



INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN FINANCIERA TERRITORIAL: COLABORACIÓN
ENTRE TESORERÍA Y ENTIDADES FINANCIERAS PARA GENERAR VALOR
PÚBLICO EN ENVIGADO

Innovation in Territorial Financial Management: Collaboration Between Treasury and
Financial Institutions to Generate Public Value in Envigado

DANIELA PELÁEZ GONZÁLEZ

Asesores

María Eugenia Ramos Villa

Juan Guillermo Vieira Silva

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno

Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

19 de octubre 2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
REVISIÓN DE LITERATURA	9
OBJETIVOS.....	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
MARCO TEÓRICO.....	16
DISEÑO METODOLÓGICO	18
FASES METODOLÓGICAS	18
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	18
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	19
ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN.....	19
LIMITACIONES DEL ESTUDIO	19
RESULTADOS: INTERACCIONES CON ACTORES CLAVE EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA TERRITORIAL.....	20
CASO MUNICIPIO DE ENVIGADO	31
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS.....	43
ANEXOS	47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Tasas promedio anuales 2022-2025</i>	34
Tabla 2. <i>Porcentaje de disminución de gastos bancarios</i>	36

Resumen

Tradicionalmente, la gestión financiera de las tesorerías territoriales ha sido vista como una labor operativa, enfocada en el manejo de los flujos de caja y al cumplimiento de compromisos. Bajo este modelo, la relación con las entidades financieras se limita a transacciones básicas, desaprovechando el potencial estratégico de una colaboración más profunda. Esta visión restrictiva no solo impide la optimización de los recursos públicos, sino que también desvincula la gestión financiera de su objetivo final: contribuir a la generación de valor público.

En el contexto actual, marcado por mayores exigencias ciudadanas, presiones fiscales y las necesidades de modernizar el sector público, surge la oportunidad de redefinir el rol de las tesorerías territoriales como actores estratégicos del desarrollo local. Esta tesis explora cómo una transformación puede concretarse mediante una articulación efectiva y recíproca con el sistema financiero, superando la lógica transaccional para construir relaciones de colaboración que generen beneficios mutuos y sostenibles.

Mediante el estudio de caso del municipio de Envigado, se documenta una experiencia de innovación en gestión financiera pública, que demuestra cómo una tesorería con autonomía operativa, liderazgo técnico y visión estratégica puede optimizar el uso de recursos, incrementar la rentabilidad de los excedentes y, lo más relevante, generar valor público tangible. Los esquemas de reciprocidad con entidades financieras permitieron no solo eficiencias económicas, sino también inversiones sociales directas, como programas de salud mental, apoyo a adultos mayores, modernización de infraestructuras y fortalecimiento institucional.

Desde esta óptica, la gestión financiera territorial, cuando se aborda estratégicamente y en clave interinstitucional, trasciende su rol operativo para convertirse en un eje estructurante del desarrollo local. La experiencia de Envigado representa un modelo replicable para otras entidades interesadas en modernizar su tesorería, fortalecer vínculos con el sistema financiero y avanzar hacia una gestión más eficiente, transparente e innovadora, con alto potencial de impacto social y generación de valor público.

Palabras clave: gestión financiera territorial, valor público, articulación estratégica, tesorerías municipales, innovación pública.

Abstract

Traditionally, the financial management of territorial treasuries has been viewed as an operational task focused on managing cash flows and meeting obligations. Under this model, the relationship with financial institutions is limited to basic transactions, overlooking the strategic potential of deeper collaboration. This restrictive view not only prevents the optimization of public resources but also disconnects financial management from its ultimate goal: contributing to the creation of public value.

In the current context marked by greater citizen demands, fiscal pressures, and the need to modernize the public sector, an opportunity arises to redefine the role of territorial treasuries as strategic actors in local development. This thesis explores how such a transformation can be achieved through effective and reciprocal coordination with the financial system, moving beyond a transactional logic to build collaborative relationships that generate mutual and sustainable benefits.

Through a case study of the Municipality of Envigado, this research documents an experience of innovation in public financial management, demonstrating how a treasury with operational autonomy, technical leadership, and strategic vision can optimize the use of resources, increase the profitability of surpluses, and most importantly, generate tangible public value. Reciprocity schemes with financial institutions not only enabled economic efficiencies but also led to direct social investments, such as mental health programs, support for the elderly, infrastructure modernization, and institutional strengthening.

From this perspective, territorial financial management, when approached strategically and through interinstitutional collaboration, transcends its operational role to become a structural axis of local development. The experience of Envigado represents a replicable model for other entities interested in modernizing their treasuries, strengthening ties with the financial system, and moving toward more efficient, transparent, and innovative management, with high potential for social impact and public value creation.

Keywords: Territorial Financial Management, Public Value, Strategic Coordination, Municipal Treasuries, Public Innovation.

