FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS

Los primeros 100 días

Una propuesta de victorias tempranas

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS

Autores:
Diego Dorado
Roberto Carlos Núñez

Documento elaborado para la Federación Colombiana de Municipios
Bogotá, Colombia, octubre 2023

LOS PRIMEROS 100 DÍAS.
Autores:
Diego Dorado
Roberto Carlos Núñez

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS

Gian Carlo Gerometta Burbano
Alcalde Mosquera – Cundinamarca
Presidente

Jorge Augusto Palacio Garzón
Alcalde Sevilla – Valle del Cauca
Vicepresidente

Aidubby Juliana Mateus Espitia
Alcaldesa Gámbita – Santander
Miembro Comité Administrativo Interno

Luís Alejandro Fúneme González
Alcalde Tunja – Boyacá
Miembro Comité Administrativo Interno

Jorge Diego Ramos Castaño
Alcalde Dosquebradas – Risaralda
Miembro Comité Administrativo Interno

Vicente Germán Chamorro De la Rosa
Alcalde Pasto – Nariño
Miembro Comité Administrativo Interno

Gilberto Toro Giraldo
Director Ejecutivo

Norman Julio Muñoz Muñoz
Secretario General

Sandra Milena Castro Torres
Directora de Gestión Técnica

Plinio Santiago Alfonso Sarmiento
Coordinador de Gerencia integral de proyectos y Coordinador de Gestión de Conocimiento (E)

María Romero Martínez
Coordinadora de Fortalecimiento Municipal

Javier Cuesta Godoy
Asesor de Comunicaciones

Julián Parra Suárez
Profesional Gestión de Conocimiento

Daniel Ospina Donado
Profesional Gestión de Conocimiento

Fernando Enciso Herrera
Profesional Gestión de Conocimiento

Diagramación:
STUDIOM12

Impresión:

Bogotá D.C. – Colombia
Noviembre de 2023

Tabla de Contenido

1 **Introducción** **4**

2 **CREE SENTIDO SOBRE LOS 100 DÍAS** **6**
- 2.1 Paso 1. Origen. ¿Y eso de los 100 días, de dónde salió, o quién se lo inventó? 7
- 2.2 Paso 2. Importancia. ¿por qué son importantes los primeros 100 días de gobierno? 7
- 2.3 Paso 3. Aplicabilidad ¿Desde cuándo empiezan los 100 días? ¿tengo que esperar para posesionarme? 8
- 2.4 Paso 4. Mitos sobre los 100 días 8
- 2.5 Paso 5. Piense en los 100 días conociendo cómo será evaluado 9

3 **ACCIONES PRIORITARIAS PARA LOS 100 DÍAS** **12**
- 3.1 Recomendación 1. Acciones antes de posesionarse 13
- 3.2 Recomendación 2. ¿Qué hacer una vez se posesione? 16
- 3.3 Recomendación 3. Acciones prioritarias para los 100 días 17
- 3.4 Recomendación 4. ¿Puedo definir mi apuesta de gobierno en los primeros 100 días? 18

4 **ACCIONES PRIORITARIAS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO Y NORMATIVO PARA LOS 100 DÍAS** **22**
- 4.1 Relación de Informes y reportes 22
- 4.2 Calendario semanal de acciones a realizar en los primeros cien días 22

ILUSTRACIONES:

Ilustración 1. Fases para pensar y ejecutar los primeros 100 días de gobierno 4
Ilustración 2. Ruta de trabajo para hacer sentido sobre los 100 días 6
Ilustración 3. Ruta de trabajo para la definición de acciones para los 100 días 12
Ilustración 4. Mapa de orientaciones para la organización del arranque de gobierno 16

TABLAS:

Tabla 1. Tablero de datos de votación y distribución 13
Tabla 2. Identificación de prioridades 15
Tabla 3. Agenda de trabajo 16
Tabla 4. Valoración de acciones 17
Tabla 5. Apuesta previa 18
Tabla 6. Propuesta ajustada 19
Tabla 7. Día 1 a 7 23
Tabla 8. Día 8 a 14 23
Tabla 9. Día 15 a 21 23
Tabla 10. Día 22 a 28 23
Tabla 11. Día 29 a 35 23
Tabla 12. Día 36 a 42 23
Tabla 13. Día 43 a 49 23
Tabla 14. Día 50 a 56 23
Tabla 15. Día 57 a 63 23

1. INTRODUCCIÓN

Los primeros cien días de gobierno marcan la llegada de un proyecto político ante una institución como el municipio, y representan un desafío fundamental para transmitir a la ciudadanía las apuestas ideológicas y programáticas del gobernante. Estos momentos iniciales representan una primera impresión sobre qué se pretende hacer y cómo.

Los 100 días son un dispositivo comunicacional en si mismo, que reúne la atención y movilización de los ciudadanos con el objetivo de utilizar dicha fuerza social acumulada para concretar la acción política de lo propuesto. Es en ese momento, donde los actos de gobierno deben ser conducidos por un preciso plan de acción que busque producir efectos políticos concretos.

Los objetivos de los primeros días de gestión deben asegurar un control efectivo de los resortes de la administración, una señal clara a los poderes reales y sus intereses, y un compromiso de transformación hacia los ciudadanos.

En este sentido el presente documento es una guía de orientación, que la Federación Colombiana de Municipios entrega a los nuevos gobiernos como una herramienta para que el trasegar de los primeros 100 días se conviertan en el trimestre de gobierno más estratégico que puedan tener impacto durante el cuatrienio. Es una guía que orienta al mandatario para identificar y cosechar sus **victorias tempranas**.

Al respecto, dentro de los primeros 100 días de un gobierno, hay acciones enfocadas a la producción de bienes y servicios para entregar al ciudadano (de ellas dependen las **victorias tempranas**); y hay acciones o actividades que se deben desarrollar para cumplir con requerimientos normativos. El último grupo de acciones, si bien es cierto no generan bienes y servicios al ciudadano, su no cumplimiento puede conllevar retrasos o tropiezos para el gobierno que arranca

Pensar, preparar y ejecutar los primeros 100 días de gobierno y **obtener victorias tempranas**, requiere de planeación desde el momento de la elección, en este, la Federación recomienda a los nuevos mandatarios(as) una ruta de trabajo seccionada en cinco pasos, que se articulan con lo que debe hacer el mandatario (a) antes y después de posesionarse. Véase ilustración:

En este sentido, la presente guía desarrolla esos 5 pasos, organizándolos en tres partes así:

Parte I – 100 días para crear sentido sobre los 100 días
Parte II – 100 días para priorizar sus acciones estratégicas
Parte III – 100 días para cumplir lo normativo

Ilustración 1. Fases para pensar y ejecutar los primeros 100 días de gobierno

Fuente: Roberto Núñez, 2023 / Para qué: un sentido de ejecución

Nota: Alcalde o Alcaldesa, tenga en cuenta que la presente imagen presenta una línea de tiempo global, la cual será para cada una de las fases presentadas, será detallada en la presente guía.

