

# Enfoque decisional en el desarrollo municipal, estudio de caso municipio Malambo

Aida Altamar de Cervantes\*, Yaneth Martínez de Ruiz\*,  
Francisco Royett Villadiego\*

---

## Resumen

*El presente estudio centra su atención en el análisis de los procesos decisorios relacionados con los programas de inversión en el municipio de Malambo, para determinar los factores políticos, económicos y sociales que han incidido en los programas puestos en marcha por la Administración Municipal. Se resalta la identificación de los actores y su grado de participación en el proceso decisorio, al igual que los elementos y sustratos decisionales, con el fin de aportar un instrumento metodológico que apoye la percepción, organización y utilización de los recursos necesarios, tanto para la toma de decisiones como para su implementación y control de ejecución, previa búsqueda y confrontación de alternativas. Los resultados advierten que las decisiones están en manos de quienes manejan los intereses políticos, acentuando el interés económico, pero ignorando el sentir del interés social.*

---

## 1. Introducción

Si bien no existe una sola concepción sobre desarrollo municipal, la mayoría de ellas poseen elementos comunes que siguen creando controversias acerca de los objetivos que debería alcanzar, y los medios para hacerlo.

En esta investigación se concibe al desarrollo municipal como el resultado de la interacción de grupos y clases sociales con intereses, necesidades y valores diversos, que se buscan integrar de tal manera, que permita un equilibrio armónico y la participación de todos los miembros del municipio en las decisiones que los afecten.

Algunos autores enfatizan que la política constituye una dimensión fundamental y a menudo descuidada para el logro del

---

\* Magister en Proyectos de Desarrollo Social.  
Universidad del Norte.

desarrollo<sup>1</sup>. Algunos factores políticos pueden limitar las posibilidades y medios que el poder pone a disposición del desarrollo. La multiplicación de valores sociales en juego, la popularidad de actores, la capacidad decisional del sistema político y las condiciones que imponen las estructuras económicas y culturales, ejercen también influencia restrictiva.

Se puede afirmar que muchas decisiones y presiones políticas impiden tomar las decisiones que técnicamente serían las más adecuadas y conducentes al logro de los objetivos en los cuales todos están de acuerdo. Esto es determinante y condicionante del proceso de desarrollo de un municipio.

Si bien las reformas que se vienen dando en Colombia introducen nuevos esquemas, rompiendo la estructura piramidal de la Administración Pública del país y promoviendo la participación comunitaria y la autonomía local, dichas reformas no pueden ni deben estar sujetas a los condicionamientos de un sistema político centralizado y con intereses partidistas.

Es posible afirmar que el desarrollo de un municipio se da en la medida en que ejercen sus derechos legítimos; ahora bien, el ciudadano y sus organizaciones civiles ejercen la participación ciudadana cuando hay posibilidad de influir y tomar parte en las decisiones gubernamentales que tienen que ver con la vida social del asentamiento donde habitan. El problema en las

decisiones públicas está en determinar quiénes influyen en éstas y cuál es el grado de esa influencia (Laswell, 1976).

Aunque la responsabilidad en las decisiones públicas se establece sobre bases jerárquicas y esta condición indica legitimidad oficial, ello no significa que su voluntad debe ser la que predomine en una decisión que afecte a la comunidad. El acto directivo es algo especializado y no monolítico, es cuestión de negociaciones y no de jerarquía, ya que no es asunto de una persona sino de una serie de personas, muchas de las cuales no ocupan puestos jerárquicos.

Por ello, la toma de decisiones políticas es un proceso de "conflictos" y "consensos" de poder, donde se acentúan las diferencias entre las necesidades de la comunidad e intereses de los individuos. El defensor de una política particular debe construir un consenso capaz de sustentarla.

Los acuerdos que se logran acerca de la "cuestión" (problema), no bastan para garantizar la acción. Las diferencias en roles, responsabilidades, percepciones y prioridades, hacen que quienes participan en las decisiones enfoquen distintas facetas de un mismo problema de acuerdo a sus fines y valores que deban reconciliarse antes de alcanzar una decisión. La relevancia que tenga el poder está directamente relacionada con la influencia de sus argumentos<sup>2</sup>.

1. FAROPPA, Luis. "El desarrollo social en épocas de incertidumbre económica". En *Desarrollo Social en los 80*.

2. GRAHAM T., Allison. *La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*. Buenos Aires, Editorial Gel, 1971.

La tarea primordial de la toma de decisiones en los diferentes grupos sociales implica procedimientos complejos, determinados, como se señalaba anteriormente, por un sistema de valores, una estructura política y una meta única, hacia soluciones satisfactorias o deseadas.

