



FUNDACIÓN **CONSUCOL**

**Asistencia, Formulación y Gestión de Proyectos
Municipales para Acceso al Sistema General de
Regalías en Villanueva, Monterrey, Barranca de Upía,
Cumaral, Restrepo y San Luis de Palenque**

Informe No. 7 Final

Bogotá, D.C., diciembre 2012



FUNDACION
CONSUCOL

ASISTENCIA, FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES PARA ACCESO AL SISTEMA GENERAL DE REGALÍAS EN VILLANUEVA, MONTERREY, BARRANCA DE UPÍA, CUMARAL, RESTREPO Y SAN LUIS DE PALENQUE

I. PRESENTACION

1. Antecedentes

PETROMINERALES COLOMBIA LTD / Fundación VICHITUNI realizó una licitación para proveer el apoyo a los municipios de Villanueva, Monterrey, Barranca de Upía, Cumaral, Restrepo y San Luis de Palenque en la identificación, concertación, priorización, formulación y registro de mínimo 24 proyectos susceptibles de acceder al Sistema General de Regalías. El financiamiento de estos proyectos se obtendría en las Regalías Directas o en el acceso a los Fondos de Desarrollo Regional, Compensación Regional o de Ciencia, Tecnología e Innovación.

La Fundación CONSUCOL participó en la convocatoria y ganó la licitación comprometiéndose a desarrollar el siguiente procedimiento: Con base en los proyectos de los Gobiernos Locales incorporados en el Planes de Desarrollo y los resultados de las entrevistas con los Alcaldes, Secretarios de Planeación y otros representantes de la Administración Municipal, se priorizarán las iniciativas a estructurar siguiendo la Metodología General Ajustada - MGA - Simplificada y los procedimientos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación.

Posteriormente, la Fundación CONSUCOL brindará el acompañamiento en la gestión de la inscripción de las mismas en el Banco de Proyectos así como la viabilización y aprobación por los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD) previstos por el Sistema General de Regalías.

En consecuencia, la Fundación VICHITUNI y la Fundación CONSUCOL firman el Convenio FV-PMG-CV-20121 para adelantar las labores previstas de apoyo a los seis municipios anotados, durante seis meses (junio a diciembre de 2012), por un valor total de \$213.175.200.00.

2. Objetivo General

Brindar asistencia técnica, capacitación y acompañamiento a los seis municipios focalizados en la preparación de mínimo 24 proyectos para presentar al Sistema General de Regalías.



FUNDACION
CONSUCOL

II. RESULTADOS

1. Productos

Los principales productos obtenidos por municipio se registran en la tabla siguiente:

MATRIZ DE RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMULACION DE PROYECTOS

MUNICIPIO	INVENTARIO	PRIORIZADOS TOTAL	RECIBIDOS Y FORMULADOS	EN PROCESO DE FORMULACIÓN	VALOR APROXIMADO	FUNCIONARIOS PARTICIPANTES	% PRIORIZADOS Vs. RECIBIDOS Y FORMULADOS	ACTAS DE RECIBO	PRESENTACIÓN OCAD
	<i>No. de proyectos identificados</i>	<i>No. de proyectos priorizados</i>	<i>No. de proyectos formulados</i>	<i>No. de proyectos en formulación</i>	<i>Suma aproximada del grupo de proyectos formulados por la consultoría</i>	<i>No. de funcionarios capacitados o participantes activos</i>		<i>Fecha de entrega del proyecto a la administración municipal</i>	<i>Fecha de presentación (prevista o realizada) del proyecto ante el OCAD (departamental o municipal)</i>
Barranca de Upía	32	24	9	2	\$2.022.314.950	5	37,5%	Acta No. 5 (19 Oct) Acta No. 6 (29 Nov)	16 Ene 2013 OCAD Mpal Luego OCAD Deptal
Cumarál	20	20	9	0	\$17.949.150.724	11	45,0%	Acta No. 4 (28 Sept) Acta No. 5 (26 Oct)	Primer OCAD Deptal de 2013
Restrepo	22	21	6	6	\$12.275.476.819	18	28,6%	Acta No. 2 (21 Nov)	6 Dic 2012 OCAD Deptal 27 Dic 2012 OCAD Mpal
Villanueva	23	6	5	0	\$1.733.500.000	3	83,3%	Acta No. 5 (19 Sept)	N.D.
San Luis de Palenque	8	8	3	5	\$8.458.832.450	9	42,8%	Acta No. 6 (23 Nov)	15 Ene 2013
Monterrey	14	3	3	0	\$3.253.850.759	5	100%	Acta No. 5 (26 Sept) Acta No. 6 (8 Oct)	Se está programando OCAD
Total	119	81	35	13	\$45.693.125.702	51	43,2%		



