

CEAF Centro de Estudios
Afrodiaspóricos



*Caja de herramientas para
liderazgos políticos emergentes*

¿Cómo funciona un gabinete?



*“Soy un liderazgo político con un equipo que trabaja
por el buen vivir de los territorios”.*



El nombramiento del gabinete es fundamental porque serán quienes tengan acceso a recursos públicos y la responsabilidad de influir en el éxito o el fracaso de la administración. Esta cartilla ofrece orientaciones para la conformación de un equipo de trabajo con capacidad para abordar los desafíos de la gestión pública.

CEAF Centro de Estudios
Afrodiaspóricos



*Caja de herramientas para
liderazgos políticos emergentes*

¿Cómo funciona un gabinete?

*“Soy un liderazgo político con un equipo que trabaja
por el buen vivir de los territorios”.*



El nombramiento del gabinete es fundamental porque serán quienes tengan acceso a recursos públicos y la responsabilidad de influir en el éxito o el fracaso de la administración. Esta cartilla ofrece orientaciones para la conformación de un equipo de trabajo con capacidad para abordar los desafíos de la gestión pública.

La Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes es una colección realizada por el Centro de Estudios Afrodiaspóricos –CEAF– de la Universidad Icesi que se realizó en el marco del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes, una iniciativa financiada por Open Society Foundations (OSF).

Colección

Caja de Herramientas para Liderazgos Emergentes



Cartillas pedagógicas



¿Cómo conformar una base electoral en territorio?



¿Cómo construir un Programa de Gobierno?



¿Cómo funcionan las finanzas territoriales?



¿Cómo conformar un gabinete?



¿Cómo construir un Plan de Desarrollo Territorial?



¿Cómo funciona la contratación pública?



¿Cómo comunicar a la ciudadanía?



¿Cómo negociar en el sector público?



Folletos

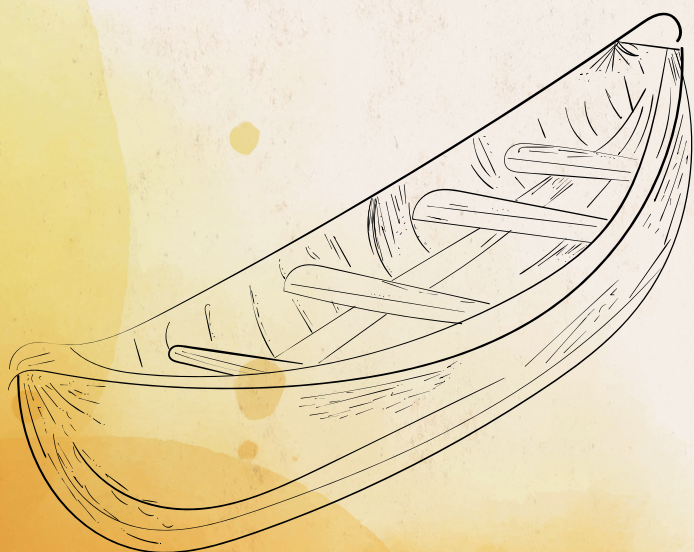
¿Qué expectativas tiene la ciudadanía?



¿Cómo cuidar su salud mental?



¿En qué enfocar sus políticas, programas y recursos?



Equipo editorial:

Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes
Centro de Estudios Afrodiaspóricos (CEAF)

Cali / Universidad Icesi, 2025

28 pp.: 22 x 28cm.

Palabras claves: 1. Gabinete | 2. Liderazgos | 3. Afrodescendientes |
4. Región Pacífico | 5. Norte del Cauca | 6. Región Caribe

Rector: Esteban Piedrahita Uribe

Secretaria General: Olga Patricia Ramírez Restrepo

Director Académico: José Hernando Bahamón Lozano

Decano de la Facultad de Ciencias Humanas: Jerónimo Botero

Director de Investigación y Consultoría de la Facultad de Ciencias Humanas:

Enrique Rodríguez Caporalli

Coordinador Editorial Universidad Icesi: Adolfo A. Abadía

Gestora Editorial CEAF: Verónica Lozada Gallego

Corrección de estilo: Juan Sebastián Cadavid Berrio

Diseño editorial: Sandra Marcela Moreno Bolaños

Ilustraciones: Sandra Marcela Moreno Bolaños

Editorial Universidad Icesi

Calle 18 No. 122-135 (Pance), Cali – Colombia Teléfono: +57 (2) 555 2334

E-mail: editorial@icesi.edu.co

Forma de citación:

Centro de Estudios Afrodiaspóricos —CEAF (2025). *Caja de herramientas para liderazgos políticos emergentes, Cartilla ¿Cómo conformar un gabinete?* Centro de Estudios Afrodiaspóricos, Editorial Universidad Icesi.

Equipo de trabajo del Centro de Estudios Afrodiaspóricos (CEAF)

Yoseth Ariza–Araújo

Director del Centro de Estudios Afrodiaspóricos (CEAF)

Enrique Rodríguez Caporalli

Integrante del Comité Estratégico del CEAF

Licelly Canizales González

Coordinadora de proyectos CEAF

Sandy Tatiana Arboleda Bazán

Asistente administrativa CEAF

Valeria Trofimoff López

Coordinadora del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

María del Mar Vanín Ramírez

Asistente del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

Daniela Valencia Valor

Analista política del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

Luis Eduardo Córdoba Solarte

Analista cualitativo del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

María José González Esparza

Analista cuantitativa del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

Juan Fernando Reyes Kuri

Asesor experto en temas asociados a conformación de gabinete del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

Agradecemos especialmente a **Epifanía Mosquera Rodríguez** por su generosidad al compartir sus conocimientos y experticias para construir esta cartilla.