La naturaleza de estas decisiones obedece a la interacción social que se da dentro del grupo donde todos participan en la búsqueda de alternativas para resolver problemas.

En la práctica de la Administración, la toma de decisiones está involucrada en la normatividad de técnicas de planificación y programación, que cumplen un papel trascendental. Una vez definidos los objetivos y cuantificadas las metas posibles, se buscan los medios de acción apropiados. Medios que son de orden financiero, técnico, económico y político.

Esta normatividad considera que la decisión, cuando se refiere a la inversión pública, sigue una lógica interna que depende tanto de las políticas como de las necesidades económicas y técnicas. Visto así, se entiende como un sistema de control donde en la elaboración de los planes participan sólo instancias políticas y técnicas, y se deja de lado la instancia social.

Ahora bien, la decisión política es la forma como se concreta el ejercicio del poder político, y presupone un proceso social de búsqueda de soluciones para un problema o fenómeno político y la selección de una opción acorde con las necesidades de quienes deliberan en las decisiones (grupos sociales).

Así, todas las acciones de la sociedad están ligadas a decisiones políticas, y por lo tanto, influyen en la calidad de vida de las comunidades.

## 2. Problema de investigación

Siendo tan importante la toma de decisiones en la Administración Pública, es preciso conocer, por lo tanto, los escenarios, etapas, actores y formas de participación que se dan en las decisiones de los municipios, para determinar el proceso administrativo en cuanto a metas y objetivos que garanticen eficiencia y efectividad en la solución de problemas planteados por la comunidad. También es imprescindible comprender todas las circunstancias que subyacen en esta toma de decisiones, los criterios que se establecen, los responsables de las decisiones, los canales de acción existentes, los conflictos, acciones, las reglas implícitas de éstas en los organismos del gobierno, su interpretación, formas de uso y legitimación de sus procedimientos.

En esta dimensión es necesario conocer los alcances que se han logrado entre la legislación y su implementación mediante el proceso decisorio relacionado con los programas de desarrollo local identificando los pasos, los actores, y los niveles de participación.

## 3. Objetivo general

Analizar los procesos decisorios de la Administración Pública mediante el estudio de casos relacionados con programas de inversión en el municipio de Malambo entre 1987-1990.

#### 4. Definición de variables

- **Variable independiente:** proceso decisorio.

- **Definición conceptual:** Se define como la secuencia de acciones racionales guiadas por reglas, normas o expectativas, las cuales determinan la elección de alternativa(s) de solución de un problema en función del objeto de la decisión.

- **Definición operacional:** se define en función de los pasos del proceso decisorio señalados por Laswell:

a) **Información:** Planteamiento de un problema o situación que afecte a un determinado número de personas. Origen de la información, actores que la presentan y la forma y modo de transmitirla.

b) **Recomendación:** Determinación de alternativas. Recursos (humanos, económicos, técnicos) utilizados para la solución del problema, el sector y apoyo considerado al debatirlo y al formular sus alternativas.

c) **Prescripción:** Es la elección de una solución óptima del problema, limitaciones que influyeron en la decisión, las prioridades y los problemas más acentuados en el municipio.

d) **Invocación:** Elementos predecisionales al deliberar, los prevalecientes en la alternativa elegida y la utilidad de dicha alternativa.

e) **Aplicación:** Se crean controles para una

acción determinada, participación de las organizaciones locales en los problemas, el papel de las motivaciones, fines, valores, roles y responsabilidades de quienes tomaron las decisiones, entre quienes compartieron la responsabilidad de éstas y de quienes defendieron su ejecución.

f) **Valoración:** Comunicación de la decisión a la población, el modo de llegar a ella, sus características, su eficiencia y el modo de medir esa eficiencia.

g) **Terminación de la decisión:** Utilidad de la decisión para el municipio, su coherencia y el tiempo transcurrido entre la toma o adopción de la decisión y su ejecución.

- **Variable dependiente:** Desarrollo municipal.

- **Definición conceptual:** Es el resultado de la interacción de grupos y clases sociales, con intereses, necesidades y valores diversos que se buscan integrar, de tal manera que permita un equilibrio armónico y la participación de todos los miembros del municipio en las decisiones que los afecten.

- **Definición operacional:** La definición de la variable desarrollo municipal se dio en función de dos aspectos:

a) Condiciones o estado de la infraestructura de servicios públicos de Malambo: Acueducto, alcantarillado, educación (Colegio Juan XXIII) y cultura, para satisfacer necesidades, intereses y valores de la comunidad.

b) Las acciones de la Administración Municipal y la población para satisfacer necesidades, por medio de los recursos técnicos, humanos y financieros destinados al logro de objetivos con eficacia y eficiencia en el mejoramiento de la calidad de vida del municipio.