INTRODUCCIÓN

Ante el aumento de la presión fiscal, las demandas sociales insatisfechas y las exigencias ciudadanas por mayor eficiencia y transparencia, los gobiernos enfrentan el reto de repensar sus modelos de gestión financiera. Las tesorerías territoriales, tradicionalmente vistas como áreas operativas, están ante el desafío de transformarse en actores estratégicos del desarrollo local. Esta transformación depende de su capacidad para articularse efectivamente con el sistema financiero, generando sinergias que optimicen los recursos públicos, amplíen el impacto social y fortalezcan la sostenibilidad fiscal.

La relación entre tesorerías territoriales y entidades financieras adquiere una nueva relevancia, más allá de la lógica transaccional. Puede convertirse en una alianza estratégica basada en la reciprocidad, donde ambas partes obtienen beneficios tangibles. Para las entidades territoriales, esto implica negociar mejores condiciones de servicio, gestionar eficientemente excedentes de liquidez, reducir costos financieros y canalizar recursos hacia inversiones sociales. Para el sector financiero, representa una relación con contrapartes confiables, con flujos estables, institucionalidad sólida y alta capacidad de ejecución.

Para que esta articulación sea efectiva, deben existir condiciones habilitantes en los planos institucional, técnico y normativo. Factores como el liderazgo técnico de la tesorería, la estabilidad del equipo de gestión, la autonomía operativa y la capacidad para establecer acuerdos sostenibles con la banca son clave para el éxito de estas relaciones. La innovación en la gestión financiera pública no solo implica herramientas tecnológicas, sino también la capacidad de construir alianzas estratégicas que maximicen el valor público generado.

Esta investigación analiza el caso del municipio de Envigado, reconocido por su solidez fiscal y cultura institucional orientada a resultados, así como su capacidad para establecer relaciones colaborativas con el sistema financiero. Según el Índice de Desempeño Fiscal (IDF) territorial 2024 del Departamento Nacional de Planeación (DNP), Envigado se ubica entre los municipios con mejor desempeño fiscal de Antioquia,

lo que evidencia una gestión eficiente del recurso público y una estructura administrativa con capacidad técnica para articular procesos financieros estratégicos.

Los hallazgos identifican un modelo replicable de gestión financiera territorial en el que la tesorería deja de ser una función administrativa y se convierte en instrumento de innovación pública capaz de generar valor, reducir asimetrías institucionales y potenciar el desarrollo social local. Este trabajo contribuye al debate sobre nuevas formas de gobernanza financiera subnacional y ofrece elementos prácticos y conceptuales para modernizar la gestión del recurso público en Colombia.

REVISIÓN DE LITERATURA

La gestión de tesorería en el sector público es fundamental para la estabilidad financiera y el uso eficiente de los recursos estatales. Su adecuada administración garantiza el cumplimiento de compromisos gubernamentales y crea condiciones óptimas para la inversión en proyectos sociales y el desarrollo territorial. El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, 2012) resalta el rol central de la tesorería pública en la programación y ejecución efectiva del gasto. El Ministerio de Hacienda de Argentina (como se citó en Culebro Moreno, 2014) enfatiza la importancia de organismos, normativas e instrumentos estratégicos para facilitar una gestión adecuada de los fondos públicos.

Desde la perspectiva de innovación y articulación con entidades financieras, Muñoz *et al.* (2017) sostienen que la tesorería pública debe estar alineada con el sistema financiero y los mercados de capitales para garantizar una administración eficiente de los flujos económicos. Esta coordinación permite optimizar liquidez, minimizar costos de endeudamiento y fortalecer la capacidad de inversión gubernamental. Bahillo y Pérez (2017) enfatizan la necesidad de gestionar las fuentes de ingresos de manera estratégica, asegurando que los egresos se alineen con la disponibilidad de recursos, reduciendo el riesgo de déficit y mejorando la eficiencia operativa de los superávits temporales para inversión. La estabilidad financiera de una administración pública depende, en gran medida, de la previsión y del adecuado manejo de los instrumentos financieros disponibles, lo que facilita una ejecución presupuestaria eficiente y acorde con las prioridades gubernamentales.

Uno de los principales retos en América Latina es la volatilidad económica y la incertidumbre política, que pueden afectar la estabilidad fiscal de los gobiernos locales (Barreras, 2017). Nogueira *et al.* (2017) subrayan la importancia de mantener niveles adecuados de liquidez para cumplir obligaciones financieras y advierten sobre los riesgos de un endeudamiento descontrolado. García *et al.* (2011) explican que la interacción del Estado con agentes financieros influye en la disponibilidad de crédito y la asignación eficiente de recursos. Un modelo sostenible requiere gestión prudente y herramientas para prever escenarios adversos.

