en la toma de decisiones de partidos y movimientos políticos.</p> <p>4. Fortalecimiento de las Asociaciones Comunales y conformación de la Federación de Juntas de Acción Comunal del Municipio.</p>	<p>1.1. A comienzos del 2004, la Administración Municipal consideró necesario crear un espacio de participación directa con la comunidad, en el que los cucuteños accedieran fácilmente y directamente a las políticas públicas municipales. De ahí surge la realización de los Consejos Comunales de Gobierno; al principio y al final de cada año.</p> <p>2.1. <i>Indicio: se avanzó.</i></p> <p>3.1. La participación activa del 100% de las organizaciones sociales con asiento en la municipalidad (Juntas de Acción Comunal, Adulto Mayor, Madres Cabeza de Familia, Juventud entre otras), en los espacios de deliberación y toma de decisiones sobre asuntos claves del desarrollo humano integral, fue pieza clave de la interacción con la ciudadanía.</p> <p>4.1. Como consecuencia del apoyo brindado por la Administración Municipal se logró la creación de 25 nuevas JAC para el periodo 2004-2008. A la par de este trabajo la Secretaría Área de Dirección de Desarrollo Social adelantó continuamente talleres</p>

				relacionados con temas de Estado, sociedad, y Democracias, formas de gestión democráticas, políticas públicas, marco legal, fundamentos de desarrollo comunal.
Externas	Problemas públicos y demandas sociales que presionan al aparato administrativo público generando sobrecargas	Crear un entorno menos proclive a las sobrecargas de la administración y más proclive a la selección, desvío y restricción de demandas sobre el sistema político – administrativo		
		Desconcentración	<p>1. Fortalecimiento del Centro Tecnológico de Cúcuta en la ciudadela de Atalaya y promoción de otros Centros de Habilitación Tecnológica y complementaria en la Ciudad.</p> <p>2. Construcción, dotación y apoyo a los CIAF de La Libertad, Atalaya, Hospital Amelia y otros según necesidad.</p>	<p>1.1. El Centro Tecnológico de Cúcuta viene ejecutando programas de Formación para el trabajo en las áreas de mercadeo y ventas, mantenimiento y ensamble de computadores y administración y contabilidad.</p> <p>2.1. Acuerdo 16/06: por el cual se concede autorización al Alcalde para entregar en concesión la prestación de servicios a cargo del CIAF.</p>
		Descentralización	<p>1. Fortalecimiento del Centro Administrativo Municipal de Atalaya y La Libertad.</p> <p>2. Fortalecimiento de la casa de justicia de La Libertad y construcción y puesta en funcionamiento de las casas de justicia en la ciudadela de Juan Atalaya y en otros sectores según necesidad.</p>	<p>1.1. Con el fin de garantizar la prestación del servicio de salud, la E.S.E. destinó recursos para mejorar, adecuar y mantener la infraestructura física de las instituciones prestadoras de servicio y dotación para las mismas.</p> <p>2.1. <i>Indicio: se avanzó.</i></p>
			<p>1. Brindar una ciudad segura y amable que genere un ambiente propicio que atraiga inversionistas.</p> <p>2. Desarrollo y consolidación del Parque Industrial de Cúcuta.</p>	<p>1.1. Construcción de la sede Regional de Policía y el II Distrito de Atalaya figuran entre las principales obras proyectadas por la administración con el apoyo del Ministerio del Interior y de Justicia.</p> <p>2.1. Acuerdo 25/06: por medio del cual se conceden</p>

		<p>Privatización</p>	<p>3. Crear el Banco de Progreso</p> <p>4. Se coordinará con las instituciones, con los gremios y la comunidad, la planificación del sector, organizando a la comunidad para que produzcan en forma asociativa.</p>	<p>autorizaciones al señor Alcalde, para que conforme una Sociedad de Economía Mixta de carácter municipal que se denominará Parques Cúcuta.</p> <p>3.1. Durante el 2004 y 2007, la Secretaría del Banco del Progreso logró beneficiar a 2.288 micros y pequeños empresarios de la ciudad, por un monto total de \$8.455 millones desembolsados.</p> <p>4.1. Se implementó el programa de capacitación laboral para mujeres (5.500 mujeres capacitadas); 1500 mujeres lograron comercializar productos hechos por ellas mismas en tres ferias micro-empresariales; la Secretaría de Equidad y Género creó once tiendas comunitarias en los barrios más vulnerables.</p>
		<p>Cambios en las actitudes de los ciudadanos</p>	<p>1. Capacitar al cucuteño en programas de conciencia ciudadana para crear y constituir una mejor ciudad.</p> <p>2. Masificar la comprensión de los aspectos relacionados con la Equidad de Género y sus beneficios en niñas y niños, jóvenes, mujeres y hombres y propiciar un cambio cultural en la formación de valores, de actitudes y de comportamientos que permita avanzar hacia una sociedad más equitativa para mujeres y hombres.</p> <p>3. Desarrollar estudios e investigaciones urbanas para un cambio sociocultural, comunitario y ciudadano.</p> <p>4. Fortalecer las instituciones Municipales generando credibilidad a los ciudadanos.</p>	<p>1.1. Administración la inversión en cultura supero el techo de los mil millones de pesos. Para la Secretaría de Cultura, el objetivo fue buscar que los ciudadanos y ciudadanas, se interrelacionaran más con el entorno urbano, con ello generar una dinámica de comunicación participativa, posibilitando unas mejoras socioculturales para un cambio de actitud y de valores frente a la vida familiar, comunal, económica y de cara a un horizonte del desarrollo local y regional.</p> <p>3.1. Acuerdo 37/06: por medio del cual se crea el incentivo denominado estímulos en becas de estudios de pregrado y otros para las mejores iniciativas.</p> <p>4.1. Se puede determinar que uno de los logros más importantes que ha obtenido la Secretaría de Hacienda local, es la recuperación de la cartera, ya que ha permitido llevar un seguimiento personalizado de cada uno de los deudores logrando que a través de acuerdos de pago realicen</p>