¡NO OLVIDE, ESTOS SON LOS PRIMEROS 100 DÍAS DE LOS 1461 DÍAS QUE DURA SU MANDATO!

PARTE I

Para crear sentido de los 100 días

Tesis Central

Señor Alcalde o Alcaldesa, el treinta (30) de Octubre en horas de la mañana, el conteo de votos lo da como virtual mandatario, a partir de momento usted debe enfrentarse a muchos compromisos y situaciones que le conducirán a diversos procesos de toma de decisión, entre los que se destacan: festejar el triunfo delineando los principales puntos de su propuesta para el territorio, descansar / retomar fuerzas, definir las dinámicas de alianzas u oposición con quienes fueron sus contendientes , cumplir con los compromisos económicos y normativos requeridos por el Consejo Nacional Electoral derivados de la campaña, vincular prioridades del candidato electo con las del municipio, integrar y alinear el equipo de trabajo y **prepararse para definir los primeros 100 días de Gobierno**.

Desde la FCM, como su aliado para gobernar exitosamente, en esta guía le contaremos cómo preparar los primeros 100 días de gobierno.

Pregunta Central

¿Si yo fui elegido para cuatro años, por qué es estratégico planificar los resultados sobre los primeros 100 días?

2. CREE SENTIDO SOBRE LOS 100 DÍAS

Dada la complejidad y dinamismo de la administración pública, es muy posible que los nuevos mandatarios no tengan una idea completa de cómo gobernar la organización que reciben, ni siquiera aquellos que son repitentes. Esto dado que, en cuatro años, y más en el periodo 2020 – 2023, se han dado grandes cambios en la forma de administrar lo público. Reformas al Sistema General de Regalias (Ley 2056 de 2020), la inclusión del Estatuto de la Opción (Ley 1909 de 2018), los avances en el proceso de implementación del Acuerdo de Paz, o las modificaciones dadas alrededor de la pandemia del COVID-19, son solo algunos ejemplos de estos cambios.

Esto hace que, desde el inicio de su mandato, la comunidad demande pruebas de su capacidad de gerenciar el municipio, su conocimiento, su capacidad de adaptabilidad y sobre todo, de la efectividad de sus decisiones a la hora de conseguir resultados. Los primeros 100 días de su administración son un escenario perfecto para demostrar lo anterior.

Más que una "moda mediática", los primeros 100 días son una invitación para que identifique y desarrolle la visión gerencial de su mandato, lo que le permite: terminar de delinear su apuesta de gobierno, facilitar un proceso de transición entre proyectos de gobierno y; definir la orientación que tendrá el plan territorial de desarrollo.

Para pensar y estructurar sus primeros 100 días, es necesario que estos tengan sentido para usted. Para este fin, hemos identificado cinco pasos de cómo entender y abordar este periodo de tiempo:

Ilustración 2, ruta de trabajo para hacer sentido sobre los 100 días

Fuente: Roberto Núñez, 2023 / Para qué: un sentido de ejecución

2.1 Paso 1. Origen[1]. ¿Y eso de los 100 días, de dónde salió, o quién se lo inventó?

Los 100 días representan un estándar para medir la eficacia del gobernante. Recién posesionados los mandatarios tienden a ser más eficaces, en parte porque su estilo de liderazgo parece fresco y nuevo, el aura de victoria es todavía poderosa y su capacidad de negociación con otros actores es alta gracias a su recién medido capital político.

El número 100, más que una cifra atractiva, no tiene nada mágico en sí mismo. De hecho, considerando que la administración pública posee cierres parciales cada mes, este número de días puede terminar siendo un reto administrativo. Para algunos asesores este es un criterio totalmente artificial y mediático; pero lo cierto es que se ha convertido en costumbre y la ciudanía y los medios de comunicación lo demandan. De hecho, los analistas políticos lo suelen usar como un indicador que predice lo bueno regular o malo que pueda ser un gobierno.

El origen de los 100 días:
La figura de los 100 días nace con el gobierno de Franklin D. Roosevelt, presidente de Estados Unidos de América entre 1933 y 1945. Roosevelt para enfrentar los devastadores efectos de la Gran Depresión utilizó los cien días como una estrategia para generar confianza: "los primeros cien días del New Deal han servido de modelo para los futuros presidentes de liderazgo audaz y armonía ejecutivo-legislativo" (Anthony Badger, 2008). Frente a la catástrofe, los ciudadanos querían la seguridad de que bajo su liderazgo podrían superar la crisis. Roosevelt sabía que uno de los principales problemas del país era la pérdida generalizada de confianza. En su discurso inaugural del 4 de marzo señaló: "Esta nación pide acción, y la acción ahora. Nuestra mayor tarea principal es poner a la gente a trabajar" El nuevo presidente estableció de inmediato una nueva atmósfera de optimismo.

[1] La información presentada aquí, se desarrolló a partir de la investigación realizada por Ignacio García Mora, Universidad de la plata. Argentina. 2015.

2.2 Paso 2. Importancia. ¿por qué son importantes los primeros 100 días de gobierno?

Los primeros 100 días son una tradición política, una forma de comenzar a cumplir con una promesa hecha a la ciudadanía , además de ser un dispositivo comunicacional.

Como **tradición política**, los actores sociales, políticos y económicos, e incluso los medios de comunicación, dan un margen de tiempo al nuevo gobierno. En este tiempo el nuevo mandatario debe mostrar resultados que den cuenta de su estilo de gobierno, su liderazgo y su capacidad gerencial. Se espera que los resultados a alcanzar sean capaces de cambiar las situaciones identificadas como problemáticas, al menos su percepción, y generar confianza y optimismo en la ciudadanía y los mercados.

Una de las razones técnicas de estos primeros días, es que el nivel de recordación de los ciudadanos es mayor al inicio del mandato. Si el líder consigue cumplir propuestas electorales y mejorar la percepción en materia de gestión pública, será calificado como alguien eficiente y confiable

Como **promesa política,** abre el camino a una nueva forma de relación de representación entre el líder y seguidores; en donde la palabra política se instale como forma de transmitir la voluntad a través de los líderes y las instituciones.

Finalmente, como **dispositivo comunicacional**, resalta el valor estratégico de la comunicación como medio para crear confianza por parte de la ciudadanía con elgobernante. El reto es ser capaz de convencer a la población de las habilidades de gobierno de la nueva administración, pasando de la oratoria a los hechos o al menos a las acciones.