Las barreras burocráticas constituyen otro desafío significativo en la administración de la tesorería pública, además, la excesiva regulación y la falta de flexibilidad en los procesos administrativos pueden retrasar la ejecución del presupuesto y afectar la liquidez de las entidades gubernamentales (Blanco y Téllez, 2016). En muchos casos, los procedimientos administrativos rígidos impiden una adecuada respuesta a necesidades emergentes, lo que refuerza la necesidad de reformas estructurales que optimicen la eficiencia en la gestión de tesorería. Entre estas reformas se destacan: i) la gestión activa del flujo de caja que permite anticipar picos de gasto y optimizar la programación financiera; ii) la actualización normativa que habilite márgenes de flexibilidad operativa dentro del marco legal vigente; iii) el desarrollo de esquemas de articulación con entidades financieras que faciliten el acceso a instrumentos financieros más eficientes y iv) la adopción de mecanismos de evaluación y medición del desempeño financiero, como medio para fortalecer la transparencia, el control y la mejora continua en la administración de los recursos públicos. Atencio Finol (2015) sostiene que es imprescindible adoptar un enfoque proactivo en la tesorería pública basado en la planificación anticipada y en el monitoreo continuo de los mercados financieros para mitigar riesgos y maximizar oportunidades de inversión. La optimización de la gestión de tesorería pasa por la eliminación de procesos redundantes y la adopción de tecnologías que faciliten la automatización de operaciones.

Para mejorar la eficiencia de la gestión de tesorería, Casanovas y Fernández (2003) proponen la centralización de los procesos financieros como una estrategia que facilita optimizar el flujo de efectivo y reducir los costos administrativos. Este enfoque garantiza una mayor transparencia y control en la administración de los fondos públicos, además de permitir una mejor asignación de recursos a proyectos prioritarios. De igual manera, Mavila *et al.* (2021) destacan la importancia de establecer relaciones estratégicas con instituciones financieras, facilitando el acceso a mecanismos innovadores de financiamiento, como los recursos en fiducia y la rentabilidad del recurso público con tasas especiales.

Desde una perspectiva global, Hill (2001) enfatiza que la interconexión entre los mercados financieros y las entidades gubernamentales ha permitido la creación de nuevos modelos de gestión financiera más flexibles y adaptables a las necesidades

específicas de cada territorio. En este sentido, la mejora y optimización de los procesos financieros juega un papel crucial en la modernización de la tesorería municipal, incorporando tecnologías digitales y metodologías ágiles para mejorar la gestión de los recursos públicos (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023). La cocreación y la colaboración interinstitucional han demostrado ser estrategias efectivas para fortalecer la relación entre las tesorerías territoriales y las entidades financieras, como lo muestran experiencias documentadas en países de América Latina y Europa (Criado *et al.*, 2020). En estos contextos, se han desarrollado modelos de financiamiento ajustados a las particularidades fiscales, institucionales o administrativas de cada región. Si bien en Colombia aún no existe una política sistemática de diferenciación regional en este ámbito, algunas entidades territoriales con alta capacidad técnica y fiscal, como Medellín o Envigado, han implementado esquemas adaptados de articulación financiera mediante convenios específicos con entidades bancarias, incluyendo cuentas de rentabilidad, líneas de crédito para inversión social o instrumentos fiduciarios.

Las relaciones entre tesorerías territoriales y entidades financieras constituyen un pilar fundamental en la articulación de estrategias financieras eficientes. La integración de instrumentos financieros sostenibles facilita a los gobiernos locales –por medio de reciprocidad– aprovechar recursos con el sector financiero para ejecutar proyectos de repercusión social sin comprometer la totalidad de sus recursos. Esta articulación también fortalece la capacidad de las administraciones municipales para gestionar su flujo de efectivo con mayor agilidad, asegurando la disponibilidad de recursos para atender compromisos financieros de corto y largo plazo. Además, la cooperación con entidades financieras facilita el acceso a instrumentos financieros innovadores, como cuentas de ahorro con tasas preferenciales, líneas de crédito para inversión social y esquemas de financiamiento compartido, optimizando la liquidez y reduciendo el costo del financiamiento

El uso de datos para la toma de decisiones se ha convertido en una herramienta clave para la optimización del recurso público. La implementación de modelos predictivos y sistemas de análisis de datos mejora la planificación financiera y reduce los riesgos fiscales, asegurando que los gobiernos locales puedan responder de manera efectiva a las fluctuaciones económicas (DNP, 2023). Métodos ágiles como *Lean Startup* y *Design*

Thinking han sido aplicados con éxito en la gestión de tesorería, permitiendo experimentar y ajustar soluciones en tiempo real para mejorar la eficiencia administrativa. No obstante, las posibilidades de innovación en la gestión de inversiones y liquidez dentro del sector público están condicionadas por limitaciones normativas y administrativas. Desde el enfoque legal, el Decreto 1551 de 2024 establece que las entidades territoriales solo pueden realizar operaciones financieras bajo criterios de legalidad, seguridad y rentabilidad, restringiendo, por ejemplo, la inversión de excedentes de tesorería únicamente en entidades públicas financieras con la más alta calificación crediticia o en títulos autorizados expresamente por la normatividad vigente. Estas restricciones buscan proteger los recursos públicos y garantizar su uso responsable, pero también limitan la posibilidad de aplicar ciertos instrumentos del mercado financiero, afectando el margen de acción para innovar en la administración del flujo de caja y la rentabilidad de los recursos disponibles.