Contenido

Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes	5
¿Qué es un gabinete?	7
¿Por qué es importante un gabinete?	8
Las cualidades de los(as) integrantes del gabinete	9
Las competencias de los(as) integrantes del gabinete	13
Los 5 pasos para conformar un gabinete	16
Las buenas prácticas con los(as) integrantes del gabinete	20
Para recordar	23
¿Qué aprendimos?	24





Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes









¿Usted es un líder o lideresa que aspira en el futuro a ocupar un cargo de elección popular en su territorio?

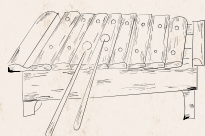
Si es así, le invitamos a que lea la colección de la Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes, especialmente la presente cartilla, titulada *¿Cómo conformar un gabinete?*

Las cartillas y los folletos de esta colección tienen como objetivo que los liderazgos afrodescendientes en los territorios cuenten con más y mejores herramientas para pasar del activismo social y sus mecanismos de acción, al trabajo político con incidencia en la esfera pública e institucional.





Cada cartilla y cada folleto están escritos en un lenguaje de fácil acceso y consulta, y cuentan con ejercicios prácticos para que usted adquiera los conocimientos necesarios sobre administración y gestión pública, con anterioridad y posterioridad al momento de ser elegido(a) para ocupar un cargo de elección popular. Con esta colección usted aprenderá acerca de:

Conocimientos clave **ANTES** de la ocupación de un cargo de elección popular

-  ¿En qué enfocar sus políticas, programas y recursos?
-  ¿Qué expectativas tiene la ciudadanía?
-  ¿Cómo cuidar su salud mental?¹
-  ¿Cómo conformar una base electoral en territorio?
-  ¿Cómo construir un Programa de Gobierno?
-  ¿Cómo funcionan las finanzas territoriales?
-  **¿Cómo conformar un gabinete?** 



Conocimientos clave **DURANTE** la ocupación de un cargo de elección popular

-  ¿Cómo construir un Plan de Desarrollo Territorial?
-  ¿Cómo funciona la contratación pública?
-  ¿Cómo comunicar a la ciudadanía?
-  ¿Cómo negociar en el sector público?

1. El folleto ¿Cómo cuidar su salud mental? es también clave durante la ocupación de un cargo de elección popular.

¿Qué es un gabinete?

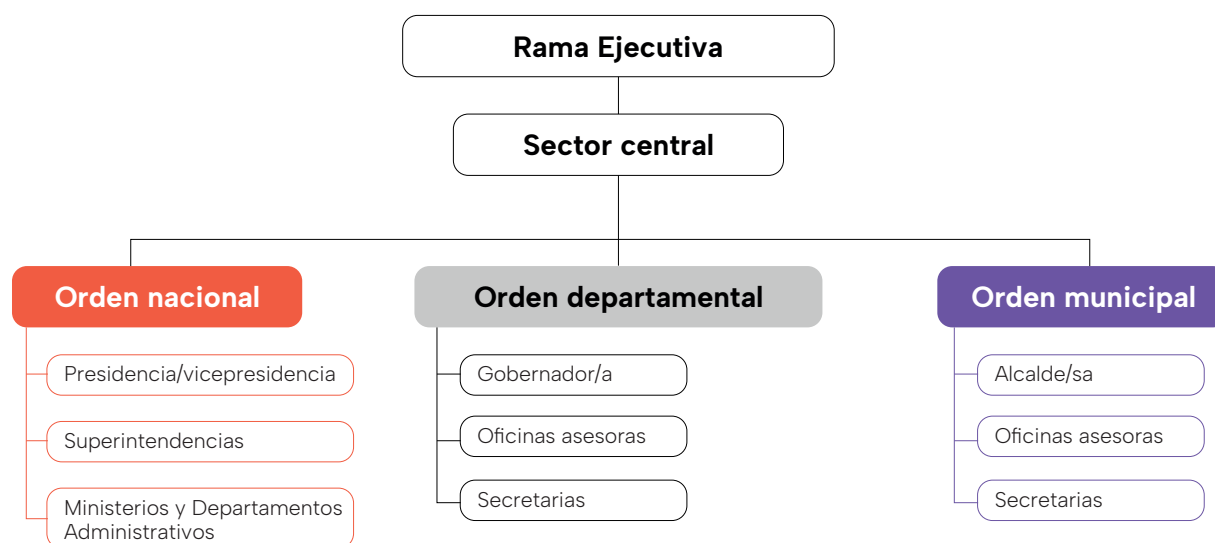
La rama ejecutiva a nivel nacional está representada por el(la) presidente(a), quien planifica e impulsa el cumplimiento de la Constitución Política, las leyes y los decretos. **Junto a los(as) superintendentes, los(as) ministros(as) y los(as) directores(as) de los departamentos administrativos integran el gabinete del gobierno nacional.**

Sabías que...

Las oficinas asesoras también pueden constituirse y conocerse como departamentos administrativos.

La rama ejecutiva está representada a nivel departamental por el(la) gobernador(a), quien planifica e impulsa el cumplimiento de la Constitución, las leyes, los decretos del gobierno y las ordenanzas de las asambleas departamentales. **Junto a los(as) jefes de las secretarías de despacho y a los(as) directores(as) de las oficinas asesoras integran el gabinete de gobierno del departamento.**

A nivel municipal y distrital, la rama ejecutiva está representada por el alcalde o la alcaldesa, quien también debe planificar y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los decretos del gobierno, las ordenanzas de las asambleas departamentales y los acuerdos del concejo municipal. **Junto a los(as) jefes de las secretarías de despacho y los(as) directores(as) de las oficinas asesoras, integran el gabinete de gobierno del municipio o distrito.**



¿Por qué es importante un gabinete?