FUNDACIÓN
CONSUCOL

A continuación se indica los proyectos que se encuentran en trámite ante los OCAD respectivos, a la fecha de corte del presente informe:

PROYECTOS EN TRAMITE ANTE OCAD DEPARTAMENTAL Y OCAD MUNICIPAL

MUNICIPIO	PROYECTO	VALOR (Millones \$)	OCAD DEPARTAMENTAL		OCAD MUNICIPAL	
			Presentación	Aprobación	Presentación	Aprobación
Restrepo	Construcción de 280 Soluciones de Vivienda de Interés Prioritario para la Población Estrato 1 y 2, en Multifamiliares María del Carmen 2 y Multifamiliares San Antonio	\$ 7.840	6 Diciembre de 2012	6 Diciembre de 2012		
	Construcción de Unidades Sanitarias para Viviendas Rurales	\$ 602			27 Diciembre de 2012	
Monterrey	Masificación de Gas en la Zona 1, Vereda Tierra Grata	\$ 736			Se está programando OCAD Municipal	
Barranca de Upía	Adquisición Equipo Autopropulsado para Limpieza de Cámaras Subterráneas y Redes de Alcantarillado	\$ 643			16 Ene 2013 OCAD Mpal luego OCAD Deptal	
San Luis de Palenque	Construcción Red de Distribución de Gas Natural en la vereda de Jagueyes del Guirripa	\$ 413			15 Enero de 2013	
	Fortalecimiento de la Estructura Agropecuaria	\$ 5.459			15 Enero de 2013	
	Fortalecimiento y Creación de Estrategias de Conservación del Medio Ambiente	\$ 102			15 Enero de 2013	
Total		\$ 15.795				

2. Logros

Se identifican 5 logros importantes derivados del esfuerzo realizado:

- Se construyó un buen relacionamiento con los gobiernos locales – salvo en Villanueva –con compromiso, receptividad y trabajo conjunto. Gran parte de este logro se debe a la experiencia y calidad de los profesionales de la Fundación CONSUCOL.
- Una exitosa metodología de trabajo de "aprender haciendo", sencilla, adecuada, participativa, cercana, in situ y replicable, que refuerza la imagen positiva de la empresa con las autoridades locales.
- Asistencia técnica específica, en campo y permanente, que sólo la provee PETROMINERALES COLOMBIA LTD / Fundación VICHITUNI al grupo de municipios focalizados. Esta cooperación "pionera" en la industria y apropiada a las necesidades locales aumentó la valoración y el reconocimiento público de los funcionarios municipales al esfuerzo realizado por la Compañía.
- Una experiencia de alianza público – privada susceptible de replicar con las Gobernaciones de Casanare y Meta, con otros sistemas de financiamiento del desarrollo y otras entidades y programas públicos nacionales y regionales.



FUNDACION
CONSUCOL

- La identificación, concertación y priorización de proyectos críticos para el desarrollo municipal que están sistematizados en matrices, las cuales quedarán al servicio de PETROMINERALES COLOMBIA LTD y la Fundación VICHITUNI para la definición de posibles apoyos locales derivados de los planes de inversión social empresarial (obligatoria y voluntaria).