En términos de impacto social, la optimización de la gestión de tesorería no solo contribuye a la sostenibilidad fiscal, sino que también fortalece el vínculo entre el Estado y las entidades financieras para desarrollar y buscar apalancar proyectos sociales con gran impacto en la comunidad. Además, al generar confianza en la relación entre el sector público y el privado, se abre la posibilidad de establecer alianzas estratégicas que maximicen el impacto de los recursos, promoviendo el desarrollo territorial, el acceso a infraestructura y el fortalecimiento de programas sociales prioritarios.

La transparencia en el manejo de los recursos públicos y la implementación de modelos financieros innovadores generan confianza en la administración pública, promoviendo una gestión más participativa y eficiente. En este sentido, la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) refuerza la necesidad de implementar mecanismos financieros sostenibles que permitan financiar proyectos de alto impacto en sectores estratégicos como la educación, la salud y la infraestructura. Sin embargo, a pesar de los avances en la modernización de la tesorería municipal, persisten desafíos en la implementación de modelos de innovación dentro de las entidades territoriales. El Índice de Capacidades para la Innovación Pública (ICIP) indica que muchas de estas entidades en Colombia presentan calificaciones bajas en innovación, lo que resalta la urgencia de fortalecer las capacidades técnicas y administrativas en la gestión financiera

(DNP, 2023). Entre las principales barreras que limitan la adopción de estrategias innovadoras se encuentran la falta de formación en gestión del conocimiento y el bajo acceso a herramientas digitales.

En el contexto de la gestión de cartera municipal, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) proporciona lineamientos clave para optimizar los procesos de recaudo, promover la sostenibilidad fiscal y fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de los ingresos públicos. Además, fomenta la incorporación de herramientas tecnológicas e innovadoras para mejorar la toma de decisiones y garantizar una administración eficiente de los recursos (DAFP, 2021).

Desde una perspectiva regulatoria, la gestión basada en resultados se enfoca en el diseño de instrumentos que permitan la participación eficaz de las organizaciones en los procesos de planeación, con el propósito de alcanzar los propósitos y metas asignadas. Para ello se requiere cierto nivel de flexibilidad en la gestión pública (Coglianese y Lazer, 2002). No obstante, diversos estudios han evidenciado variaciones significativas en la capacidad de gestión de los jefes ejecutivos dentro de las organizaciones gubernamentales (Moore, 1995; O'Toole y Meier, 1999; Meier y O'Toole, 2002; Fernández, 2005; Avellaneda, 2009). En muchos gobiernos locales, los funcionarios carecen de la experiencia y formación profesional necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficaz. Como señala Grindle (1997), la construcción de un gobierno eficiente requiere tiempo, compromiso, innovación y consenso. En este sentido, Avellaneda (2016) destaca la relevancia de los activos intangibles de los jefes ejecutivos, como sus motivaciones, redes y capacidades, en el desempeño gubernamental. Estos activos incluyen la motivación individual para liderar transformaciones, la capacidad de construir y movilizar redes interinstitucionales y las competencias técnicas o políticas para tomar decisiones estratégicas en contextos complejos. Su presencia puede marcar la diferencia entre una gestión pública rutinaria y una verdaderamente orientada a resultados. En entornos donde existen rigideces normativas y restricciones administrativas, como ocurre en muchas entidades territoriales en Colombia, estos activos intangibles permiten que los líderes públicos encuentren márgenes de maniobra, impulsen reformas y articulen actores diversos para lograr una gestión más eficiente y con mayor repercusión social. De este modo, el

desempeño institucional no depende únicamente de estructuras formales, sino también de la calidad del liderazgo y la agencia de quienes ocupan posiciones clave.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Sistematizar la experiencia de la Tesorería del municipio de Envigado en su articulación estratégica con las entidades financieras, con el fin de identificar los factores críticos de éxito y los modelos de gestión que pueden ser replicados para optimizar la administración financiera y generar valor público en otras entidades territoriales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir los mecanismos de colaboración, reciprocidad y gestión financiera implementados por la Tesorería de Envigado, así como su impacto en la optimización del flujo de caja, la rentabilidad de los recursos y la generación de valor público.

Analizar el papel del liderazgo técnico, la autonomía operativa y la cultura institucional en el fortalecimiento de una gestión financiera estratégica y sostenible en el ámbito local.

Caracterizar las condiciones institucionales, técnicas y normativas que han permitido una articulación efectiva entre la Tesorería de Envigado y las entidades financieras, y analizar su potencial de adaptación en otros contextos territoriales.