El manejo de los 100 días, deja en evidencia la necesidad de tener una estrategia de manejo mediático capaz de incidir ante los medios de comunicación para definir la agenda pública, y no al contrario.

De todos modos, es indispensable comprender los **límites de los 100 días.** No por el hecho, de ser el nuevo mandatario y demostrar voluntad, las cosas se hacen. Los municipios suelen tener restricciones operativas, jurídicas, financieras, las cuales definen la función de producción del mismo[2].

Así mismo, los cien días son una oportunidad de reflexión, la llegada al poder por parte de un grupo político debe plantear una estrategia clara sobre los que se hará durante los primeros dias. Debe tener objetivos enmarcados en una estrategia más amplia de reasignación de recursos.

2.3 Paso 3. Aplicabilidad ¿Desde cuándo empiezan los 100 días? ¿tengo que esperar para posesionarme?

Técnicamente los 100 días empiezan a contar después de su posesión como mandatario, es decir desde el **1 de enero de 2024 y van hasta el 11 de abril** del mismo año. Pero le recomendamos pensar en la estrategia desde su elección, en especial durante el proceso de empalme a fin de identificar esas acciones que están casi listas y se pueden convertir en "**victorias tempranas**".

2.4 Paso 4. Mitos sobre los 100 días[3]

Los 100 días han sido objeto de muchas interpretaciones que no necesariamente son ciertas. Acá le presentamos los cinco (5) "mitos" más frecuentes y unos ejemplos que pueden ayudar a romper con algunos de estos mitos.

- **MITO #1: Los nuevos mandatarios deben mirar hacia afuera y actuar con rapidez, inspeccionando rápidamente al personal y los procedimientos e identificando deficiencias para "resolver el desorden".**

FALSO. Los mandatarios se benefician de la introspección y de la inspección. Es importante flexionar sobre su estilo de liderazgo a fin de adaptarse y armonizar con la organización que tendrá a su cargo durante los cuatro años de gobierno.

Analizar y entender a la entidad es más provechoso que criticarla. El conocimiento reflexivo de la entidad con las personas que han trabajado en la misma, permite identificar lecciones que reducen la curva de aprendizaje, ganando tiempo para los logros en los primeros 100 días.

Caso a considerar para romper el mito:
Un alcalde, calificado como exitoso, antes de tomar posesión dedicó tiempo a conocer la organización y a definir como adaptar su estilo de liderazgo a la entidad. Para esto se reunió con grupos pequeños de trabajo al interior de la administración, lo que le permitió conformar un equipo fuerte y adaptable a la entidad. Una vez tomó posesión su nivel de conocimiento de la organización fue tal que en su arranque pudo desarrollar una plataforma de lanzamiento firme y adelantar una variedad de iniciativas destinadas a transformar la organización.

- **MITO # 2: Los nuevos mandatarios deberían generar un impacto lo antes posible y lograr algunas "victorias rápidas".**

CIERTO. Los nuevos mandatarios deberían descubrir qué es lo que motiva a la organización y usar esto para alcanzar sus objetivos. Identificar estas motivaciones requieren paciencia, pero a su vez infunden confianza, mejoran la moral de los funcionarios.

[2] Para mayor información sobre la función de producción, consulte la Cartilla: El Empalme, ¡Calentando Motores!. FCM, 2023.
[3] Este numeral se desarrolló tomando como base el trabajo de investigación desarrollado por Roberto Núñez en el libro denominado: Para qué: un sentido de ejecución. Sin publicar

Recuerde que, para lograr un arranque efectivo y eficiente que produzcan victorias tempranas, se requiere entender qué motiva a su organización[4].

Caso a considerar para romper el mito:
Una alcaldesa antes de ser elegida dedicó tiempo como precandidata y luego como candidata a solicitar las opiniones de las partes interesadas e identificar áreas de innovación y crecimiento futuro para la entidad. Después de asumir el cargo y completar su revisión, reunió a su equipo y l mostró su nivel de conocimiento respecto a la organización y las motivaciones para alentar a la organización a producir bienes y servicios.

- **MITO #3: Los nuevos mandatarios deben establecer su equipo ejecutivo contratando a los líderes funcionales y de línea más capaces.**

CIERTO. Sin embargo, los más funcionales y capaces deben saber jugar en equipo, y no necesariamente tienen que venir de afuera. Considere el conocimiento y la experiencia en la entidad.

La "capacidad de equipo" puede ser más importante que la capacidad individual. Los nuevos mandatarios deberían buscar jugadores de equipo, en lugar de superestrellas individuales cuando establezcan su círculo interno.

Caso a considerar para romper el mito:
Un alcalde se vio frustrado durante su primer año, por cuanto dedico tiempo y recursos para realizar la escogencia meticulosa de su gabinete, sin embargo, se encontró que, en el ejercicio de gobierno, varios de sus secretarios poseían capacidades intelectuales muy altas, pero de baja capacidad para construir equipo. Al cabo de 12 meses se vio en la tarea de reconformar su gabinete con los efectos políticos y técnicos que ello con lleva.

- **MITO #4: Los nuevos mandatarios deben definir y comunicar rápidamente las métricas de desempeño.**

CIERTO. Antes de definir estándares y criterios de evaluación para otros, los nuevos mandatarios deben establecer y comunicar cómo se evaluarán ellos mismos.

Antes de hacer públicas sus métricas de desempeño pregúntese:

- ¿Qué tipo de información está pensando medir? Si lo que está midiendo implica recompensa y castigo, considere cómo eso podría sesgar sus resultados.
- ¿Cuán útil es la información?
- ¿Qué hará con esta y vale la pena medirla?
- ¿Con qué propósito se realizará la medición?

Recuerde que, lo que se mide es lo que llama la atención y en sus primeros 100 días los niveles de atención del ciudadano estarán en sus máximos niveles.

- **MITO #5: Los mandatarios deben esforzarse por ser la persona más inteligente de la sala; finalmente él o ella es el jefe.**

FALSO. La omnisciencia es inalcanzable y no garantiza un gran liderazgo. La inteligencia y el conocimiento es útil, pero también lo son la humildad y la curiosidad.

Los mandatarios deben maximizar la preparación laboral mediante la investigación, la consulta y la introspección; necesitan escuchar a los demás, buscar asesoramiento externo imparcial que pueda discutir lo indiscutible y diferenciar entre consejeros interesados y los consejos de los jugadores de equipo.