A la par, se destacan tres experiencias particulares. En Cumaral se realizaron 3 capacitaciones en la organización y funcionamiento del Sistema General de Regalías, la Metodología de Marco Lógico y el aplicativo MGA, a todos los Secretarios de despacho y a 1 funcionario de cada una de las dependencias de la Alcaldía. Este equipo "ampliado y capacitado" formuló los proyectos. En Restrepo se adelantó un proceso similar pero con la variante de un espacio permanente de atención, capacitación e intercambio para los funcionarios interesados, el cual se ubicó físicamente en el Concejo Municipal. Por último, en Barranca de Upía se obtuvo una participación importante de los funcionarios y de los actores vinculados directamente a las iniciativas como los padres de familia, desplazados y miembros de Juntas de Acción Comunal, entre otros.

3. Próximos Pasos

Se recomienda adelantar los siguientes pasos:

- Acompañar a los municipios interesados en la formulación y trámite de los proyectos a ser financiados con los recursos del SGR del bienio 2013 - 2014, ante los OCAD correspondientes.
- Brindar asistencia y acompañamiento a los Gobiernos Locales en la gestión de los proyectos aprobados y, en particular, en los procesos de documentación exigidos por el Sistema General de Regalías y posterior licitación de los proyectos.
- Asesorar a los municipios en la eventual presentación de proyectos en otras fuentes de financiamiento nacional e internacional.
- Apoyar a las Gobernaciones y Municipios respectivos en la formulación de los Proyectos Regionales



FUNDACION
CONSUCOL

III. ORGANIZACIÓN

1. Fases

Las fases de trabajo desarrolladas fueron:

- Alistamiento: Firma del Acta de Inicio, aprobación del Plan de Trabajo, vinculación contractual del equipo de Consultores y presentación del proyecto y del equipo en cada municipio bajo el liderazgo de PETROMINERALES COLOMBIA LTD / Fundación VICHITUNI.
- Mesas Técnicas con los funcionarios municipales para identificar, concertar y priorizar proyectos. De cada sesión se acuerdan compromisos plasmados en actas o ayudas de memoria suscritas y registros de asistencia.
- Inventario y priorización de proyectos a través de la conformación de matrices de proyectos por municipio a nivel de proyectos identificados (inventario) y proyectos priorizados.
- Reuniones y visitas de trabajo específicas con funcionarios, que incluyen desplazamientos al sitio de los proyectos priorizados, con el fin de recopilar y sistematizar la información documental, estadística y cualitativa.
- Jornadas de capacitación a funcionarios locales con relación al Sistema General de Regalías, la Metodología de Marco Lógico y el aplicativo MGA.
- Formulación de los proyectos priorizados en Metodología de Marco Lógico y aplicativo MGA, del Departamento Nacional de Planeación, bajo diversos esquemas de trabajo que dependen del interés y voluntad de los gobiernos locales (sólo formulación de proyectos como una consultoría normal, capacitación-asistencia-formulación de los proyectos y sistema híbrido de los dos anteriores).
- Jornadas de revisión de los proyectos y realización de los ajustes técnicos y presupuestales correspondientes
- Recibo y aceptación de los proyectos por parte de los Alcaldes o los Secretarios de Planeación Municipales.
- Acompañamiento en el registro de los proyectos ante las Secretarías Técnicas y los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD) correspondientes. Incluso acompañamiento en la sesión de los OCAD en Restrepo.
- Certificados de satisfacción del trabajo realizado por la Fundación CONSUCOL por parte de los gobiernos locales.



FUNDACION
CONSUCOL

2. Hechos Críticos

Los momentos críticos del proyecto son los siguientes:

- Firma de Convenio y Acta de Inicio: Se suscribieron el 1 de junio de 2012, para trabajar en Barranca de Upía, Cabuyaro, Monterrey, Villanueva y San Luis de Palenque, durante 120 días, por un valor de \$166.104.000.00
- En Cabuyaro el proceso adelantado durante un mes fue finalizado anticipadamente por desacuerdos entre la Administración Municipal y PETROMINERALES COLOMBIA LTD. Esta decisión fue comunicada por la Fundación VICHITUNI a la Fundación CONSUCOL a través de carta fechada el 29 de junio de 2012.
- El comienzo en San Luis de Palenque se postergó en razón del paro en el Bloque Mapache.
- Ante esta situación, el Comité de Seguimiento del Convenio, en sesión No. 4 del 27 de julio de 2012, decide reemplazar estos municipios por Restrepo y Cumaral en el Departamento del Meta.
- El 15 de agosto de 2012, el Comité de Seguimiento en su reunión No. 5 determinó que se iniciaran las labores en San Luis de Palenque y autorizó la suscripción de un Otrosí al Convenio, para agregar el trabajo en dicho municipio.
- El 28 de septiembre se firma el Otrosí que adiciona a San Luis de Palenque en el grupo de municipios, agrega tiempo hasta diciembre de 2012 y aumenta el presupuesto en \$47.071.200.00. Así, el valor total del convenio concluye en \$213.175.200.00.

3. Esquema Organizacional

La Fundación CONSUCOL dispuso el siguiente equipo de trabajo para la ejecución del convenio:

Cuadro No. 1
Equipo Técnico

Nombre	Función	Localización
Jaime Morales	Consultor Proyectos y SGR	Transversal y Restrepo
Ricardo Bayona	Consultor Proyectos y SGR	Transversal, Barranca de Upía y Villanueva
Natalia Rojas	Consultora Proyectos y Marco Lógico	Transversal, Cumaral y Monterrey
Angélica Olmos	Consultora Proyectos	San Luis de Palenque
Diego Pire	Consultor MGA	Transversal
Viviana Palacios	Asistente Fundación CONSUCOL	Transversal
Yesid Sandoval	Director y Asesor Fundación CONSUCOL	Transversal



FUNDACION
CONSUCOL

Se conformó un Comité de Seguimiento del Convenio compuesto por representantes de PETROMINERALES COLOMBIA LTD, la Fundación VICHITUNI y la Fundación CONSUCOL. Las 10 actas del Comité de Seguimiento se presentan en el Anexo No. 1.

De igual forma, la Fundación CONSUCOL hizo entrega de 6 informes mensuales de avance que se agrupan en el Anexo No. 2.

4. Matriz de Avance por Municipio

Los cuadros agrupados en el Anexo No. 3 registran la evolución del trabajo en cada municipio. En dichos cuadros se plasma el inventario de proyectos, las priorizaciones efectuadas con sus respectivas fechas y actas así como las entregas definitivas de los proyectos con Actas firmadas por los representantes de los Gobiernos Locales y la Fundación CONSUCOL. En el Anexo No. 4 se presentan las Actas de Entrega de los proyectos a los Gobiernos Locales y el Anexo No. 5 contiene las demás Actas suscritas a lo largo del proceso de formulación de los proyectos así como listados de asistencia y otros documentos de soporte por municipio.

Las cartas de recibido a satisfacción de los apoyos de la Fundación CONSUCOL suscritas por los funcionarios municipales de Restrepo, Barranca de Upía, San Luis de Palenque, Monterrey y Cumaral se muestran en el Anexo No. 6. El Municipio de Villanueva no suscribió comunicación al respecto.

5. Dificultades

La ejecución del Convenio tuvo las siguientes dificultades:

- Los cambios frecuentes en la identificación y priorización de los proyectos por parte de las Alcaldías Municipales retrasaron el Plan de Trabajo y Cronograma de la Fundación CONSUCOL.

Los Alcaldes y/o Secretarios de Planeación escogieron las iniciativas a formular, las cuales fueron acotadas con criterios como la inclusión del proyecto en el Plan de Desarrollo Municipal, la articulación de la iniciativa con el Plan de Desarrollo Departamental y el cumplimiento de las exigencias y requisitos del Sistema General de Regalías. El predominio del criterio político en la selección de los proyectos introdujo una complejidad adicional para consolidar la información por municipio pues las prioridades se modificaron recurrentemente atendiendo razones como las siguientes: 1) Los Gobiernos Locales no cuentan con un mecanismo claro de priorización de proyectos. 2) Las presiones e intereses políticos vigentes conducían a la asignación de contratos a profesionales vinculados a la coalición de gobierno para que formularan algunos proyectos que ya habían sido acordados con la Fundación CONSUCOL, y 3) los intereses contradictorios entre funcionarios



FUNDACION
CONSUCOL

poderosos de la administración municipal que se traducían en una puja por incorporar - o "sacar" - algunas iniciativas.