MARCO TEÓRICO

La articulación entre las tesorerías territoriales y las entidades financieras constituye un elemento central en la modernización de la gestión financiera pública por cuanto contribuye significativamente a la optimización de los recursos, la reducción de costos y la potenciación de proyectos sociales. La literatura especializada reconoce esta cooperación como una condición esencial para lograr una administración eficiente, transparente y de alto repercusión social. En este contexto, la tesorería municipal debe ser concebida no solo como una instancia operativa encargada de pagos y cobros, sino como una unidad estratégica capaz de gestionar riesgos financieros, optimizar los flujos de caja y negociar de manera proactiva con las entidades financieras (Atencio Finol, 2015). La optimización de recursos y la sostenibilidad fiscal también son aspectos destacados por Bahillo y Pérez (2017), quienes subrayan la necesidad de establecer acuerdos estratégicos que minimicen los costos financieros y maximicen el rendimiento de los fondos públicos. A su vez, Barreras (2017) advierte sobre los efectos de la volatilidad económica en América Latina, lo que obliga a los gobiernos locales a diseñar estrategias de liquidez que garanticen la estabilidad fiscal a largo plazo. Frente a este desafío, la centralización de los procesos financieros aparece como una vía eficaz para mejorar el control y la eficiencia de la gestión pública (Casanovas y Fernández, 2003), mientras que la transformación digital se posiciona como una herramienta clave para reducir costos operativos, aumentar la transparencia y agilizar los procesos de tesorería (Criado *et al.*, 2020). En cuanto a las relaciones con el sector financiero, García *et al.* (2011) destacan que los municipios que demuestran una gestión eficiente pueden acceder a mejores condiciones financieras, en el marco de acuerdos de reciprocidad que, según el ILPES (2012), deben estar regulados por normativas que aseguren su transparencia y sostenibilidad. Aunque en Colombia no existe una regulación jurídica específica que defina o estructure los llamados *acuerdos de reciprocidad* como figura legal autónoma, su aplicación práctica se encuentra condicionada por el marco normativo general que regula la gestión financiera pública. En particular, el Decreto 1068 de 2015 y el Decreto 1551 de 2024 establecen lineamientos fundamentales para la relación entre las entidades estatales y el sistema financiero, exigiendo que cualquier vínculo

contractual u operativo se fundamente en los principios de legalidad, eficiencia, economía, transparencia y sostenibilidad fiscal. Estos principios implican que toda selección de entidad financiera, así como cualquier beneficio derivado de la administración de recursos públicos (como tasas preferenciales, servicios financieros asociados o condiciones operativas especiales), deben estar plenamente justificados, documentados y alineados con los fines institucionales. En ese sentido, aunque no exista una disposición que regule explícitamente los acuerdos de reciprocidad, estos no están prohibidos, siempre que su implementación respete los marcos legales vigentes y no genere ventajas indebidas o prácticas que puedan vulnerar la integridad del gasto público, por tanto, su uso debe observar criterios técnicos y administrativos claros que garanticen la trazabilidad, la equidad en la selección de entidades financieras y el control fiscal correspondiente.

El financiamiento mejorado emerge como una estrategia clave para fortalecer la inversión pública sin comprometer la estabilidad fiscal. Autores como Hill (2001) y el Departamento Nacional de Planeación (2023) resaltan la importancia de fomentar alianzas público-privadas, emitir bonos sociales y establecer fondos de inversión alternativos para financiar proyectos sociales. En este marco, la gobernanza financiera, como indica el PNUD (2022), es fundamental para generar confianza entre los actores involucrados. Finalmente, la transparencia y el control son pilares que sustentan una gestión financiera pública moderna y confiable. Blanco y Téllez (2016), junto con Pimenta y Pessoa (2015), coinciden en que es indispensable fortalecer la rendición de cuentas mediante auditorías externas, sistemas de información integrados y tecnologías de control que prevengan la corrupción y mejoren la eficiencia institucional.

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, centrado en la sistematización de la experiencia institucional de la Tesorería de Envigado en su articulación estratégica con entidades financieras. Más que una investigación tradicional, se plantea como un ejercicio reflexivo y estructurado para reconstruir, interpretar y aprender de una práctica real, generando conocimiento útil, transferible y contextualizado.

El estudio incorpora análisis comparativo referencial mediante entrevistas semiestructuradas a funcionarios de otras tesorerías territoriales y actores del sistema financiero, enriqueciendo la interpretación y validando la relevancia de los hallazgos.