#### 4.1. Variables intervinientes

4.1.1. *Variable política.* Es la actividad humana que procura obtener o ejercitar el poder para retomar, mantener o cambiar el orden establecido en una comunidad pública, porque interviene en todas las acciones de la sociedad como base fundamental de las decisiones que toma la administración municipal.

4.1.2. *Variable económica.* Son los recursos económicos, tecnológicos, presupuestales, de gestión o inversión para el logro de metas y beneficios sociales más que de la tasa de rendimiento de la inversión.

4.1.3. *Variable social.* Es el grupo humano de existencia permanente con características, necesidades e intereses comunes que pretenden alcanzar determinados fines hacia el mejoramiento de su calidad de vida.

#### 5. Método

- *Diseño:* Descriptivo-exploratorio, adoptando como técnicas investigativas el estudio de caso, además de la observación, las encuestas y las entrevistas. El estudio revela cómo ha sido y cómo se desarrolló el proceso decisorio en los programas de

inversión. Señala los pasos, actores y modo de participación en cada etapa del proceso. Permite conocer el medio, comportamiento y manejo de las decisiones de la Administración Municipal en su interrelación con la comunidad.

Se utilizó la metodología de análisis decisional de Laswell, adoptándose para ello los siete pasos descritos por este autor para el proceso decisorio.

- *Universo de estudio:* Municipio de Malambo.

- *Muestra:* Estuvo tomada de todos los actores que participan y tienen alguna relación con los procesos decisorios de las inversiones públicas municipales, tanto funcionarios de la Administración como líderes locales.

- *Unidad de análisis:* Procesos decisorios en programas de inversión pública del municipio de Malambo.

- *Instrumentos:*

\* *Observación*

\* *Diario de campo:* Se llevó el registro cronológico de los acontecimientos y situaciones presenciadas por el equipo investigador.

\* *Entrevistas:* Realizadas a líderes locales, funcionarios de la Administración Municipal, y representantes de organizaciones locales. Centraban la atención del entrevistado en el proceso decisorio para cada caso de interés. Fueron entrevistadas 19 personas.

\* *Grabadora y cassettes.*

\* *Cuestionario:* El cuestionario diseñado por los investigadores se elaboró con base en las condiciones teóricas preliminares. Incluye:

- Identificación
- Instrucciones
- Item o preguntas: Elaboradas de acuerdo con los siete pasos de la decisión de Laswell. Cada pregunta tiene cinco reactivos ordenados según las variables política, económica y social.
- Estudio de casos: Acueducto, alcantarillado, Colegio Juan XXIII y Casa de la Cultura.

- *Procedimiento:* Inicialmente se hizo un recorrido por el municipio. Se levantó un inventario de observaciones y entrevistas a líderes, maestros y funcionarios municipales. Se fueron asignando las experiencias en el diario de campo, y se recolectó información primaria y secundaria.

Se analizaron cuatro estudios de caso, por medio de un muestreo intencional, con base en los indicadores de desarrollo municipal, estimados en los sectores de servicios públicos y Bienestar Social.

Se elaboró un listado de los programas de inversiones públicas del municipio, con referencia al sector, la obra realizada, el monto presupuestado y el ejecutado entre 1987 y 1990. Se determinó los subsectores (casos).

Posteriormente se agruparon y tabularon

las entrevistas y cuestionarios, por categorías, para así realizar el análisis estadístico.

Se utilizaron porcentajes en histogramas de frecuencia para representar el comportamiento de las diferentes variables (política, económica y social) en cada paso y a lo largo del proceso decisorio.

Se articuló así una matriz entre pasos y elementos del proceso decisorio y se caracterizó cada paso, los cuales están constituidos por:

- a) Problema
- b) Criterios
- c) Recursos
- d) Intereses
- e) Actores
- f) Ejecución
- g) Evaluación

En esta matriz la interrelación entre elementos y pasos de la decisión a nivel cualitativo agrupa varios indicadores de una misma variable en forma coherente. En cada uno de los pasos, a la vez que en cada uno de los elementos se reconoce la variable que permanece a través de los diferentes pasos.

Los resultados cualitativos de esta matriz permitieron comprender la importancia y naturaleza de los elementos que se integran en el proceso decisorio.