Caso a considerar para romper el mito:
Un alcalde antes de su posesión se preocupó por estudiar la organización que iba a recibir, no con el ánimo de posar como el más intelectual y sabio del municipio, sino para hacer las preguntas correctas en función de sus intereses de su futuro gobierno; reconocía y respetaba a aquellos con experiencia superior, pero sabía lo suficiente como para desafiar las suposiciones que durante el periodo de campaña fue construyendo. Esta actitud le permitió a este alcalde, una vez posesionado, tener un arranque de gobierno donde rápidamente pudo establecer objetivos claros y agilidad en la materialización de acciones.

[4] Para profundizar en como descubrir las motivaciones de una organización, recomendamos que se revise la metáfora del jinete y el elefante desarrollada en el libro cambio el Chip, de Don y cheap Heath

2.5 Paso 5. Piense en los 100 días conociendo cómo será evaluado[5]

Es importante que considere que los 100 días suelen ser evaluados bajo tres dimensiones:

- Victorias tempranas (a corto plazo): ¿qué se logró en estos primeros días?

- Sentar las bases del gobierno (mediano plazo): ¿se tiene claridad de las prioridades y estilo de gobierno que tendrá la nueva administración?

- Definir una Visión (largo plazo): ¿se cuenta con un proyecto de municipio inspirador y realista para los cuatro años de mandato?

Evite tener debilidades en cualquiera de estas dimensiones. En la parte II de la presente guía se abordará a profundidad este tema.

Ibid.

PARTE II

Para definir acciones prioritarias de transición

Tesis Central

No es que los cien días de un mandatario lo condenen al fracaso o garanticen su éxito. Es que las transiciones son momentos en los que el impulso crece o no, cuando la opinión sobre el nuevo líder comienza a cristalizar.

Es un momento en el que se establecen bucles de retroalimentación (círculos virtuosos o viciosos). Los errores importantes alimentan espirales descendentes que pueden ser difíciles de detener. Por lo tanto, es mucho mejor para los nuevos líderes obtener victorias tempranas que generen credibilidad personal y capital político, en lugar de hundirse en agujeros y tener que salir de ellos

Pregunta Central

¿Qué acciones debo desarrollar en los primeros 100 días?

3. ACCIONES PRIORITARIAS PARA LOS 100 DÍAS

Es importante que se note el cambio. Durante los primeros 100 días de gobierno la ciudadanía y la administración deben notar la transición. Sin embargo, recuerde que los 100 días, son los primeros días de todo su mandato, por lo que se recomienda pensar en el hoy, pero sin descuidar el mañana.

Entre 30 de octubre del 2023 y 30 de marzo de 2024, se da un proceso de **transición**, pero esta se concentra en el funcionamiento y operación de la organización (de la alcaldía que va a manejar), la cual se ajusta y se prepara para funcionar bajo unos nuevos parámetros (su estilo y apuesta de gobierno). Esta transición no puede ser entendida como parálisis o como continuismo, debe ser el periodo para ajustar la función de producción municipio, a su estilo, su marca y su visión de gobierno.

Sea cuidadoso y pragmático en ese proceso de **transición**. Independiente de su lectura sobre la administración saliente, evite el complejo de Adán, no intente **refundar o cambiar** por completo la administración con su llegada, ya que ello sería pretender realizar la sustitución de una organización por otra, lo cual materialmente es imposible. Por el contrario, lo que usted vivirá **es un cambio** donde partes de la organización se mantendrán. Evite enfrascarse en intentar borrarla, por el contrario, debe entenderla gerencialmente y disponerla para desarrollar su apuesta de gobierno.

No olvide:

- Cambiar no es sustituir.
- **La transición** se da en la operación y funcionamiento de la organización.
- Transición no es continuar gobernando como lo hacía su antecesor, este **cierra su gestión** con la entrega de su informe.

Bajo estas condiciones entonces: ¿qué debe hacer en los primeros 100 días?

Un primer paso es planear estos cien días analizando la práctica de este periodo, para esto se podría dividir en dos grandes partes: antes y después de la posesión, y así mismo, una vez posesionado, se identifican unos momentos claves como: la posesión misma, la comunicación de las acciones de los 100 días, la ejecución de estas y el seguimiento y evaluación de las mismas. En la ilustración siguiente se especifica una ruta de trabajo que puede ser útil para visualizar este proceso.

Ilustración 3. Ruta de trabajo para la definición de acciones para los 100 días

Fuente: Roberto Núñez, 2023

3.1 Recomendación 1. Acciones antes de posesionarse

- Los 100 días, aunque cuentan a partir de la posesión, inician realmente con la elección, hemos identificado cuatro acciones que le sugerimos iniciar antes de posesionarse: i) organice su equipo de trabajo; ii) Construya alianzas; iii) Conforme su gabinete de gobierno y; iv) defina prioridades.**Organice el equipo de trabajo**. Terminada la campaña de manera exitosa, el equipo que lo acompañó y demostró su compromiso con su programa de gobierno y carisma. USTED NO PUEDE PRESCINDIR DE ESTE. Convóquelos prontamente y defina una red de cooperación para el empalme y preparación de los 100 días.

  Es recomendable dividirlo en dos equipos: empalme y 100 días. Incluso, se podrían recomendar en tres, incluyendo la posesión como tal. No implica que todos no puedan participar en todo, de hecho, es importante que interactúen; pero es estratégico que usted tenga gerentes o responsable de cada tema. El trabajo lo amerita.

  El equipo específico para los 100 días, debe conocer en detalle su programa de gobierno, la entidad y tener el suficiente "olfato político" para poder identificar acciones realizables en estos días.

  Es importante anotar que este equipo de trabajo no se refiere a la conformación del gabinete.

Construya alianzas: La elección que usted ha ganado, a su vez fue la elección del Concejo, de las juntas administradoras locales, de la Asamblea Departamental y de la Gobernación. Revise en detalle la conformación final de cada una de estas, empezando por la del Concejo, pero no se quede solo en los nombres, ideas y partidos de los elegidos, analice igualmente la distribución social de la votación (por comunas, corregimientos, por franja de habitantes), con esa información construya un tablero consolidado de datos como el siguiente:

Tabla 1. Tablero de datos de votación y distribución

Número total de votos	Distribución geográfica, por género y edades de la votación	Necesidades prioritarias por zonas	Distribución de la votación por concejales electos
Se debe indicar el número de votos recibidos.	Se debe distribuir la votación así: • Por Localidades: Tome la votación obtenida e identifique cuanto voto recibió en cada una de las localidades. • Por Genero: Desagregue su votación por género. • Por rango de edades: Desagregue la votación por rango de edades.	De acuerdo a la información recogida en campaña, realice un ejercicio cualitativo de distribuir necesidades ciudadanas por localidades.	Establezca para concejal electo, su distribución de votos por zonas del municipio e identifique el patrón de votación.