FASES METODOLÓGICAS

- **El punto de partida:** la selección del caso de la Tesorería de Envigado (2024–2025), elección justificada por su innovación, autonomía y articulación financiera. Propósito: identificar aprendizajes y factores replicables.
- **Reconstrucción del proceso vivido:** recopilación cronológica de hechos, decisiones y estrategias en la articulación tesorería-entidades financieras.
- **Análisis crítico e interpretación:** identificación de facilitadores, obstáculos y tensiones en el proceso, analizados por liderazgo, autonomía, reciprocidad, normatividad e impacto social.
- **Identificación de aprendizajes y modelos replicables:** sistematización de buenas prácticas, lecciones aprendidas y modelos de articulación financiera pública.
- **Comunicación de resultados:** producción de un documento estructurado, analítico y reflexivo, incorporando voces institucionales y evidencia documental.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- **Entrevistas semiestructuradas:** dirigidas a funcionarios de la Tesorería de Envigado, a responsables de otras entidades territoriales y a representantes del

sistema financiero. El objetivo era recopilar experiencias y valoraciones que influyeron en la articulación financiera.

- **Sistematización del caso específico:** reconstrucción crítica de la experiencia de la Tesorería de Envigado, empleando fuentes documentales, datos internos y evidencias empíricas.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

- **Codificación temática:** organización de datos en categorías predefinidas como liderazgo técnico, autonomía operativa, mecanismos de reciprocidad, rentabilidad, impacto social, generación de valor, etc.
- **Triangulación de fuentes:** contrastación entre los discursos de los actores entrevistados y la evidencia documental, para asegurar coherencia, consistencia y validez interpretativa.
- El análisis del caso específico se aborda mediante la reconstrucción cronológica de la articulación con entidades financieras, prácticas innovadoras y el impacto en la generación de valor público.

ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN

Se garantizan principios éticos como consentimiento informado, confidencialidad y anonimato. Las entrevistas fueron voluntarias y la interpretación de datos se realizó con rigor y transparencia. La fiabilidad se fortaleció mediante triangulación de fuentes y técnicas sistemáticas de análisis.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El acceso restringido a documentos internos y la disponibilidad limitada de actores clave impidieron la reconstrucción completa de algunos procesos. El estudio se circunscribe al caso de Envigado en el periodo 2024-2025, lo que implica un alcance contextual específico, pero aporta aprendizajes valiosos para entornos similares.

RESULTADOS: INTERACCIONES CON ACTORES CLAVE EN LA GESTIÓN DE TESORERÍA TERRITORIAL

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a actores estratégicos vinculados al proceso de gestión financiera territorial, organizados en dos grupos principales: por un lado, a seis funcionarios públicos técnicos de entidades territoriales con responsabilidad directa en tesorería y áreas financieras y, por otro, a seis representantes del sistema financiero, particularmente de la banca, con experiencia operativa en la atención a gobiernos locales.

El abordaje metodológico parte de una limitación estructural en la literatura existente: no se cuenta con una bibliografía especializada ni sistematizada que documente en profundidad las interacciones entre tesorerías territoriales y entidades financieras desde una perspectiva operativa e institucional. Aunque el marco normativo colombiano –por ejemplo, los decretos 1068 de 2015 y 1551 de 2024– regula formalmente la gestión de recursos públicos, los procesos reales de articulación, reciprocidad financiera y gestión estratégica de liquidez han sido poco explorados en la investigación empírica nacional. Por ello, este capítulo se fundamenta en las experiencias, percepciones y aprendizajes de los actores entrevistados, los cuales constituyen fuentes primarias esenciales para comprender la realidad operativa de la articulación tesorería-entidades financieras.

Los resultados se organizan en torno a temas analíticos definidos previamente en el diseño metodológico, distinguiendo tanto los puntos de consenso como los disensos significativos entre los grupos entrevistados. En los casos donde surge una opinión contraria a la mayoría, se señala de forma explícita, con el objetivo de visibilizar la diversidad de perspectivas que enriquecen la comprensión del fenómeno.

El primer componente abordado en el trabajo de campo se relaciona con la experiencia del sector financiero en el diseño, manejo y operación de productos dirigidos a entidades territoriales. Los representantes de la banca entrevistados manifestaron trayectorias consolidadas, en algunos casos superiores a los 15 o 20 años, atendiendo al segmento Gobierno. De forma general, coincidieron en que el trabajo con las tesorerías municipales y departamentales requiere un conocimiento técnico profundo del

marco normativo, de las dinámicas presupuestales y de los procesos operativos del sector público, ya que cada entidad presenta necesidades particulares que deben ser atendidas con soluciones ajustadas.

Entre los productos más mencionados se encuentran las cuentas maestras, las operaciones de crédito público, los portafolios de inversión de excedentes de liquidez, los mecanismos de recaudo, los CDT institucionales, las plataformas transaccionales y las soluciones digitales como PSE, códigos de barras y esquemas SAES. Un punto reiterado fue que el banco no se limita a la oferta de productos estándar, sino que busca posicionarse como aliado estratégico, brindando acompañamiento técnico, soluciones personalizadas e, incluso, apoyo a la gestión social de las entidades.