Los(as) alcaldes(as) y gobernadores(as) pueden nombrar a sus secretarios(as) y directores(as). Este nombramiento es fundamental, debido a que los cargos en el gabinete otorgan a sus responsables el acceso a recursos públicos, lo que les da la responsabilidad de influir en el éxito o en el fracaso de la administración.

Sabías que ...

Los(as) alcaldes(as) y gobernadores(as) no podrán nombrar a sus parientes ni a sus parejas sentimentales para ocupar un cargo público. Tampoco a sus hijos o padres adoptivos, ni a los parientes de su pareja.

¡Importante!

De acuerdo con la Constitución, los(as) alcaldes(as) y gobernadores(as) pueden remover del cargo a sus secretarios(as) y directores(as). Aun cuando haya cercanía y afectos, la remoción del cargo es una opción cuando el desempeño o el comportamiento de los(as) funcionarios(as) no favorecen a la administración.





Las funciones de los(as) secretarios(as) son esenciales, puesto que dirigen la formulación y aplicación de las políticas y la ejecución de los programas de los gobiernos locales que están relacionados con su área de competencia, como la salud o el deporte.

Por otro lado, los(as) directores(as) de las oficinas asesoras o de los departamentos administrativos ofrecen a la administración la información adecuada para la toma de decisiones, por ejemplo, en materia de planeación, defensa judicial o seguimiento y evaluación.



Las cualidades de los(as) integrantes del gabinete²

Los(as) alcaldes(as) y gobernadores(as) pueden elegir un equipo de trabajo conformado por secretarios(as) y directores(as) que cuenten con un sólido peso político y amplias redes de contacto, con prestigio social y cualidades técnicas. Sin embargo, los(as) integrantes de un gabinete lideran procesos que demandan otras cualidades personales, que deben ser demostradas y percibidas tanto por el(la) mandatario(a) como por la ciudadanía. Estas cualidades son:

-  **Honestidad:** es deseable elegir personas que se distingan por tomar decisiones y actuar con fundamento en la verdad, que cumplan sus deberes con transparencia y rectitud, siempre favoreciendo el interés general.
-  **Respeto:** es deseable elegir personas que sean reconocidas por valorar y tratar de manera digna a todos los seres humanos, sin distinciones basadas en el género, en el sexo, en la etnia, en el color de la piel, en la opinión política, en la posición económica o en cualquier otra condición.
-  **Justicia:** en muchos territorios, los grupos poblacionales experimentan desigualdades sociales que tienen sus raíces en el racismo estructural, institucional y cotidiano. Por este motivo, no es suficiente elegir personas que simplemente no hayan incurrido en conductas de discriminación por motivos étnicos o raciales. En el contexto de una sociedad con desafíos relacionados con el racismo, es importante optar por liderazgos que se hayan distinguido por promover y apoyar iniciativas orientadas a transformar estas estructuras.
-  **Disciplina:** las personas pueden tener talento y un alto nivel intelectual, sin embargo, pueden fracasar en sus objetivos y metas, por no disponer de disciplina. Es deseable elegir personas que se distingan por llevar a cabo sus tareas de manera dedicada y con esfuerzo, cuya disciplina se refleje incluso en su asistencia y puntualidad a las reuniones y otros compromisos que exigiría su cargo.

2. La sección *Las cualidades de los(as) integrantes del gabinete* se refiere a las cualidades de un(a) funcionario(a) que ocupa un cargo en el gabinete de gobierno. Sin embargo, estas pueden extenderse a la generalidad de servidores públicos que son parte de una administración.

Ejemplo

En una administración previa, la persona al frente de una de las secretarías de un territorio del Pacífico colombiano logró resultados destacados en la ejecución física y financiera de su Plan de Acción, alcanzando niveles de cumplimiento superiores al 90% y ocupando un lugar destacado en comparación con otras secretarías.

Un factor clave para conseguir estos resultados fue la disciplina de la persona al frente de la secretaría, quien se caracterizaba por su puntualidad y participación activa en las reuniones del gabinete, a las que asistía preparada con anotaciones y cifras propias, respecto del desarrollo de los programas y portando una agenda para registrar las sesiones.

La supervisión constante a la ejecución de los programas de la secretaría, particularmente durante la pandemia, también contribuyó de manera significativa a su desempeño.



Humildad: la humildad es la condición y el ejemplo de una mejor manera de hacer política, especialmente en los gobiernos que se han originado en la movilización ciudadana. Por tanto, es deseable elegir personas que manifiesten su liderazgo con empatía, sencillez y autenticidad.



Cordialidad: es deseable elegir personas que se distinguen por su amabilidad, por encomendar tareas y por destacar el compromiso y apoyo recibido.

Ejemplo

En una administración previa, la persona que dirigía una de las entidades descentralizadas de un territorio del Pacífico colombiano se caracterizaba por salir de su oficina para saludar a sus trabajadores(as), quienes manifestaban con agrado y asombro nunca haber sido saludados(as) antes por su jefe.

La cordialidad que los(as) secretarios(as) y directores(as) muestran a su equipo y a la ciudadanía es importante, porque prepara un terreno propicio para la buena convivencia y para el trabajo conjunto, a favor de los objetivos de la secretaría u oficina.