Fuente: Roberto Núñez, 2023

Esta información le ayudará a responder, entre otras, las siguientes preguntas, útiles para priorizar acciones en las diferentes zonas del municipio y comenzar a establecer alianzas con las personas que representen a las comunidades:

- ¿Cuál fue la distribución geográfica de mi votación?
- ¿Cómo coinciden las prioridades zonales identificadas en mi campaña o programa de gobierno, con la orientación política de los electores de cada zona?
- ¿Los concejales electos muestran un patrón de votación uniforme en el territorio o segmentado por núcleos de votación?
- ¿La distribución de votos por género y rango de edades cómo fue?

El análisis de la información consignada en la primera tabla puede llevar a segmentar los diálogos y alianzas a construir a fin de tener una mayor gobernabilidad. Considerando el perfil y vocación de los actores, se recomienda dividir, al menos en dos tipos de diálogos: los políticos y los sociales.

- **Dialogo político:** este debe buscar la construcción de alianzas (en función de su apuesta gobierno) con los concejales a fin de ir avanzando en la genera-

ción de facilidades de gobierno en el trámite de proyectos en el concejo. **Estos diálogos dan la temperatura para identificar prioridades en acciones tempranas a ejecutar en los 100 días.**

- **Dialogo social:** se debe adelantar con las organizaciones sociales del municipio en función de las necesidades ciudadanas y las condiciones del municipio. **Este dialogo es importante porque permite leer las prioridades ciudadanas y cuáles de ellas podrían ejecutarse en los primeros 100 días y que tendrían un alto impacto para la gobernabilidad**

Ambos diálogos, deben iniciarse pronto. Es recomendable que el inicio de los mismos no pase de la última semana de noviembre.

Tenga presente:
Durante la campaña pudieron herirse susceptibilidades, aproveche la construcción de alianzas para "limar estas asperezas", no deje que estos temas crezcan sin control.

- **Conformación de gabinete.** Definir el equipo directivo de su gobierno (secretarios, directores de entidades, subsecretarios y asesores) es un proceso delicado y meticuloso donde diferentes criterios como: probidad, experiencia, conocimiento, y capacidad de manejo social, político y mediático, deben ser barajados a fin de encontrar las personas más idóneas para acompañarlo a ejecutar su programa a de gobierno.
- Además de los criterios personales y profesionales, tenga presente que en el país existen tanto normas como usos que adicionan otros criterios como: paridad de género, presencia territorial, la suma de independientes, movimientos sociales, círculo de confianza, cambio generacional y las coaliciones.

- Independiente de estos criterios, la identificación de estas personas es la prueba de fuego de las habilidades gerenciales del nuevo mandatario. Tenga presente que el equipo que va a elegir ejercerá por delegación suya el mandato que la constitución le otorga a usted.

ALGUNAS REFLEXIONES PARA CONFORMAR EL GABINETE

- **Propósito**: Es difícil definir un propósito significativo para un equipo de gobierno.

  Este equipo debe estar comprometido con su visión de cómo gobernar. Discuta y construya con ellos el modelo de gobierno.

- **Objetivos Tangibles**: Los objetivos de los equipos de Gobierno deben ser claros, específicos, recurrentes, medibles, reales y alcanzables Defina con ellos cómo definir los objetivos tangibles y su métrica.

- **Complementariedad**: La capacidad de desempeño adicional que proporciona un equipo proviene en gran medida de una combinación complementaria de las habilidades de sus miembros. Como resultado, los miembros del equipo deben ser seleccionados principalmente sobre la base del conjunto de habilidades que aportarán al grupo.

- **Responsabilidad mutua**: Un secretario es un cargo de alta dirección en la alcaldía, por tanto, recae sobre ellos el principio de responsabilidad, la cual en la mayoría de las ocasiones se interpreta como individual. Los secretarios creen que la responsabilidad individual es esencial para mantener el control sobre el desempeño y pueden señalar resultados a lo largo del tiempo para respaldar al gobierno. Sin embargo, como equipo de gobierno, debe remarcarse en la responsabilidad mutua, la cual es mucho más difícil de desarrollar y no se pone a prueba.

Recuerde que cuando usted define su gabinete, NO ESTÁ DESIGNANDO SUBORDINADOS, está designando personas que, dependiendo de la entidad o dependencia, tendrán autonomía administrativa, presupuestal y que asumirán responsabilidades de manera individual.

- **Identificación de Prioridades**: Gobernar implica definir prioridades y asociar las acciones que puedan ser ejecutadas objetivamente

Durante el proceso de empalme, a medida que las diferentes dependencias de la

alcaldía van informando sobre su estado, cuellos de botella y necesidades, su equipo de empalme y de los cien días deben estar prestos a identificar las prioridades.

Sin embargo, para que este ejercicio sea útil, se han identificado tres pasos:

- **Paso 1: Prioridades del programa de gobierno.** Previo a las reuniones de empalme, y considerando los resultados de las elecciones, e incluso los programas de los candidatos vencidos, elabore un listado de las prioridades que podría tener su gobierno y crúcelas con el análisis de los resultados de las elecciones. Un cuadro en el que comparen estos análisis dividido por sectores y zonas del municipio podría ser de mucha utilidad para estos fines.

- **Paso 2. Cruce con las prioridades institucionales**. Durante el proceso de empalme usted recibirá informes por cada una de las entidades y dependencias del municipio, en la que se han de identificar sus necesidades, limitaciones presupuestales y de recursos humanos, entre otras.

  Cruzar esta información con las prioridades de gobierno identificadas en el paso 1 le ayuda a dimensionar las posibilidades de poder avanzar y a qué velocidad en cada una de las prioridades identificadas.

- Así mismo, recuerde tener presente el análisis del municipio, el cual debió realizar en el proceso de empalme, donde se identifiquen las prioridades sectorizadas y ordenadas en grado de importancia, desde la esfera financiera, pasando por la organizacional, la administrativa y coyuntural. En este último, recuerde el proceso de revisión en materia de gestión de riesgo, especialmente dada la coyuntura climática actual, por ello, Dependiendo de la región donde esté ubicado el municipio consulte el Plan Nacional de Atención del Fenómeno del Niño 2023-2024 de la UGRD, donde le indicará las incidencias del fenómeno El Niño, que podría causar daños, perdidas e impactos dependiendo de la intensidad y duración del evento. Esto le permitirá prepararse operativamente para atender una Sequía, Incendio Forestal, Heladas, Olas de Calor, Plagas y vectores.

- **Paso 3. Identificación de proyectos de inversión**. Los municipios poseen un Banco de Programas y Proyectos en el que se han de consignar TODOS los proyectos de inversión en ejecución o por ejecutar. A la luz del cruce de prioridades, es importante identificar, dentro del portafolio de proyectos existentes, si alguno coincide total o parcialmente con la problemática priorizada.