Un elemento transversal identificado en casi todos los relatos fue la importancia del factor humano en la relación institucional. La construcción de vínculos de confianza, el trato cercano y la atención personalizada son considerados fundamentales para lograr relaciones sostenibles y eficientes. No obstante, uno de los entrevistados señaló que, en regiones alejadas del área metropolitana, donde no existe presencia directa de gerentes especializados en el segmento oficial, las funciones operativas son asumidas por gerencias de oficina, lo cual puede limitar la especialización y el enfoque estratégico del servicio.

En contraste, otros entrevistados describieron estructuras más robustas, con equipos especializados por tipo de producto o servicio, atención focalizada en clientes estratégicos como gobernaciones y grandes grupos descentralizados, y una visión de largo plazo basada en la generación de valor conjunto. Las respuestas permiten concluir que, aunque existen diferencias operativas entre entidades bancarias y zonas del país, la relación con las tesorerías territoriales es altamente valorada, es vista como estratégica, exigente y con gran potencial de rentabilidad y fidelización, siempre que se base en un entendimiento mutuo de capacidades, restricciones y objetivos institucionales.

En términos generales, los bancos utilizan modelos financieros robustos para definir la rentabilidad de su relación con las entidades territoriales. Estos modelos incluyen variables como los saldos promedio en cuentas, el volumen transaccional, la permanencia de recursos, los costos de operación, las tarifas aplicables y las tasas de

referencia del mercado. Los entrevistados coinciden en que la sostenibilidad de la operación es clave y que el objetivo es alcanzar un equilibrio en el que tanto la entidad financiera como el gobierno local resulten beneficiados. Sin embargo, uno de los participantes introdujo un matiz relevante: en algunos casos la prioridad no es la rentabilidad estricta, sino la atención a las necesidades inmediatas del cliente, lo que obliga a cierta flexibilidad frente a los esquemas financieros tradicionales. Esto muestra que la rentabilidad no se concibe como un cálculo fijo, sino como una construcción dinámica que combina parámetros técnicos con un compromiso de servicio hacia el sector público.

De manera complementaria, existe un consenso en que las relaciones entre la banca y las tesorerías se sostienen a partir de mecanismos de reciprocidad. Estos suelen expresarse en la exigencia de saldos promedio, en la permanencia de recursos durante periodos específicos o en el pago de comisiones que compensan los costos asociados a los servicios. La reciprocidad se entiende como condición necesaria para la sostenibilidad de la relación, dado que la mayoría de las entidades territoriales no cuenta con presupuestos destinados a cubrir directamente estos gastos financieros. Sin embargo, un entrevistado señaló que, en algunos casos particulares, la reciprocidad puede ser prácticamente inexistente, ya que el vínculo se mantiene más por el valor estratégico o de posicionamiento institucional que por la rentabilidad inmediata. Este contraste evidencia que, si bien la reciprocidad es un principio ampliamente compartido, su aplicación depende del tipo de cliente y de la importancia que este representa para la entidad bancaria.

En lo normativo, la mayoría de los gerentes entrevistados reconoció que el marco jurídico Colombiano introduce rigideces que limitan la innovación. La Ley 80 y la regulación sobre contratación pública fueron señaladas como los principales factores que restringen la flexibilidad en la articulación financiera, especialmente durante los periodos preelectorales, cuando las administraciones tienen limitaciones legales para firmar convenios. Sin embargo, uno de los entrevistados sostuvo que, en su experiencia, la normativa no constituye un obstáculo insalvable, ya que todo depende de la forma en que los bancos gestionan sus procesos internos y se adaptan a las reglas. Esto permite concluir que, aunque la normativa es reconocida como un límite estructural, su impacto

es heterogéneo: para algunos representa un freno, mientras que para otros es un marco predecible que orienta la relación.

En cuanto a la frecuencia y estabilidad de la relación, los entrevistados describieron que los vínculos entre banca y gobiernos locales son frecuentes, estables y de largo plazo. La estabilidad presupuestal de las tesorerías y el flujo constante de recursos las convierten en clientes estratégicos y altamente atractivos para las entidades financieras. En general, las relaciones se caracterizan por un nivel importante de personalización, pero existen diferencias respecto al efecto de los cambios de administración. Algunos señalaron que estos generan rupturas en la relación, mientras que otros indicaron que, en entes territoriales grandes, donde existen procesos institucionalizados, la influencia de la política es menor. Esto refleja que la estabilidad de la relación depende menos de la coyuntura electoral y más del grado de institucionalidad consolidada en cada territorio.

Respecto a los elementos institucionales más valorados, los entrevistados destacaron la transparencia, la organización administrativa, la estabilidad presupuestal, la claridad en los procesos internos y el profesionalismo de los tesoreros como factores determinantes. También se resaltó la importancia de la presencia local y la trayectoria de marca del banco como atributos estratégicos en la construcción de confianza. No obstante, un entrevistado enfatizó que la reciprocidad y la integralidad en el uso de los servicios bancarios resultan aún más decisivos que los aspectos técnicos. En consecuencia, se evidencia que la banca valora tanto atributos institucionales como estratégicos, y que ambos son indispensables para garantizar relaciones sostenibles.