Curiosidad: es deseable elegir personas curiosas por aprender, que busquen y aprovechen programas de formación para potenciar su gestión y beneficiar a los muchos y diversos grupos de valor³.

Tenga en cuenta que contar con secretarios(as) y directores(as) con un título académico relacionado con el cargo que ocupan, no necesariamente se traduce en el éxito de la gestión pública. Sin embargo, contar con conocimientos en administración y empleo público, organización del Estado, planeación estratégica, participación ciudadana, entre otros, sí es clave para la eficiencia en la gestión.

Sabías que...

Si bien las administraciones y sus entidades deberían contar con inducciones, formaciones y capacitaciones para su propio equipo, estos procesos comúnmente no son implementados o financiados.

En ese caso, puede consultar con Función Pública, los Ministerios de gobierno y las Superintendencias o con organizaciones privadas, sobre sus programas de formación en gestión pública y de asistencia técnica, tanto para servidores públicos como para sus grupos de valor.



Vocación de servicio: es deseable elegir personas cuyo prestigio social esté fundado en la voluntad demostrada en servir a su comunidad.



Pertenencia: es deseable elegir personas que vivan o que conozcan las realidades del territorio y que muestren un profundo sentido de pertenencia por este.



Liderazgo: es deseable elegir personas dotadas de una visión capaz de conectar y de comunicar a la ciudadanía y a su equipo de trabajo, con la intención de organizarlos, de encontrar y de potenciar sus fortalezas.

3. Los grupos de valor se refiere a los grupos poblacionales u organizaciones específicas a quienes van dirigidos los bienes y servicios que ofrece una secretaría, oficina o entidad. Un grupo de valor de una secretaría de educación, por ejemplo, podrían ser los maestros y las maestras.



Innovación: comúnmente se presentan problemas en el sector público, que deben ser solucionados a través de acciones innovadoras. Además, la innovación es clave para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de las secretarías y oficinas asesoras.

Es deseable elegir personas que se caractericen por aportar nuevas o mejoradas ideas, métodos, productos, servicios o soluciones.

Ejemplo

En una entidad pública, el proceso anual de inducción y reinducción de empleados, tradicionalmente, se realizaba mediante la impresión de cartillas que, aunque costosas, solían ser ignoradas por la mayoría de los(as) funcionarios(as).

Un director decidió cambiar la estrategia y propuso crear videos interactivos que cubrieran los temas clave, necesarios para la capacitación del personal, reduciendo los costos y mejorando el alcance y la efectividad del mensaje.

Con un presupuesto de menos de la mitad de lo que costaban las cartillas, la entidad desarrolló 10 videos interactivos que abordaban temas esenciales de una manera atractiva y didáctica.

Años después, estos videos continúan en uso, demostrando que un enfoque innovador en el sector público puede tener un impacto positivo y duradero en la eficiencia administrativa. Este caso destaca que la innovación puede mejorar significativamente la gestión pública.

Las competencias de los(as) integrantes del gabinete⁴

Tener una trayectoria laboral relacionada con el cargo que se ocupa, puede ayudar a potenciar las labores especializadas. Sin embargo, es importante contar también con competencias apropiadas para desempeñar un cargo de liderazgo en el escenario público, es decir, poseer un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades cognitivas, afectivas, sociales y comunicativas que, relacionadas entre sí, facilitan un desempeño destacable en contextos relativamente retadores, como lo es el sector público.

Las competencias deben ser demostradas y percibidas tanto por el(la) mandatario(a) como por la ciudadanía, preferiblemente, antes de la ocupación del cargo en el gabinete. Algunas de estas competencias son:



Capacidad de gestión: en el sector público es importante contar con personas con iniciativa, que anticipan o enfrentan los problemas con soluciones y nuevas oportunidades.

En entidades públicas desfinanciadas o que deben generar recursos propios, un líder o lideresa con capacidad de gestión será esencial para el cumplimiento de las metas, puesto que este tipo de entidades exigen buscar nuevas opciones de financiamiento, tocar nuevas puertas y establecer alianzas.

Ejemplo

Las terminales de transporte son entes descentralizados, comúnmente, con pocos recursos propios ni provenientes de transferencias.

En años previos, la Terminal de Transportes de Buenaventura se encontró en déficit fiscal y con la necesidad de capacitar a su personal. La dirección de la entidad contactó a la Superintendencia de Transporte para exponer su situación y buscar soluciones conjuntas a esta.

La Superintendencia envió al territorio a su personal de seguridad vial para capacitar a los conductores de la Terminal, sin ningún costo, puesto que la capacitación coincidía con sus propios programas de gestión.

4. Las cualidades de los(as) integrantes del gabinete se refiere a las habilidades técnicas y blandas de un(a) funcionario(a) que ocupa un cargo en el gabinete de gobierno. Sin embargo, estas pueden extenderse a la generalidad de servidores/as públicos que son parte de una administración.



Orientación al resultado: la gestión pública busca resultados y, para esto, es esencial contar con personas capaces de adaptar la estructura, los procedimientos y los recursos de la secretaría u oficina a su cargo, para generar los productos, efectos e impactos necesarios para satisfacer las necesidades de los(as) ciudadanos(as).

Las personas que ocupen un cargo en el gabinete, además de insistir en los resultados, deben buscar la mejora en el manejo y prestación de los bienes y servicios públicos y en la rendición de cuentas.



Adaptabilidad: el sector público es un entorno cambiante, dentro de este es importante contar con personas que puedan identificar los cambios y ser flexibles para ajustar con rapidez el plan estratégico de sus secretarías u oficinas.