				la cancelación de la deuda con el municipio por concepto del Impuesto Predial.
		Infraestructura	1. Realizar convenios comunidad – gobierno para la pavimentación de vías barriales.	1.1. La Administración Municipal propuso esta estrategia de recuperación de la malla vial, para pavimentar las vías de los barrios, en un marco de ejecución ágil, ordenada y transparente, en el cual los recursos del municipio llegan directamente a los ejecutores.

Fuente: Informe de Gestión “Más Progreso”, San José de Cúcuta, 2007 y Acuerdos del Concejo Municipal de la ciudad de San José de Cúcuta 2004 – 2007.

(Tabla 6.) Análisis del Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011 y sus resultados.

CAUSAS	DEFINICIÓN	OPERACIÓN	PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL (2008-2011) “CÚCUTA HUMANA, SOLIDARIA Y COMPETITIVA” ALCALDE: MARÍA EUGENIA RIASCOS	RESULTADOS*
Internas	Incompetencia e incapacidad de las autoridades e instituciones frente a retos y demandas del entorno	Introducir nuevas formas de gestión y conducción política diferentes a las tradicionales (Estado de bienestar) como:	Objetivo general del Plan: Gestionar y contribuir con el establecimiento de condiciones para el desarrollo sostenible a partir de la promoción de los derechos humanos, la participación ciudadana, el ejercicio del gobierno transparente, la estimulación del potencial humano socioproductivo, la infraestructura para el fortalecimiento del emprendimiento, la ciencia y tecnología, la actualización y consolidación de un modelo de desarrollo que privilegie lo social y lo humano, la consecución de la mejor combinación de los factores disponibles para la competitividad y el desarrollo. Manteniendo un enfoque de género en las distintas acciones de política.	Finaliza el año 2010, un año marcado por acierto institucionales, logros de gestión y reconocimientos a la labor social que se ha adelantado en estos años de gobierno.
		Cambios institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular e Implementar la Política Pública Municipal para fomentar la Equidad de Género, de Niños, Niñas y Jóvenes en los diferentes programas y proyectos. 2. Formular e Implementar la Política Pública Municipal del Adulto Mayor. 3. Formular políticas y estrategias públicas que orienten la oferta de bienes y servicios ambientales. 4. Articular acciones de las diferentes secretarías para la gestión de los Centros para la Atención a la Familia en Atalaya y la Libertad. 	<p>2.1. Aprobación por el Concejo Municipal de la Política Pública del Adulto Mayor e implementación de la misma: 280 asociaciones de adultos mayores (DABS rinde informe ante el Concejo Municipal, 10 de julio de 2010).</p> <p>3.1. Acuerdo 15/08: por medio del cual se conceden autorizaciones al Alcalde para celebrar convenio con el Ministerio de Medio Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial.</p> <p>4.1. 2 Centros Integrales de Atención a la Familia apoyados (DABS rinde informe ante el Concejo Municipal, 10 de julio de 2010).</p>
		Regulación	1. Medidas pertinentes que garanticen la prestación eficiente de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo para la población.	1.1. Acuerdo 22/10: por medio del cual se establecen los porcentajes de contribuciones y subsidios para los servicios públicos domiciliarios de aseo.
			1. Establecer la Agenda Estratégica “Cúcuta Emprende, Produce y Compite”.	1.1. Acuerdo 19/10: por medio del cual se adopta como política de competitividad y desarrollo para el Municipio de San José de Cúcuta el proceso de formulación de visión y plan estratégico Cúcuta