A nivel cuantitativo se agrupó el número de indicadores correspondiente a cada variable, y con la suma de éstos se determinó el puntaje para establecer los porcentajes de cada variable en cada uno

## MATRIZ CUALITATIVA DE LA ARTICULACION ENTRE PASOS Y ELEMENTOS DEL PROCESO DECISORIO

Matriz No.2

PASOS / ELEMENTOS	INFORMACION	RECOMENDACION	PRESCRIPCION	INVOCACION	APLICACION	VALORACION	TERMINACION	TOTALES
I. PROBLEMAS	Variable Social	Variable Económica Política	Variable Económica Política	Variable Económica	Variable Social	Variable Social	Ineficiencia V. Social	Variable Política
II. CRITERIOS	Variable Política	Variable Política	Variable Política Económica	Variable Económica Técnica	Variable Política	Variable Económica Técnica	Variable Económica Política	Variable Política
III. RECURSOS	Variable Política	Variable Económica	Variable Económica	Variable Económica	Variable Económica	Variable Económica Técnica Política	Ineficiencia Variable Social	Variable Económica
IV. INTERESES	Variable Política	Variable Política	Variable Política	Variable Política Económica	Variable Política	Variable Social Política	Variable Económica Política Social	Variable Política
V. ACTORES	Variable Social	Variable Social Alcalde y Concejo	Variable Social Alcalde y Concejo	Variable Política Variable Social Alc. Conc.	Variable Social Alcalde y Concejo	Variable Política Variable Social Alc. Conc.	Variable Social Variable Política	Variable Social
VI. EJECUCION	Variable Política	Variable Política Económica	Variable Política	Variable Política	Variable Política	Variable Política Social	Ineficiencia V. Social	Variable Política
VII. EVALUACION	Variable Política	Variable Social	Variable Política	Variable Política	Variable Política	Variable Política	Variable Política Inef. V. Social	Variable Política
TOTALES	Variable Política	Variable Política	Variable Política	Variable Económica	Variable Política	Variable Política	Variable Social	Variable Política

de los pasos de la decisión.

## 6. Resultados

El análisis de articulación de la matriz diseñada entre pasos y elementos reveló:

1. El paso terminación de la decisión muestra el más alto porcentaje en la interrelación con intereses: 32%.
2. En el paso información la interrelación con problema es del 24%.
3. En el paso valoración, sobresalen la interrelación con criterios, en 21.5%, e intereses, con 19.3%, que reafirma la importancia del criterio de selección de opciones prescritas con fuertes intereses previamente determinados.
4. En el paso aplicación sus interrelaciones con los diferentes elementos tienden a mostrar porcentajes uniformes.
5. La interrelación recomendación-recursos, con un 24.1%, juega un papel importante en las políticas y estrategias que se utilizan al ponderar alternativas de solución.

En resumen, dentro del proceso estudiado en la Administración Municipal, el elemento que fija la pauta que debe seguirse es criterio, combinado con intereses, con presencia en el debate decisorio sobre la solución de un problema real o sentido.

El análisis cualitativo de la matriz reafirma la intención sistemática de las variables política, económica y social como condición esencial de cada paso y elemento. De-

pendiendo del elemento, va a predominar más una variable que otra. El cuadro matriz No. 2 muestra las diferencias y predominancias.

\* *Nivel de participación de los actores en el proceso decisorio sobre programas de inversión pública.*

- *El alcalde:* Es el actor principal que jerarquiza necesidades, presenta alternativas, las selecciona y apoya y controla con criterios político-económicos.
- *El Concejo:* Recibe variada información sobre las necesidades o problemas de la población, que prioriza por criterios políticos al formular y debatir alternativas que articulen intereses, valores y objetivos de quienes participan en una decisión por consenso. Si no ocurre equilibrio entre fuerza, se impone la autoridad o poder político del momento, que vigila y evalúa acciones de la decisión.
- *Líder político:* Es el actor que promueve o guía las actividades y/o programas que la administración realiza según sus intereses político-económicos para financiar y ejecutar planes y obras municipales. Participa del manejo burocrático de las acciones que aprueban y suceden la decisión.
- *Organizaciones locales:* Representan a la comunidad en la consulta de los problemas. Su participación consiste en negociar con recursos políticos una solución que satisfaga las necesidades reales y sentidas.