Resolución de conflictos: los conflictos son parte del día a día en el sector público y pueden propiciar un ambiente hostil o facilitar la comunicación abierta y honesta sobre temas relevantes para diferentes actores. Aún con intereses, necesidades o posturas distintas, los servidores públicos deben buscar un acuerdo por medio del diálogo para superar los conflictos con diferentes actores. Para ampliar esta información, consulte la [cartilla ¿Cómo negociar en el sector público?](#)



Escucha activa: especialmente en los gobiernos que se han originado en la movilización ciudadana, la escucha es una habilidad esencial para mantener la confianza y la credibilidad en sus acciones y decisiones.



Trabajo bajo presión: los(as) integrantes de un gabinete lideran procesos que deben llevarse a cabo en condiciones adversas, como plazos cortos y sobrecarga de trabajo. Por este motivo, es necesario contar con personas que puedan organizar el tiempo y establecer prioridades, adaptarse rápidamente al cambio, canalizar su agobio y el de su equipo de trabajo. Para ampliar esta información, consulte el folleto [¿Cómo cuidar su salud mental?](#)



Equilibrio técnico y político: los(as) integrantes de un gabinete, como líderes(as) de sus respectivas secretarías u oficinas asesoras, deben ser competentes tanto en aspectos técnicos como políticos. En otras palabras, los(as) secretarios(as) y directores/as deben contar con conocimientos relacionados con su cargo y, al mismo tiempo, deben comprender el contexto y las necesidades sociales que pretende solventar desde ese cargo. Asimismo, secretarios(as) y directores(as) deben conciliar ambas dimensiones, políticas y técnicas, en la toma de decisiones, basándose en la comprensión sobre las realidades de la ciudadanía.

Cuando este equilibrio se rompe pueden desencadenarse graves tensiones sociales. Para esta tarea, es importante contar con personas que balanceen las habilidades técnicas y la sensibilidad política, especialmente en momentos críticos.

Ejemplo

En una administración anterior, la reforma tributaria presentada por un Ministro de Hacienda surgió en un momento crítico para la sociedad colombiana, que aún se recuperaba de los efectos de la pandemia.

Durante una entrevista, el ministro admitió no conocer el precio de productos básicos, como los huevos, lo que fue percibido por la ciudadanía como una muestra de desconexión con su realidad cotidiana y provocó un amplio rechazo social.



Competencias digitales: en la era digital que permea los procesos del sector público, es importante contar con personas que puedan usar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) de manera segura, eficiente y responsable para mejorar procesos que resulten en la solución de problemas y en la satisfacción de las necesidades de los/as ciudadanos/as.

Los 5 pasos para conformar un gabinete

Los(as) candidatos(as) que aspiran a ocupar un cargo de elección popular como alcaldes(as) o gobernadores/as pueden iniciar la conformación de su equipo desde su campaña o, incluso, después de su elección. Sin embargo, es deseable que el gabinete esté conformado antes de iniciar el proceso de empalme y, especialmente, de construcción del Plan de Desarrollo Territorial, dado que es una guía para la acción y la toma de decisiones de la administración, las secretarías y las oficinas asesoras, durante todo el período de gobierno. Para ampliar esta información, consulte la [cartilla *¿Cómo construir un Plan de Desarrollo Territorial?*](#)



A continuación, se sugieren unos pasos para la conformación de un gabinete de gobierno.

01.

Conocer la organización de la administración territorial



02. Conocer el propósito y las funciones de su gabinete



03.

Tener claro los criterios de selección



04.

Buscar los perfiles



05.

Comunicar su decisión



1 Conocer la organización de la administración territorial

Los concejos municipales/distritales y las asambleas departamentales determinan la estructura de la administración territorial. Por esta razón, cada municipio, distrito o departamento, puede tener secretarías y oficinas asesoras diferentes. Conocer la organización de la administración territorial permite identificar los cargos que se requieren para conformar un gabinete.

2 Conocer el propósito y las funciones de su gabinete

Comprender el propósito de cada secretaría y oficina asesora y explorar el manual de funciones de sus secretarios(as) y directores(as), permite priorizar las cualidades y competencias que requiere cada nombramiento.

3 Tener claro los criterios de selección

3.1. El balance entre la trayectoria, la experiencia y los atributos de la personalidad

Puede considerarse el peso político y las conexiones de los(as) candidatos(as), así como el prestigio social, las habilidades técnicas y la sólida experiencia educativa y laboral que poseen. Esto podría potenciar la eficiencia de una secretaría u oficina en particular, especialmente si esa experiencia se ha consolidado en el sector público.

¡Importante!

Contar con secretarios(as) y directores(as) que tengan conocimientos de gestión de proyectos de cooperación internacional, puede ser clave para mediar con la desfinanciación o los bajos montos presupuestales con que pueden contar algunas dependencias.

Asimismo, contar con secretarios(as) y directores(as) que tengan conocimientos de procedimientos para la contratación pública, puede permitirle ser más eficiente y transparente en su gestión, y evitar posibles implicaciones en prácticas indebidas por desconocimiento.

Además, **debe tenerse en cuenta que las cualidades y competencias de las personas también son esenciales** para el buen nombre de una secretaría u oficina y para una gestión no solo eficiente, sino además transparente, incluyente y cercana al territorio y a la ciudadanía.

Cabe resaltar que, al interior de una administración municipal, cargos como la dirección de las secretarías de planeación y de hacienda requieren un(a) líder(esa) con sólidas competencias a nivel técnico, debido a las complejidades en la gestión de recursos, la formulación de políticas públicas y la planificación estratégica que estos roles demandan.