		<p>Nueva Gestión Pública: medidas de ajuste fiscal, métodos gerenciales, asegurar (las E), calidad, equidad, creación de valor.</p>	<p>2. Constituir el Sistema de Gestión Ambiental Municipal SIGAM, como una herramienta que permita a la administración Municipal definir claramente el QUÉ HACER y el CÓMO HACER la gestión ambiental urbano - Municipal del territorio.</p> <p>3. Fortalecer la gestión pública: simplificación de trámites, actualización de base de datos, recuperar cartera morosa, fortalecimiento finanzas públicas, desarrollo de la cultura de rendición de cuentas y sistemas de comunicación, planeación y presupuesto participativo y calidad de la gestión.</p> <p>4. Formular e implementar el plan estratégico de seguridad ciudadana y modernizar y transformar a los organismos de seguridad.</p> <p>5. Modernización y transformación de los organismos de justicia.</p> <p>6. Convencer a las autoridades tanto de Colombia como de Venezuela de la urgencia y necesidad de la Zona de Integración Fronteriza.</p> <p>7. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Estándar de Control Interno MECI.</p>	<p>2030.</p> <p>3.1. Avanza el Plan de Desempeño, suscrito con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a inicios del presente año, que a través de la Dirección de Apoyo Fiscal DAF monitorea la ejecución del presupuesto, habiéndose constituido una fiducias con el BBVA que garantiza el pago de sueldos y acreencias</p> <p>3.2. Acuerdo para la exención del ciento por ciento del pago de intereses por mora a deudores de los Impuestos Predial e Industria y Comercio.</p> <p>3.3. Con la rendición de cuentas 2009-2010, llevada a cabo el pasado 3 de diciembre de 2010, quedó plasmada la voluntad del gobierno municipal por propiciar y ejecutar una gestión pública transparente.</p> <p>4.1. Ampliación y fortalecimiento del CAD, número único de seguridad y emergencia 123. fortalecimiento del observatorio de violencia urbana, campaña de prevención contra el reclutamiento armado, se realizó capacitación en violencia basada en género; se creó y organizo la Coordinación Operativa de Atención de Emergencias; creación e instalación de la Policía Metropolitana; implementación del Plan integral de seguridad y convivencia ciudadana; participación y control de eventos masivos.</p> <p>5.1. Acuerdo 60/09: por el cual se fija el procedimiento para el pago de las sentencias judiciales proferidas en contra de la Contraloría, Procuraduría y Concejo Municipal.</p> <p>6.1. Se realizaron ocho eventos de experiencias exitosas, realización de ruedas de negocios permitiendo mostrar la verdadera vocación</p>
--	--	--	--	--

			8. Iniciar el funcionamiento de la región virtual a partir del funcionamiento del gobierno en línea.	comercial de la ciudad. 8.1. Acuerdo 27/08: por el cual se autoriza a la Alcaldesa para que realice un convenio interadministrativo con el Fondo de Comunicaciones para la implementación de la estrategia de gobierno en línea.
		Gobernanza	1. Promover el desarrollo de ciudadanos y comunidades comprometidas con la construcción de espacios de participación.	1.1. Acuerdo 24/09: por medio del cual se crea el Consejo de Protección al Consumidor.
Externas	Problemas públicos y demandas sociales que presionan al aparato administrativo público generando sobrecargas	Crear un entorno menos proclive a las sobrecargas de la administración y más proclive a la selección, desvío y restricción de demandas sobre el sistema político – administrativo		
		Desconcentración		
		Descentralización		
		Privatización	1. Promover la Cultura del Emprendimiento y creación de empresas sostenibles.	1. Se desarrollo el Diplomado Prospectiva y construcción participativa de ciudades digitales en el Centro Tecnológico de Cúcuta.
		Cambios en las actitudes de los ciudadanos	1. Desarrollar en la ciudadanía una ética social protectora de los DH y concientización para armonizar ley, moral y cultura. 2. Prevenir conductas violentas.	1.1. Acuerdo 18/08: por el cual se institucionaliza la semana del buen trato. 1.2. Acuerdo 7/10: por medio del cual se

			3. Propiciar la resolución de conflictos.	<p>institucionaliza el programa de educación y cultura ciudadana.</p> <p>2.1. Acuerdo 19/08: por el cual se declara el 21 de septiembre como el día del desarme y la convivencia.</p>
		Infraestructura	1. Construir lugares de encuentro.	<p>1.1. Acuerdo 31/08: por el cual se institucionaliza el día del espacio público como actividad lúdica y pedagógica.</p> <p>1.2. Acuerdo 16/09: por el cual se cambia el destino de uso del suelo de un tramo vía vehicular para convertirse en peatonal.</p>

Fuente: Informe de Gestión del Departamento Administrativo de Bienestar Social, 10 de julio de 2010; Informe de Gestión Área de Seguridad Ciudadana, 30 de junio de 2009; "Cúcuta Humana, Solidaria, Competitiva y Sin Desigualdades", San José de Cúcuta, La Opinión, 2010 y Acuerdos del Concejo Municipal de la ciudad de San José de Cúcuta 2008 – 2011.