  Recuerde que formular nuevos proyectos, si bien es deseable para todo el gobierno, toma tiempo y tiene unos protocolos de registro que no se alcanzan en los primeros 100 días.

- **Paso 4. Mapa de actores.** Ejecutar acciones alrededor de cada una de las prioridades, requiere identificar el conjunto de actores que pueden incidir en las mismas. Alrededor de cada una de las prioridades y proyectos identificados, asocie los actores políticos, sociales e institucionales que incidirán en el desarrollo de las acciones. Ideal si califica el tipo de afectación que pueden tener estos con las acciones identificadas.

El resultado de los pasos descritos se podría consignar en una matriz como la adjunta, organizada de manera temática, en función de las prioridades del programa de gobierno. Esta información, será de gran utilidad para cuando usted deba concretar su programa para los primeros 100 días de la administración.

Tabla 2: Identificación de prioridades

Prioridades del Programa de gobierno	Prioridades institucionales	Proyectos de Inversión	Actores clave	
			Aliado	Oposición

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Recomendación 2. ¿Qué hacer una vez se posesione?

El primero de enero, un mandatario posesionado tiene múltiples retos, urgencias y necesidades, además de una entidad que, por efectos de las vacaciones de fin de año y el inicio de una nueva vigencia fiscal, seguramente estará con limitaciones de personal. Para atender la presión del arranque de gobierno es recomendable seguir la siguiente ruta:

- **Paso 1. Construya un listado de acciones y actividades que se deben realizar**. Los primeros días de la administración, además de lo estratégico, tiene una gran cantidad de acciones administrativas y ejecutivas que deben ser realizadas. Algunas de estas, son definidas por la Ley. En la parte III de la presente guía[5], se proporciona un calendario que incluye estas acciones, y en el anexo 1, una lista de chequeo, a fin que a usted no se le pasen estas.

- **Paso 2. Organice por frentes de trabajo el grupo de actividades identificadas**. Es cierto que el personal es limitado y la cantidad de trabajo es abrumadora, razón de más para organizar su equipo o al menos su agenda por frentes de trabajo. Evite que en una misma reunión se toquen todos los temas a la vez. Con el ánimo de colaborar en esta organización, recomendamos que defina, al menos cuatro áreas de trabajo: uno centrado en las acciones administrativas y legales de arranque de gobierno, para lo cual la lista de chequeo del anexo le será de mucha utilidad. Otro, centrado en los primeros cien días, donde el eje central ha de ser lograr victorias tempranas. Un tercer frente, centrado en su programa de gobierno, en sus apuestas. Recuerde que el programa de gobierno es de obligatorio cumplimiento, a riesgo de crear las condiciones para una potencial revocatoria del mandato. Finalmente, el cuarto frente, es la elaboración del Plan de Desarrollo. Este, más que los temas programáticos tienen un proceso participativo amplio y dispendioso, además que es una carrera contra el tiempo, pues de acuerdo a la Ley 152 de 1994, a más tardar el 30 de abril usted debe presentar el Plan al Concejo.

Ilustración 4. Mapa de orientaciones para la organización del arranque de gobierno

Fuente: Roberto Núñez, 2023 / Para qué: un sentido de ejecución

- **Paso 3.** Agende los frentes de trabajo definidos, es decir defina responsables y tiempos de cumplimiento para las actividades. (utilice un formato en Excel o Word, en la tabla siguiente se presenta un ejemplo)

Tabla 3. Agenda de trabajo

Frente de trabajo	Actividades	Responsable	Fecha de cumplimiento
Identifique el frente de trabajo correspondiente	Identifique la actividad que hay que desarrollar	Establezca el responsable	Indique la fecha de entrega o culminación

Fuente: Roberto Núñez, 2023 / Para qué: un sentido de ejecución

[5]Considere que, en la guía de empalme, calentando motores existen elementos muy útiles, que son insumos a considerar para el arranque de gobierno.

3.3 Recomendación 3. Acciones prioritarias para los 100 días[7]

Priorizar las acciones de gobierno, en particular las de los primeros 100 días, debe ser un ejercicio donde prime la **practicidad**, el **sentido de realidad** y la **visión de impacto** sobre el programa de gobierno. A fin de que usted, con el apoyo de su equipo, identifique estas acciones, le recomendamos una sencilla metodología multicriterio, dividida en seis (6) pasos:

- **Paso 1. Equipo de trabajo**. Designe un equipo de máximo 5 personas, liderado por algún conocedor de su programa de gobierno, que trabaje con el secretario o potencial secretario de planeación y el jefe de comunicaciones, el ejercicio de priorización de acciones.

- **Paso 2. Criterios de priorización**. Defina los criterios que guiarán la selección de las acciones de los 100 días. El equipo definido deberá identificar los criterios con los que se determinarán las acciones para los 100 primeros días. Practicidad, sentido de realidad y visión de impacto sobre el programa de gobierno, deben ser algunos. Sin embargo, el análisis de resultados electorales seguramente le ayudará a identificar criterios más específicos y geolocalizados.

  Adicione a estos aspectos procedimentales específicos, tales como: disponibilidad de recursos, existencia de términos de referencia, posibilidad de contratar en menos de 60 días (adiciones y prorrogas pueden ser una alternativa, siempre y cuando sean prudentes).

- **Paso 3. Valoración cualitativa de las acciones**. Considerando las prioridades y acciones identificadas antes de la posesión y los criterios definidos en el paso anterior, en una escala de 1 a 3, donde 1 no cumple (recomendada), califique cada criterio en cada una de estas acciones.

Hay dos criterios que, para estos efectos, deben ser considerados como determinantes. Es decir, acción que no los cumpla, no debería estar en el plan de los primeros 100 días. Estos son: disponibilidad de recursos financieros y tiempo de contratación.

Tabla 4. Valoración de acciones

Acción	Criterio					
	Tiene el [illegible]	Tiene TDR	Genera continuidad de servicio [illegible]	[illegible]	Relación con PD	ponderación

Fuente: Roberto Núñez, 2023 / Para qué: un sentido de ejecución

- **Paso 4. Análisis de ponderación de acciones**. Este paso consiste en reunirse con su equipo de gobierno y revisar los resultados de las ponderaciones y realizar un ejercicio de retroalimentación escuchando y conociendo la posición de los equipos.

  Es recomendable que escoja todas aquellas que estén sobre el 100% En caso de que decidan escoger acciones que no cumplan este valor, desde ya, comience a trabajar en el plan de mitigación del impacto que podria tener no alcanzarla.