Ejemplo

La ocupación del cargo de secretario(a) de hacienda exige la contratación de una persona con conocimiento y experiencia en el manejo de las finanzas y la interpretación de la política económica y fiscal del país y del territorio.

Asimismo, el manejo de las finanzas públicas exige de una persona reconocida por su honestidad y sentido ético.

3.2. La confianza

En lo posible, los(as) candidatos(as) a gobernantes territoriales deben elegir personas de su confianza, pero deben evitar conformar un equipo de gabinete basado esencialmente en la cercanía y en los afectos, y privilegiar la trayectoria, las cualidades profesionales y las competencias, de quienes podrían ocupar un cargo como secretario(a) o director(a) en su gobierno.

3.3. La afinidad

Es deseable que los(as) candidatos(as) a gobernantes territoriales elijan personas que compartan y se comprometan con su visión de gobierno. Estas personas pueden provenir de su partido, su equipo de campaña o de los sectores que le han acompañado. Sin embargo, estos cargos no deben ser ocupados como recompensas por alianzas o apoyos.

3.4. La paridad y diversidad

Los índices de participación política de las mujeres, a pesar de las leyes y de los discursos que respaldan las cuotas femeninas, siguen siendo bajos. Así las cosas, los(as) candidatos(as) deben buscar paridad de género en su gabinete.

En general, deben conformar un equipo representativo y diverso, que incluya integrantes de diferentes orígenes, edades y condiciones, que aporten desde su trayectoria y experiencia.

Tomar decisiones frente a todas las anteriores consideraciones permite reconstruir los perfiles idóneos y adecuados de los(as) futuros(as) secretarios(as) y directores(as) por secretaría u oficina.

4 Buscar los perfiles

Tanto el equipo de campaña como los sectores que le apoyaron y acompañaron, son espacios en los que los(as) candidatos(as) pueden buscar y elegir la persona más idónea según el perfil reconstruido y los demás criterios de selección.

5 Comunicar su decisión

Los(as) candidatos(as) no solo comunican a la persona seleccionada su decisión, sino también los compromisos y responsabilidades propias del cargo. De modo que pueda aceptar o rechazar la propuesta, de manera deliberada



Las buenas prácticas con los(as) integrantes del gabinete

Cada primero de enero, después de una elección, los(as) secretarios(as) y directores(as) asumen sus cargos e inician el liderazgo de procesos que buscarán asegurar el éxito de las funciones, planes y programas de la alcaldía o de la gobernación.

Para apoyar este propósito, los(as) mandatarios(as) electos(as) y, en general, todo el equipo de gabinete, deberán desarrollar e involucrarse en buenas prácticas que favorezcan dicho propósito. Estas prácticas son:

#1

Contar con una inducción

Uno de los primeros pasos para **consolidar un equipo de trabajo es la inducción**. En este proceso, una buena práctica de los(as) nuevos(as) mandatarios(as) consiste en estudiar, junto con su gabinete, el Programa de Gobierno y las prioridades de la administración, el propósito y los objetivos misionales de cada dependencia y de cada cargo, además del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Asimismo, es una buena práctica que los(as) secretarios(as) y directores(as) recién posicionados repliquen esta inducción con sus equipos de trabajo.

Sabías que ...

MIPG es un marco de referencia que orienta a los servidores de las entidades públicas en la dirección, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión de dichas entidades.

Este marco de referencia incluye una serie de conceptos, valores, procedimientos, políticas y mediciones para consolidar un servicio público eficiente, transparente y centrado en la satisfacción de las necesidades y las expectativas de la ciudadanía.

#2

Contar con reconocimiento durante el proceso

Es deseable que los(as) mandatarios(as) estén atentos(as) y retroalimenten no solo el resultado, sino el proceso de sus secretarios(as) y directores(as).

Asimismo, será fundamental que los(as) mandatarios(as) valoren y reconozcan el trabajo de ellos(as) y muestren su apoyo especialmente en situaciones adversas.

#3

Contar con espacios dignos y recursos básicos

Al inicio del periodo de gobierno, los(as) mandatarios(as) deberán entregar a cada integrante de su equipo de gabinete los recursos básicos para el buen desempeño de las dependencias, como espacios físicos dignos, mobiliario ergonómico, suministros suficientes y aparatos electrónicos eficientes.

Durante el gobierno, los(as) mandatarios(as) deberán continuar asegurando esos recursos básicos a los(as) secretarios(as) y directores(as) y, a su vez, ellos(as) a sus dependencias y equipos de trabajo.

#4

Contar con evaluaciones periódicas

La evaluación periódica del desempeño de los(as) secretarios(as), los(as) directores(as) y de sus dependencias hace la diferencia en la gestión pública.

La evaluación es indispensable para medir el logro de los resultados, recopilar lecciones aprendidas, establecer oportunidades de crecimiento e identificar las mejores prácticas para avanzar en el mejoramiento de la gestión pública.

¡Importante!

Se sugiere a los(as) alcaldes(as) y gobernadores(as), así como a sus equipos, construir una metodología de evaluación y seguimiento adecuada a sus necesidades. También pueden usarse y ajustarse metodologías existentes, como la Matriz de Desarrollo Institucional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

#5

Contar con capacitaciones

Es una buena práctica que las administraciones puedan capacitar a sus secretarios(as) y directores(as) en administración y empleo público, organización del Estado, planeación estratégica, participación ciudadana, entre otros temas fundamentales para la eficiencia en la gestión.

Sabías que ...