## NIVELES DE PARTICIPACION DE LOS ACTORES EN EL PROCESO DECISORIO SOBRE PROGRAMAS DE INVERSION PUBLICA

Cuadro No.2

ACTORES PASOS	ALCALDE	CONCEJO	LIDER POLITICO	ORGANIZACIONES LEGALES	COMU NIDAD
I. INFORMACION	Jerarquiza Decisiones	Necesidades según intereses políticos	Promueve o guía programas para la Administración	Consulta programas	Presenta indirectamente problemas o necesidades
2. RECOMENDACION	Presenta Alternativa	Alternativa Vs Interes PolíticoEconómico	Alternativa según intereses Político Económico	Condiciones sociales	Participa indirectamente por resores
3. PRESCRIPCION	Selecciona alternativa	Pondera alternativas	Brinda alternativa factible	Negocia solución	No participa
4. INVOCACION	Criterio político y	Criterio político	Criterio político	Recursos de tipo político	No participa
5. APLICACION	Control Económico Político	Consenso y/o Imposición	Manejo Burocrático	Control Externo	No participa
6. VALORACION	Decisión en Acciones	Vigila acciones	Participa en acciones	Observaciones	Participa positivamente
7. TERMINACION DE LA DECISION	Vo.Bo.	Evalúa acciones	Aprueba acciones	Evalúa Costo/ Beneficio	Evalúa Costo/ Beneficio

- *Comunidad:* Actor directamente afectado, que no participa en ninguno de los momentos de la decisión.

\* *Descripción cualitativa de los estudios de caso.*

Las entrevistas realizadas a líderes locales, autoridades y funcionarios públicos de Malambo reflejan en algunas de sus respuestas, contradicciones, dependiendo del "actor" que en cada caso se entrevistó.

Un análisis de los factores relacionados con cada caso (iniciativa, intereses, poder, entre otros) refleja que los aspectos de carácter político son determinantes en el proceso decisorio en todos los casos estudiados.

El principal tipo de obstáculo que aparece es también el político, al que se agrega el económico.

La revisión de los documentos para cada uno de los cuatro casos estudiados, señalan que el actor principal de la decisión es el Alcalde y en segunda instancia, el Concejo Municipal.

La comunidad juega el papel de señalador de áreas problemas. Con base en sus reclamos se jerarquizan las inversiones y su tiempo de iniciación. Sin embargo, no es clara la manera como la administración mide la efectividad de sus programas de inversión y cómo emprende los cambios en concordancia con la respuesta del medio, a pesar de la posibilidad real de contar con información sobre la ampliación de oferta de servicios que se comienzan a brindar.

El proceso de toma de decisiones en la Administración Municipal de Malambo muestra que la percepción del problema se centra en los síntomas, y cuando se avanza en las proyecciones de población que se debe seguir, los estimativos más ajustados, unidades de producción y flujo de fondos y sus fuentes, no son tomados en cuenta.

En relación con la continuidad del plan de desarrollo adoptado, dado que la corriente de egresos para la ejecución de las obras no ha sido suficientemente apoyada y ejecutada por la misma administración que se comprometió con dicha decisión, los cambios de alcalde cada dos años por cumplimiento de período, introducen riesgo al desarrollo programado de las obras del plan.

El análisis de los casos estudiados revela que los que revisten más interés para dirigentes políticos son los que afectan la calidad de vida de la mayor parte de la población, es decir, acueducto y alcantarillado.

El Colegio Juan XXIII y la Casa de la Cultura han contado con apoyo en las distintas administraciones.

La Casa de la Cultura no ha representado interés para la clase dirigente, y su manejo ha sido siempre más de carácter político que cultural o educativo. Carece de planes claros y definidos.

Los aspectos de carácter político son determinantes en el proceso decisorio. La clase política de este municipio ha sacado partido de los dineros destinados a atender

necesidades de la población. Varios documentos, en cada uno de los casos, muestran que los dineros asignados para inversiones no corresponden a los realmente ejecutados.

Los sectores más beneficiados son generalmente los que le representan un mayor caudal electoral a los dirigentes.

En el municipio de Malambo, la toma de decisiones en los programas de inversión pública obedece a intereses políticos (partidistas) y económicos, más que a intereses sociales o colectivos.

Hay un aspecto que finalmente debe señalarse, y es el relacionado con la eficiencia. Esta, en los cuatro casos estudiados en términos de resultados y beneficios, es calificada por los pobladores y dirigentes como mala. Asimismo, en cuanto a optimización y rendimiento de recursos, es igualmente precaria. Ello indica que las millonarias obras realizadas no muestran un impacto social significativo.

A pesar de que la participación ciudadana es bandera y objetivo de los partidos políticos, ésta no se ha conseguido, porque no se han proporcionado los espacios necesarios para que se dé. Los beneficios en la prestación de servicios no se han extendido precisamente a la población más necesitada del municipio.