Todos estos cambios retrasaron la programación del trabajo previsto por la Fundación CONSUCOL quien documentó a través de actas, ayudas de memoria y correos electrónicos la priorización en cada caso y los cambios anotados. Estos documentos de soporte - relacionados en un numeral siguiente - fueron anexados en los informes mensuales.

- Las preferencias de los Alcaldes y equipos de gobierno se orientan hacia iniciativas urbanas en desmedro de los proyectos rurales, que cuentan con un interés directo de PETROMINERALES COLOMBIA LTD – Fundación VICHITUNI.
- En las matrices sobresalen los proyectos de infraestructura física especialmente de vías, agua potable y saneamiento básico y salud mientras se registra una notable ausencia de proyectos de desarrollo económico y social más allá de la infraestructura educativa, de salud y cultura.
- La suspensión del trabajo en Cabuyaro implicó una pérdida de esfuerzos y recursos para la Fundación CONSUCOL. Cabuyaro es el municipio con mayores recursos derivados de regalías petroleras y, por esta razón, el equipo de trabajo concentró los primeros esfuerzos en esta localidad. Al cabo de un mes de labores se decide la suspensión y en consecuencia el proceso es fallido.
- La entrada secuencial de los municipios al proceso se tradujo en un tiempo desigual de trabajo entre ellas. El caso más crítico es San Luis de Palenque que entro al final y contó con un acompañamiento de tan sólo 2 meses mientras Cumaral y Restrepo recibieron apoyo durante 3 meses.
- En Villanueva el proceso fue traumático y no se lograron los resultados esperados. A pesar de los esfuerzos efectuados por el equipo de trabajo, no se logró una relación armónica y fructífera con la Secretaría de Planeación. Las dificultades críticas se ubican en el manejo descortés del Secretario de Planeación, la ausencia de espacios de interacción con los funcionarios, los cambios intempestivos en las prioridades de los proyectos, el encargo de la formulación de proyectos acordados con la Fundación CONSUCOL a otros Consultores y, desde un principio, el desinterés y displicencia de los funcionarios hacia el apoyo brindado por PETROMINERALES COLOMBIA LTD. Estas dificultades no se lograron superar incluso después de la reunión de "distensión" y de nuevos acuerdos para continuar el trabajo, realizada en Villanueva con la presencia de un delegado de la empresa, Juan Pablo Arteaga. Al final el proceso quedó inconcluso y solo llegó hasta la entrega por Acta suscrita ente las partes de 5 proyectos formulados por la Fundación CONSUCOL, sin que se obtuviera respuesta alguna del Gobierno Local.