En caso de no contar con recursos para llevar a cabo estas capacitaciones, las administraciones territoriales pueden acudir a Función Pública, a los Ministerios de gobierno, a las Superintendencias o a las organizaciones privadas, para conseguir programas de formación en gestión pública y de asistencia técnica, dirigidos a sus servidores públicos, especialmente a sus secretarios(as) y directores(as).

#6

Contar con autonomía

Es una buena práctica que el(la) alcalde(sa) o el(la) gobernador(a) permitan a cada integrante del gabinete armar sus propios equipos de trabajo, según las necesidades técnicas, políticas o de otro tipo, detectadas en cada secretaría u oficina asesora.

#7

Contar con un buen proceso de retiro

En caso de retiro o remoción del cargo de los(as) secretarios(as) y directores(as) del gabinete, es fundamental que la administración comprenda las razones para evitar próximos retiros o remociones. Por lo tanto, **se debe realizar un proceso de empalme que asegure un trato digno al exfuncionario(a) y garantice que el conocimiento adquirido por el(ella) permanecerá en la entidad y que los buenos programas tendrán continuidad.**

Para recordar

- El gabinete está conformado por un mandatario(a) y por los(as) jefes(as) de las secretarías y de las oficinas asesoras de la administración, que pueden ser diferentes en los distintos territorios.
- Balancear la trayectoria, la experiencia y los atributos de la personalidad, garantiza en la selección de los(as) secretarios(as) y directores(as) del gabinete, no solo la eficiencia, sino también la transparencia, la inclusión y la comunicación con la ciudadanía. Junto a los conocimientos técnicos, se están seleccionando personas con cualidades y competencias valiosas, como la vocación de servicio público, la disciplina y la capacidad de gestión.
- Existen buenas prácticas en los diferentes ciclos del servicio público: la inducción, el desarrollo y el retiro. Involucrar a los(as) jefes(as) de las secretarías y de las oficinas asesoras en estos ciclos puede asegurar el éxito de las funciones, planes y programas de su dependencia y, por lo tanto, de la administración misma.



¿Qué aprendimos?

Usted ha hecho un excelente trabajo de lectura. Es momento de saber qué ha aprendido y qué debe seguir practicando a través de los siguientes ejercicios.

Seleccione sólo una opción de respuesta, según el enunciado.

1. ¿Quiénes conforman el gabinete del gobierno a nivel territorial?

- A El(la) gobernador(a) y los(as) jefes(as) de las secretarías de despacho.
- B El(la) presidente(a) y los(as) ministros(as).
- C El(la) alcalde(sa) y los(as) concejales.
- D A y C son correctas.

2. ¿Cuál es una de las funciones principales de los(as) directores(as) de las oficinas asesoras?

- A Formular y aplicar políticas de salud.
- B Dirigir programas relacionados con contratación y finanzas.
- C Proveer información a los(as) mandatarios(as) para la toma de decisiones.
- D Administrar los recursos financieros de las administraciones.

3. ¿Por qué es importante elegir personas con sentido de pertenencia para los cargos de secretarios(as) y directores(as) de las dependencias?

- A Porque conocen la realidad del territorio y muestran compromiso con este.
- B Porque suelen contar con títulos académicos en administración pública.
- C Porque pueden innovar en la resolución de problemas locales.
- D Porque tienen una sólida base de contactos influyentes.

4. ¿Por qué es importante elegir personas que lideren iniciativas contra el racismo para los cargos de secretarios(as) y directores(as)?

- A Porque algunos grupos poblacionales enfrentan inequidades debido al racismo.
- B Porque tienen prestigio social entre todos los grupos poblacionales.
- C Porque pueden promover en el cargo la justicia racial y la diversidad.
- D Porque deben mostrar innovación en sus decisiones.

Seleccione sólo una opción de respuesta, según el enunciado.

5. ¿Por qué es importante contar con personas con capacidad de gestión en los cargos de secretarios(as) y directores(as)?

- A Porque deben realizar todas las actividades técnicas del gabinete.
- B Porque pueden identificar cambios y ajustar planes según las necesidades de la ciudadanía.
- C Porque anticipan problemas y establecen alianzas para cumplir sus metas, si es necesario.
- D Porque facilitan la comunicación abierta en los conflictos y tensiones sociales.

6. ¿Cuál de las siguientes competencias es clave para enfrentar las exigencias laborales propias del sector público?

- A Equilibrio técnico y político.
- B Adaptabilidad.
- C Trabajo bajo presión.
- D Competencias digitales.