La comunidad no ha asumido ninguna responsabilidad en el proceso de cambio. No se ha producido ninguna articulación entre familia, comunidad y municipio.

La Administración dista mucho de ser

racionalizada. Esto se ilustra en casos como los del acueducto, en donde se plantean soluciones —y la Administración es consciente de ello— que no van a resolver el problema, y que sólo satisfacen los intereses de un sector de la población que desconoce técnicamente el problema.

Es evidente que en el caso de Malambo los recursos locales asignados son insuficientes para cumplir con los sectores que debe asumir este municipio.

Son igualmente insuficientes los ingresos que por concepto de impuestos recauda el municipio.

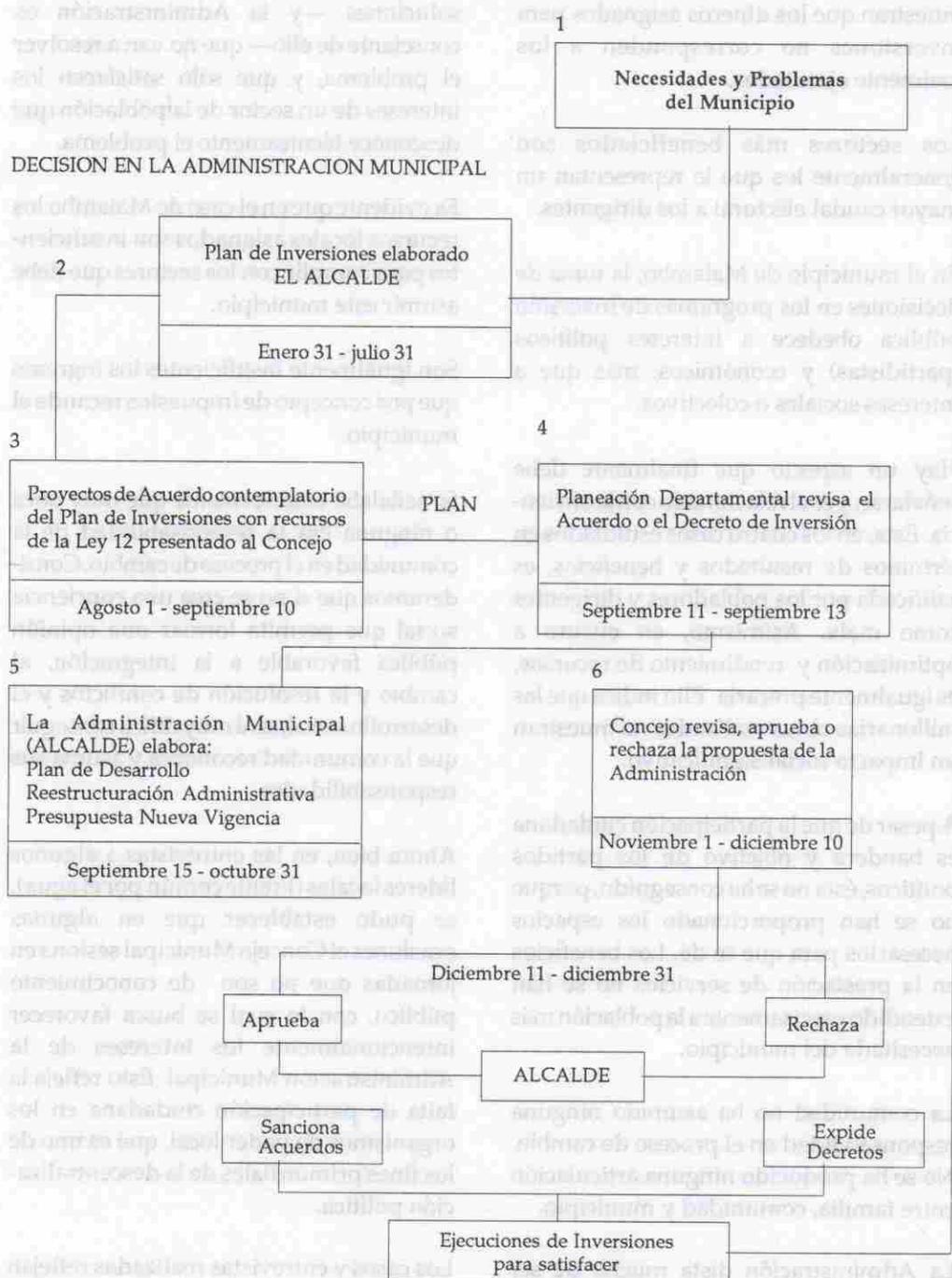
Se señalaba anteriormente que muy poca o ninguna era la responsabilidad de la comunidad en el proceso de cambio. Consideramos que si no se crea una conciencia social que permita formar una opinión pública favorable a la integración, al cambio y la resolución de conflictos y el desarrollo social, será muy difícil conseguir que la comunidad reconozca y asuma sus responsabilidades.