- **Paso 5. Cronograma y mediciones.** Una vez priorizó las acciones debe proceder a establecer un cronograma detallado de todas las actividades que se requieren para materializar la acción y asignar tiempos y responsables. Luego, a cada una de ellas asígneles un indicador de medición acorde a la acción propuesta. El resultado de este paso es un tablero de control[8], el cual es recomendable que lo maneje directamente el despacho del nuevo alcalde o alcaldesa.

- **Paso 6. Comunique las acciones de 100 días.** Sea sencillo, concreto y claro. Es recomendable presentarlo a manera de listado de compromisos y

Señor alcalde(sa), por favor no olvide que en el proceso de priorización debe recordar cual es la finalidad de los 100 días, recuerde las tres dimensiones bajo las cuales se evalúa este periodo de tiempo. Esta información se encuentra consignada en la parte I- paso 5 de la presente guía.

sobre el cual usted se compromete a presentar los avances del listado (puede usar redes sociales, comunicados de prensa, piezas informativas, entre otros) cada quince días, durante los 100 días.

Recuerde que lo que priorice para los 100 días es objeto de evaluación. El primer y más importante objetivo de un nuevo líder es generar CREDIBILIDAD y CONFIANZA.

3.4 Recomendación 4. ¿Puedo definir mi apuesta de gobierno en los primeros 100 días?

SÍ. Una de las utilidades de los primeros 100 días es que les permite a los mandatarios afinar su apuesta de gobierno (legado), acompañándolas de decisiones administrativas y presupuestales, las cuales, antes del 1 de enero no lo podía hacer.

Precisar la apuesta de gobierno es importante por dos razones: por un lado, define la orientación estratégica que debe seguir el Plan Territorial de Desarrollo; y, por otro lado, define el estilo y la forma de operar de la organización para producir los bienes y servicios que la ciudadanía espera.

No olvide, que usted debe elaborar y presentar un plan de desarrollo al Concejo en los primeros cuatro meses de su mandato y que este, una vez aprobado será su carta de navegación durante TODO su mandato. (Ley 152 de 1994).

A fin de que usted defina su apuesta de gobierno, utilizando los 100 días, le recomendamos:

- **Paso 1. Consolide su apuesta de campaña**. Si bien usted debe partir de su programa de gobierno, seguramente durante la campaña y el empalme, logró percatarse de acciones que, si bien usted quería adelantar, seguramente no podrá hacerlo, por razones jurídicas, administrativas o financieras, entre otras; o al contrario, acciones que posiblemente pasaban desapercibidas en su programa y se convirtieron en temas importantes.

  Los invitamos a que con su equipo hagan un cuadro comparativo con este análisis, siendo exhaustivo para TODO su programa de gobierno. Tenga presente que este ejercicio será de mucha utilidad para la elaboración del plan de desarrollo del municipio.

Tabla 5. Apuesta previa

¿En campaña sirve que?	Estaría en lo cierto si	Lo habré logrado si
En este punto se debe ahondar los postulados de la apuesta de gobierno. Ejemplo Creía que, en mi mandato solucionaría el déficit de vivienda del municipio que afecta a 5.000 familias, con la construcción y entrega de 10.000 soluciones de viviendas.	En este punto se debe indicar los elementos que se requieren para lograr la apuesta de campaña. Ejemplo Estaría en lo cierto si al salir elegido lograba tener los predios disponibles para las soluciones de vivienda, estructurar el proyecto para lograr la financiación del ministerio y del SGR, contando con el equipo necesario para liderar y evaluar los proyectos.	En este punto se debe consignar el resultado esperado. Ejemplo. Lo habré logrado si entrego 10.000 mil títulos de vivienda a 5.000 mil familias de mi municipio

Fuente: Roberto Núñez, 2023 / Para qué: un sentido de ejecución

Recuerde que el plan de desarrollo del municipio debe partir del programa de gobierno. Y que según el artículo 259 de la Constitución y el artículo 2 de la Ley 131 de 1994, el programa es de obligatorio cumplimiento.

- **Paso 2. Aterrizar la apuesta en la organización**. Una vez posesionado, con la información de la organización concrete y dimensione sus posibilidades. Para esto:

  - **Claridad estratégica**: El primer desafío es identificar lo que se *puede* y *deba* ejecutarse. Una buena propuesta no solo es buena por su definición, también por el entorno en el que se ejecute. Si bien la idoneidad de su apuesta está más allá del alcance de esta guía, usted debe llegar a una apuesta que pueda ejecutarse bien, que coincida con sus aspiraciones y capacidades. Dos preguntas son claves para definir esto:

Señor alcalde(sa) en este punto no se complique. Si tiene un software de programación (ej. Project, sap, o cualquier otro) úselo, si no posee software, construya un excel, que contenga como las siguientes columnas: 1. Identificación de meta o acción de los 100 días. 2. Identificación de actividades a desarrollar, 3. tiempo de inicio, 4. tiempo de finalización, 5. Responsable, 6.indicador, pero este es solo atribuible a la meta no a todas las actividades requeridas.

¿Su apuesta está establecida en el nivel correcto de ambición? Podemos argumentar que hay dos errores comunes relacionados con la ambición de una apuesta: el primero, un optimismo inexacto; es una apuesta poco realista o demasiado ambiciosa, y el pesimismo irracional es una apuesta poco ambiciosa o demasiado vulgar que no crea diferencia y reto para la administración y el electorado. Usted debe analizar sus propuestas y ver si alguno de estos errores se cometió.

¿Sabe qué capacidades son esenciales para su apuesta de gobierno? La claridad estratégica requiere un paso más: comprender qué se necesitará para ejecutar la apuesta de gobierno. Primero, es identificar claramente las capacidades organizacionales esenciales que requerirá su apuesta; y luego saber si estas capacidades son algo que se puede esperar que desarrolle.

Por ejemplo, si usted en campaña propuso entregar 10,000 soluciones de vivienda, pero el histórico de la entidad es que en un periodo de 10 años solo se han podido construir y entregar 1,500. Pregúntese, ¿por qué? La respuesta más común es por disponibilidad de recursos financieros, sin embargo, también han de considerarse temas como disponibilidad de tierra con uso de suelo adecuado o también la capacidad para estructurar los procesos licitatorios o de participación privada. En pocas palabras, explore razones que vayan más allá de lo financiero.