FUNDACION
CONSUCOL

IV. ENTORNO INSTITUCIONAL

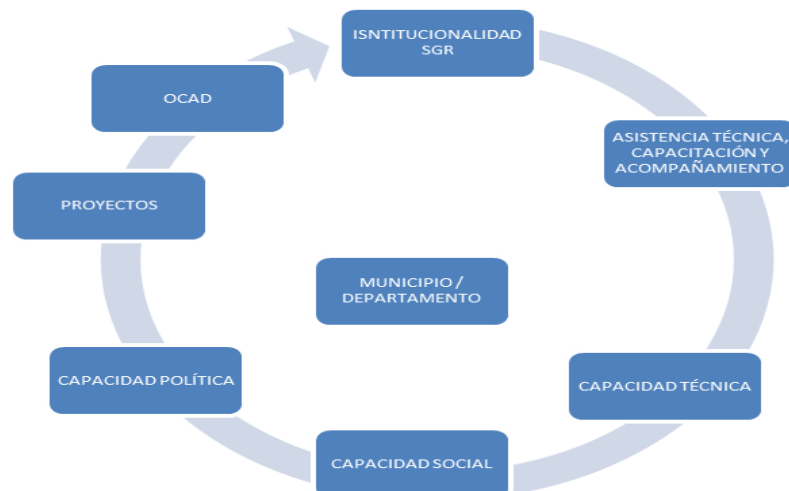
1. Relacionamiento Esperado

El Estado colombiano aplica las regalías recibidas por la explotación de recursos naturales no renovables a través del nuevo Sistema General de Regalías cuya institucionalidad se encuentra en proceso de consolidación. La novedad que implica estas nuevas reglas de juego obliga al Gobierno Nacional a realizar un esfuerzo orientado a ajustar gradualmente el diseño y la aplicación del modelo; a divulgar la normatividad y los procedimientos; y, sobre todo, a brindar asistencia técnica, capacitación y acompañamiento a las entidades subnacionales interesadas en el financiamiento de sus iniciativas de desarrollo.

Se espera que el Sistema General de Regalías adquiera una dinámica de funcionamiento, regular y sostenible, a partir de una masiva presentación, aprobación y financiamiento de proyectos. El proyecto es el principio y el fin del sistema.

Gran parte de esta dinámica depende de la capacidad territorial para identificar, concertar, priorizar, formular y registrar sus proyectos ante los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD). En teoría esta capacidad territorial se sustenta en tres pilares: 1) capacidad técnica, especialmente de las secretarías de planeación. 2) capacidad social para participar y realizar el control social. 3) capacidad política para consensuar y tramitar los intereses de la comunidad local ante el Estado.

La interacción positiva y virtuosa de estas tres capacidades (reforzadas con la asistencia técnica, capacitación y acompañamiento brindada por el nivel nacional) le permiten a un municipio o departamento generar el stock de proyectos requerido, los aprendizajes replicables en el tiempo y, por ende, articularse adecuadamente al Sistema General de Regalías.





FUNDACION
CONSUCOL

2. Entorno Real

El trabajo contó con un entorno complejo que se describe a continuación:

Institucionalidad

- Una institucionalidad en construcción e "inestable". Se produjeron cambios frecuentes en los procedimientos e instrumentos del Sistema General de Regalías y demoras en la constitución y convocatoria de los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD). Recientemente, ha aflorado una "puja" entre el Gobierno Nacional y los territorios por la destinación de los recursos y la definición de ejecutores.
- Un enfoque en proyectos locales más que regionales. Los municipios concentran esfuerzos en sus cupos teóricos del Fondo de Compensación Regional que son reducidos pero "seguros". El escaso avance en la "asociatividad" municipal y la debilidad de la visión regional en los Planes Municipales de Desarrollo restringen la priorización de proyectos conjuntos para acceder a regalías departamentales y/o a los fondos regionales que son la mayor parte de los dineros disponibles.

Asistencia Técnica, Capacitación y Acompañamiento Nacional

- El deficiente apoyo departamental y nacional. La atención brindada por el Departamento Nacional de Planeación (capacitación, asistencia y acompañamiento) es lejana y llega hasta el nivel departamental. El apoyo departamental es insuficiente e insatisfactorio (funcionarios aprendiendo, intermitente, preferencial por lealtades políticas y con un acompañamiento muy tenue). Es necesario trascender la capacitación del taller clásico e instalarse como un proceso continuo en el municipio a través de "centros de aprendizaje" y metodologías de "aprender haciendo".

Capacidad Técnica Territorial

- La debilidad de las Secretarías de Planeación Municipales. Esto se expresa en precarios recursos técnicos, humanos y financieros (Más del 75% del personal se contrata por Ordenes de Prestación de Servicio). Aunque las dependencias están formalmente constituidas se identifican déficits en personal, capacitación, espacios físicos, disponibilidad de equipos, redes e internet, sistemas de información y cortes frecuentes de luz. Los Bancos de Programas y Proyectos de Inversión Municipal están creados pero carecen de un stock de proyectos y, a veces, sin funcionario responsable. Existe insuficiencia de personal capacitado en la estructuración de proyectos y marco lógico así como una sobrecarga de tareas para los que saben. Los retos se presentan en la reducción de los tiempos para



FUNDACION
CONSUCOL

expedición de licencias de construcción, fallas en nomenclatura, baja aplicación de sanciones urbanísticas y carencia de personal para administrar lo urbano.