Ahora bien, en las entrevistas a algunos líderes locales (Frente común por el agua), se pudo establecer que en algunas ocasiones el Concejo Municipal sesiona en jornadas que no son de conocimiento público, con lo cual se busca favorecer intencionalmente los intereses de la Administración Municipal. Esto refleja la falta de participación ciudadana en los organismos de poder local, que es uno de los fines primordiales de la descentralización política.

Los casos y entrevistas realizadas reflejan

## Procedimiento general para la toma de decisiones en la Administración Municipal

### DECISION EN LA ADMINISTRACION MUNICIPAL



resistencia y/o indiferencia a las propuestas y cambios, una baja participación ciudadana en el manejo de los asuntos locales, incredulidad en los dirigentes políticos, entre otras dificultades. A juicio de los autores de la presente investigación, la cultura política local, producto de un proceso político municipal con secuelas caciquistas y clientelistas, ha sido determinante en esta situación.

## 7. Discusión

Si las decisiones importantes dependen de quienes manejan los intereses políticos, es de esperarse el clima de insatisfacción que prevalece en este municipio.

De poco ha servido la presencia en Malambo de una zona industrial, pues ésta ha ido solucionando individualmente sus problemas de infraestructura de servicios, y se ha ido desinteresando paulatinamente del municipio, ante las contradicciones y conflictos que encuentra con la clase política local.

El problema de desarrollo en municipios como éste se acrecienta y se convierte cada vez más en una utopía. Dado que carece de una planeación racional adecuada, un banco de datos o un diagnóstico fidedigno de su situación, este municipio tardará muchas décadas en ejecutar su plan de desarrollo.

Aunque se propicien desde el Estado los espacios de participación de la comunidad, ésta no será factible en todos los sectores si no existe una cultura política que la promueva, mantenga y desarrolle.

Finalmente, existe la necesidad de crear en la Administración Pública de los municipios como éste, un sistema de información eficiente, bien organizado y operante, para optimizar los procesos administrativos y el manejo de las decisiones.

Es preocupante observar que después de cuatro años de iniciada la reforma descentralista los responsables de la Administración Municipal, en cabeza de los alcaldes y con el concurso importante de los concejales de este municipio, carecen de una metodología funcional que les permita identificar y utilizar los recursos disponibles y potenciales del orden local y municipal para el manejo y solución de los problemas previsibles. En general, los problemas y las quejas de los usuarios y las inquietudes de los funcionarios, relativas a la calidad y suficiencia de los servicios públicos, se estudian sin criterios de ponderación de su naturaleza, magnitud y trascendencia social.

Esta carencia de metodología racional para la toma de decisiones de inversión pública, que es la forma como se traducen y enfrentan los problemas del orden social en la mayoría de los casos, favorece los gastos reiterados por un mismo concepto, la utilización de fondos en obras que no tratan la etiología de los problemas, en cuanto a gastos y oportunidades de un desarrollo sostenido, la incursión en ciertas conductas dolosas y la restricción del ejercicio de la autonomía y de la productividad de una Administración Municipal que se beneficie de los efectos fiscales de la descentralización por la que se ha clamado desde hace mucho tiempo.

En Colombia, la descentralización ha incorporado nuevos actores al proceso político, y está presionando desde abajo interesantes procesos de democratización de los partidos. Ella ha incidido, sin duda, en un cambio importante de los esquemas de poder local, pero es innegable que aún subsisten estructuras políticas municipales que conspiran contra la adecuada asignación de recursos. Tal es el caso del municipio de Malambo, en el que todavía, a pesar de este proceso, no se ha observado una creciente conciencia de las comunidades locales sobre sus intereses, ni sobre la distribución del poder, de la participación que tienen en el ingreso público, de las posibilidades de influir, de la necesidad de cambio en los esquemas de poder local y de la manera como pueden incrementar su influencia en las decisiones públicas de todos los niveles.

## Bibliografía

OXENFELDT, Alfred R. *Análisis del costo-beneficios para la toma de decisiones. El peligro del simple sentido común*. Cali, Editorial Norma.

BOTERO R., Camila. *Función pública y descentralización*. Bogotá, CEDE-Universidad de los Andes, 1989.