- **Claridad organizacional**. Una vez que defina el nivel correcto de ambición y comprenda las capacidades necesarias para lograrlo, podrá orientar su organización hacia los desafíos de la ejecución, lo que implica definir un modelo operativo. Tres preguntas útiles para este fin:

  - *¿Qué capacidades se requieren para desarrollar las actividades identificadas y quienes la tienen en el municipio?*
  - *¿Si son varios equipos los que han de participar, tienen estos el nivel de interacción operativo para desarrollar las acciones?*
  - *¿Cuentan las dependencias con el personal adecuado y disponible para desarrollas las actividades?*

- **Paso 3. Consolidación apuesta.** Considerando las respuestas que usted y su equipo tengan a la claridad estratégica y organizacional del municipio, es importante ajustar y consolidar su propuesta de gobierno, la cual debe acompañarse con la identificación de acciones que en los primeros cien días aporten a cada línea programática.

  Continuando con el cuadro propuesto para ir ajustando la propuesta, lo invitamos a agregarle unas columnas en las que identifique las consideraciones organizacionales y las acciones que en los primeros 100 días se puedan adelantar para el fin de cada línea.

  Una vez haya hecho el análisis para TODOS los programas y acciones considerados en su programa de gobierno, no solo tendrá un insumo fundamental para hacer un plan de desarrollo alineado a su propuesta política, sino también, habrá identificado acciones que le permitan alinear sus primeros 100 días con sus 1461 días de su mandato.

Tabla 6: Propuesta ajustada

Acción presente en el programa o campaña	Consideraciones Organizacionales Requeridas	Acción ajustada a las consideraciones organizacionales	Acciones posibles en los primeros 100 días
Acción inicial: Creía que, en mi mandato solucionaría el déficit de vivienda del municipio que afecta a 5.000 familias, con la construcción y entrega de 10.000 soluciones de viviendas	Se cuenta con: • Predios disponibles para las soluciones de vivienda • Proyecto estructurado para lograr la financiación del minotario y del SGR. • Cuento con el equipo necesario para listar y evaluar las propuestas	**Acción ajustada:** Lo habré logrado si entrego 3.500 mil títulos de vivienda a 3.000 mil familias de mi municipio	• Equipo contratado para estructurar el proyecto y definir los pliegos licitatorios.

Fuente: Elaboración propia

PARTE III

Para cumplir con lo normativo

Tesis Central

Dentro de los primeros 100 dias de un gobierno, hay acciones enfocadas a la producción de bienes y servicios para entregar al ciudadano (de ellas dependen las victorias tempranas); y hay acciones o actividades que se deben desarrollar para cumplir con requerimientos normativos. El último grupo de acciones, si bien es cierto no generan bienes y servicios al ciudadano, su no cumplimiento puede generar retrasos o tropiezos para el gobierno que arranca y con ello afectar la cosecha de victoria tempranas.

Pregunta Central

¿Qué acciones o actividades debo cumplir en los primeros 100 dias?

4 ACCIONES PRIORITARIAS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO Y NORMATIVO PARA LOS 100 DÍAS

Un aspecto concreto y práctico de la presente guía, es darle a conocer a los mandatarios los temas y acciones que se deben desarrollar durante los primeros 100 dias. A continuación, de madera muy visual, se presenta un "calendario" que posee la mayoría de las actividades a desarrollar.

La sección está dividida en dos partes, en la primera, encuentra una relación de los informes y reportes, con sus respetivas fuentes jurídicas que lo soportan; y en la segunda, encontrará el Calendario, como se describió anteriormente.

Tenga presente que algunas de las normas y fechas descritas en las dos secciones podrían cambiar, por lo que es recomendable que con su equipo reconfirmen las fechas y contenidos de las diferentes acciones.

4.1 Relación de Informes y reportes

Con el objeto de que usted posee una mejor dimensión de los informes y reportes que deben ser adelantados por el municipio en los próximos meses, por favor remítase a la "Agenda del Municipio Colombiano", produucto entregado por la Federación que constituye un sistema de constrol diario de informes y responsabilidades y que le evita investigaciones y sanciones por incumplimiento de requisitos ante informes y reportes ante las entidades del nivel nacional

FEDERACIÓN COLOMBIANA DE MUNICIPIOS

4.2 Calendario semanal de acciones a realizar en los primeros cien días

Para una mejor organización de los primeros cien días, a continuación, se presenta un calendario semanal, identificando la fecha máxima en la que el municipio debe entregar cada informe. El calendario, está dividido en cuatro líneas: la estratégica, relacionada con los consejos de gobierno y otras acciones que deben visibilizar el desarrollo del municipio; la administrativa, igualmente estratégica pero que requiere la expedición de un acta o acto administrativo de soporte; la de informes, la cual relaciona la fecha de presentación o de remisión de los informes, que por Ley, el municipio debe elaborar y presentar a entidades nacionales; y la de los 100 dias, consecuente con esta guia relacionado los momentos claves para el diseño y desarrollo de su estrategia de 100 días.

Tabla 7: Día 1 a 7

Tabla 8: Día 8 a 14

Tabla 9: Día 15 a 21

Tabla 10: Día 22 a 28

Tabla 11: Día 29 a 35

Tabla 12: Día 36 a 42

Tabla 13: Día 43 a 49

Tabla 14: Día 50 a 56

Tabla 15: Día 57 a 63

REFERENCIAS

ABATEDAGA, Nidia (2008) "Comunicación. Epistemología y Metodologías para Planificar por Consensos". Ed. Brujas. Córdoba: pp. 43.

ACHACHE, Gilles (1998) "El marketing político". Jean-Ferry, Dominique Wolton y otros. El nuevo espacio público. Editorial Gedisa. Barcelona, España: pp.112.

BADGER, Anthony (2008) FDR: The First Hundred Days. New York: Hill and Wang.

BOURDIEU, Pierre (1973) "La opinión pública no existe". Conferencia impartida en Noroit (Arras) en enero de 1972 y publicada en Les temps modernes, no. 318, enero de 1973,

BRUNO, Daniela y GUERRINI, Lucía (2012) "Cultura y posdesarrollo: perspectivas, itinerarios y desafíos de la comunicación para el cambio social"

GARCÍA MORA, Ignacio (2015). 100 días para comunicar. Universidad de la plata. Argentina.

Gobierno Nacional, Departamento Nacional de Planeación, Escuela Superior de Administración pública, USAID. (2017). *El alcalde en los primero cien días de su administración*. . Bogotá: Departameto Nacional de Planeación.

MATUS, Carlos (1987) "Adiós, señor Presidente", Editorial Pomaire, Caracas.

O´KKEFFE, Niahm. (2015). Los primeros 100 días. Editorial Radom House. San Francisco pp. 1292-1309.

SOSA PLATA, J. A. (1998) en T. Miklos (coord): Las Decisiones Políticas. De la Planeación a la Acción. Siglo XXI Editores. 293

FEDERACIÓN
COLOMBIANA
DE MUNICIPIOS