Capacidad Social Territorial

- Bajo nivel de participación y democratización en la priorización y concertación de los proyectos. La interlocución regular se concentra en el Secretario de Planeación y difícilmente se amplía al equipo de gobierno y a las organizaciones sociales y de base. Igualmente, es muy superficial el involucramiento de las comunidades beneficiarias de los proyectos y se observa una ausencia de Concejales y líderes en el proceso lo cual resta legitimidad y viabilidad política.
- Incipiente utilización de los espacios de participación. Algunos de los espacios de participación existentes en el municipio se empiezan a tomar como Comités Consultivos para las iniciativas que hacen curso en el Sistema General de Regalías. Esta vinculación se realiza de acuerdo a la dinámica local donde hay consejos muy activos (Política Social, Víctimas, Seguridad, Gestión del Riesgo), otros episódicos (Planeación, Derechos Humanos, Educación, Salud Pública, Servicios Públicos Domiciliarios) e inactivos (Desarrollo Rural, Juventud).
- La veeduría y control social es muy desigual en los municipios y se presentan casos de gran actividad (Por ejemplo Cumaral) en contraste con otras experiencias muy limitadas (San Luis de Palenque).
- La participación social se potencia cuando existe un funcionario responsable del tema, lo cual se acompaña de financiamiento de iniciativas y soporte logístico a reuniones. Las organizaciones predominantes son las Juntas de Acción Comunal que tienen poco apoyo municipal - generalmente con capacitaciones - y a veces (o nunca) contratan con el municipio. Ellas tienen un rol clave en la transmisión de información pública, convocatorias, consulta de necesidades, proyectos sociales y actividades recreativas y culturales, principalmente.

Capacidad Política Territorial

- Las dinámicas políticas locales son variadas dependiendo en gran medida del perfil del Alcalde y su equipo cercano. Los Alcaldes por lo general son profesionales oriundos del municipio, con carreras políticas visibles como Concejales o funcionarios públicos y con un equipo de colaboradores centrado en la Gestora Social y los Secretarios de Gobierno, Planeación y Hacienda. Pocos tienen una visión política de avanzada y la mayoría son de corte político tradicional.
- Coalición y relaciones políticas tradicionales. Todas las administraciones tienen coalición mayoritaria en los Concejos y con los Concejales las relaciones son complejas y mediadas por presiones, chantajes políticos y prebendas en los



FUNDACION
CONSUCOL

proyectos y la contratación. Los Alcaldes con alianzas tácitas o explícitas con el Gobernador y habitualmente con "padrinos" en la Asamblea, funcionarios departamentales y Senadores.

- Los grupos de presión y de opinión pública son débiles. Sobresalen las presiones ejercidas por el Gobierno Nacional (DPS, DNP), Gobernaciones, grupos políticos y organizaciones sociales. Las Administraciones son cuestionadas por el bajo cumplimiento del PDM y de la ejecución de recursos en el primer año. Los gobiernos se consideran participativos y transparentes pero no necesariamente es la opinión de los entrevistados no funcionarios.
- El poder local está muy concentrado. Los Alcaldes pierden la elección anterior y luego ganan la Alcaldía – salvo en Monterrey – y habitualmente con otro partido. En Barranca de Upía domina el Partido Cambio Radical; en Cumaral y Restrepo: Cambio Radical y el Partido de la U. En San Luis de Palenque y Villanueva el Partido Liberal mientras en Monterrey existe alta rotación de gobernantes y las mayorías electorales muy reñidas. Tan solo en San Luis de Palenque el partido del Alcalde tiene mayoría en el Concejo y los Gobernadores electos pierden en Barranca de Upía, Monterrey y Restrepo.