BORJA, Jordi. *Estado, descentralización y democracia*. Bogotá, Editorial Foro Nacional por Colombia, 1989.

BRIONES, Guillermo. *Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales. Módulo 4. Análisis e interpretación de datos cuantitativos*. Bogotá, Teoría ICFES, P.H.E., 1989.

——— *Técnicas e instrumentales para la recolección de informaciones cuantitativas. Módulo 3*. Bogotá, ICFES - P.H.E., 1989.

——— *Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales*.

Módulo 5. *Análisis e interpretación de datos cualitativos*. Bogotá, Teoría ICFES - P.H.E., 1989.

CASTRO, Jaime. *La descentralización y el problema político en descentralización y administración en Colombia*. Cartillas Políticas, 1980.

CELSONO M., Lamparelli. *Políticas públicas, desenvolvimiento social y poder social*. Sinopsis No. 10. Sao Pablo. U. 1987.

COLECCION *Manuales básicos de gestión de empresas. Principios de dirección*. Traducido por Alfonso Tarolino. Organización de Milán. ISED. Ed. Deusto. Bilbao, 1967.

CONTROVERSIAS. 153-154. *Un país en construcción. Volumen II. Estado, instituciones y cultura política*. Fernán E. González G. y otros. CINEP.

CORREA, María E. y RINAUDO, Manuel. *La gestión municipal a la luz de la descentralización, aspectos políticos*. Bogotá, Centro de Estudios Colombianos. Julio, 1990.

COSTA F., Alfredo; KLISBERG, Bernardo y MARTIN, Juan (compiladores) *La democracia frente al reto del Estado eficiente. XXV. Aniversario del ILPES. ILPES, CLAD-UBA-PNUD*. Buenos Aires, Argentina Grupo Editor Latinoamericano, 1989.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ESTADÍSTICAS. Banco de datos, 1986.

DESSTER, Gary. *Organización y administración. Enfoque situacional*. Madrid, Prentice-Hall-Dossal, 1979.

DEUESCH, Karl. *Política y gobierno*. Bogotá, 1974.

DIAZ, Alicia. *Incidencia socioeconómica del proceso urbanístico en la población de Malambo*. Tesis de grado. Barranquilla, U. Libre, 1987.

EDAGAR REVEIZ y otros. *Poder e información*. Bogotá, CEDE - Facultad de Economía Universidad de los Andes, 1977.

FRANCO, Rolando. *Las grandes controversias de la política social*.

GRAHAM T., Allison. *La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*. Buenos Aires, Edit. Gel, 1971.

- GUTIERREZ C., Edgar. *Los procesos de planificación y su relación con los centros de decisión*. Bogotá, Universidad de los Andes, 1976.
- HENAO H., Javier. *El poder municipal*. ESAP, 1986.
- MARCH, James G.; HERBERT A., Simón. *Teoría de la organización*. Barcelona, Edit. Artel, 1980.
- MURRAY R., Spiegel. *Estadística. Teoría 875. Problemas resueltos*. México, McGraw-Hill, 1978.
- ORTIZ, Eddy Alberto. *Servicios públicos municipales*. Cuadernos ESAP No. 8.
- ORTIZ B., María y otros. *Diseño de políticas de bienestar en el municipio de Malambo*. Tesis de grado. U. Simón Bolívar. Facultad Trabajo Social. Barranquilla, 1985.
- ROZO A., Eduardo. *Diccionario de política y derecho público*. Bogotá, Documentos ESAP, 1989.
- SANCHEZ, Carlos A. *La participación de los ciudadanos en las tareas de la administración pública*. Cuadernos ESAP No. 23.
- . *La participación de los ciudadanos en las tareas de administración pública*. Bogotá, ESAP, 28 de febrero de 1990.
- SILIS, Dans. *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*. Volumen I-II-III. Bilbao, Editorial Aguilar, 1976.
- STELIS, Alan W. *Administración y presupuestos públicos*. 2ª ed., México, Edit. Diana, 1976.
- VASQUEZ DE U., Patricia (compiladora) *La democracia en blanco y negro: Colombia en los años ochenta*. Bogotá, CEDE-Universidad de los Andes, 1989.
- VASQUEZ V., Orlando. *Código del Régimen Municipal*. Biblioteca Jurídica, 3ª ed., Bogotá, 1989.
- VIDAL P., Jaime. *Temas municipales y regionales*. 1ª ed. Rosarista, Bogotá, 1985.
- VELASQUEZE., Fabio. *Crisis municipal y participación ciudadana*. Revista Foro No. 1, Sept., 1986.