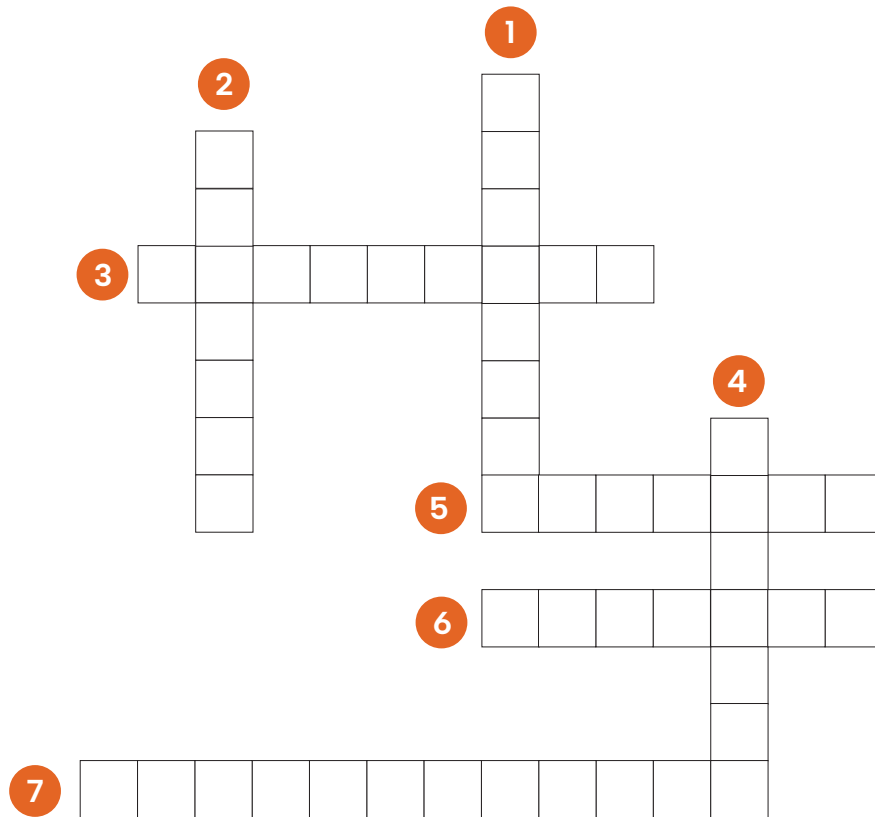
7. ¿Por qué es importante que los(as) candidatos(as) que aspiran a un cargo de elección popular, como alcaldes(as) o gobernadores(as), conozcan la organización de la administración territorial?

- A Para identificar los cargos que requiere su gabinete.
- B Para evitar el nombramiento de personas sin experiencia o trayectoria.
- C Para delegar funciones a las oficinas asesoras.
- D Para crear nuevas secretarías y oficinas asesoras.

8. ¿Cuál de los siguientes criterios se menciona como clave para lograr un equipo de gabinete representativo?

- A La experiencia laboral en el sector privado.
- B La paridad y la diversidad.
- C La cercanía personal con el(la) candidato(a).
- D La afiliación al mismo partido político

Complete el siguiente crucigrama



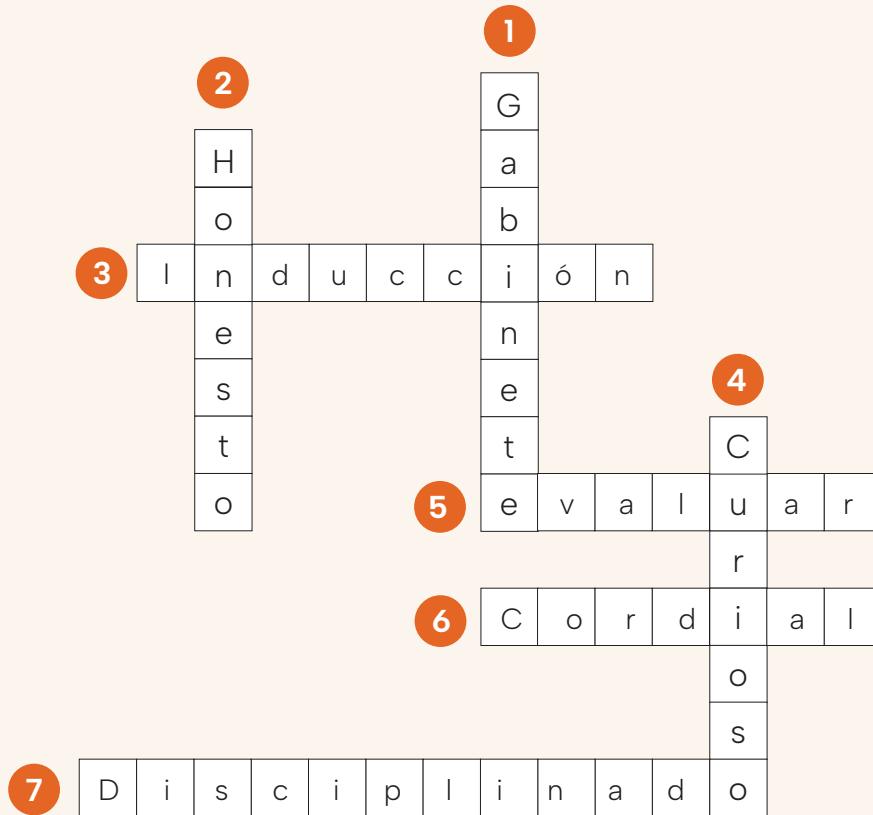
Horizontales (H), Verticales (V)

1. Conformado por mandatario/a y los/las jefes de las secretarías u oficinas asesoras. **(V)**
2. Actúa con transparencia y rectitud, favoreciendo siempre el interés general. **(V)**
3. Estudiar y tener claridad sobre PDT, MIPG y los objetivos de la secretaría u oficina asesora. **(H)**
4. Busca programas de formación para mejorar su gestión. **(V)**
5. Buena práctica para medir el logro de los resultados y recopilar lecciones aprendidas. **(H)**
6. Crea un ambiente de trabajo respetuoso y amable con el equipo. **(H)**
7. Trabaja de manera organizada y asiste puntualmente a sus compromisos. **(H)**

Respuestas de selección múltiple

Pregunta	Respuesta
1	D
2	C
3	A
4	A
5	C
6	C
7	A
8	B

Respuestas del crucigrama



Esta cartilla se terminó de editar en marzo de 2025.
En su preparación se emplearon tipos Albert Sans
11/15, 22/26, Bitter 11/15.

CEAF Centro de Estudios
Afrodiaspóricos



ICESI