Un aspecto reiterado en los relatos fue la diferencia entre tesorerías territoriales que está determinada principalmente por el tamaño y la categoría. Los gobiernos locales grandes suelen tener estructuras técnicas sólidas, áreas de apoyo tecnológico y personal especializado que facilita la implementación de innovaciones financieras. Por el contrario, las entidades territoriales más pequeñas, enfrentan limitaciones de personal, capacidades técnicas reducidas y dificultades en la adopción de procesos tecnológicos, lo que restringe el alcance de la relación financiera. Un entrevistado puntualizó que estas diferencias no dependen solo del tamaño, sino también de la cultura administrativa de

cada entidad, lo cual explica por qué las entidades territoriales de características similares pueden mostrar desempeños muy distintos.

En cuanto al nivel técnico de los funcionarios, existe consenso en que varía significativamente entre entidades. En entidades territoriales grandes los equipos son percibidos como profesionales altamente calificados, conocedores de la normativa financiera y presupuestal, mientras que en entidades territoriales pequeñas se evidencian vacíos técnicos que obligan a apoyarse en el acompañamiento de la banca. Una diferencia importante fue señalada por un entrevistado, quien destacó que más que la falta de conocimiento, el problema central es la alta rotación del personal, lo que debilita la continuidad y afecta las condiciones de negociación. Esto confirma que tanto la capacidad técnica como la permanencia de los funcionarios son factores críticos para el fortalecimiento de la gestión financiera pública.

Los entrevistados también coincidieron en la existencia de oportunidades de fortalecimiento en la relación banca-tesorería. Se mencionaron, entre otras: la digitalización de procesos, la creación de programas de educación financiera especializada, la promoción de espacios de diálogo más cercanos y el diseño de productos adaptados a las necesidades específicas de cada territorio. Las diferencias aparecieron en el énfasis: mientras algunos subrayaron la innovación tecnológica como prioridad, otros resaltaron la importancia de la presencia física y del acompañamiento constante en las regiones. De esta manera, se evidencia que las oportunidades de mejora no dependen únicamente de herramientas digitales, sino también de la construcción de confianza mediante cercanía territorial.

Finalmente, todos coincidieron en que la dependencia de los procesos de negociación del funcionario de turno es un aspecto determinante. La preparación técnica, el liderazgo y la visión estratégica del tesorero definen en gran medida las condiciones financieras que logra el ente territorial. Allí donde hay funcionarios experimentados y continuidad administrativa, la relación es más sólida; en cambio, la rotación y la falta de formación generan debilidades y pérdida de oportunidades. No obstante, un entrevistado destacó que en entes territoriales grandes esta dependencia es menor, dado que los procesos están más institucionalizados y no están sujetos exclusivamente a la persona

a cargo. Esto sugiere que el fortalecimiento institucional es un factor clave para compensar la fragilidad derivada de los cambios políticos o administrativos.

El segundo componente abordado en el trabajo de campo se aplicó a funcionarios públicos con experiencia en gestión financiera territorial (incluyendo tesoreros, secretarios de hacienda, coordinadores de presupuesto y profesionales financieros). Se identificaron múltiples dimensiones clave que revelan el estado actual, los avances y los desafíos que enfrenta la administración de recursos públicos a nivel local. Las respuestas, aunque diversas en matices y enfoques, permiten construir una lectura transversal sobre las políticas, prácticas y realidades del sector público en esta materia. En primer lugar, existe un consenso generalizado entre los entrevistados respecto a la existencia de políticas claras y definidas para el manejo de excedentes de liquidez. Estas políticas, en su mayoría, se encuentran formalizadas mediante manuales de inversión, resoluciones internas, matrices de riesgo, lineamientos del Consejo de Gobierno o comités financieros. La implementación suele realizarse mediante procedimientos estandarizados, análisis de flujo de caja semanal o mensual, y el uso de herramientas normativas como el Decreto 1068 de 2015. Sin embargo, algunos funcionarios señalaron que, en la práctica, la actualización y la aplicabilidad de dichas políticas aún presentan vacíos, especialmente en entidades con menor desarrollo institucional o con restricciones operativas. Se identifican también diferencias en el nivel de formalización de estas políticas: mientras unas entidades cuentan con estructuras robustas, otras se rigen por prácticas más informales o flexibles, aunque técnicamente justificadas.

En cuanto a los instrumentos financieros utilizados para optimizar la rentabilidad de los recursos públicos, se destaca el uso frecuente de cuentas de ahorro con alta rentabilidad, depósitos a término fijo (CDT) y, en algunos casos, fondos de inversión de bajo riesgo administrados por entidades vigiladas. En todos los casos, los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad son fundamentales. Algunos funcionarios señalaron que la capacidad de diversificación depende directamente del volumen de recursos disponibles y de la autonomía que tenga la tesorería, mientras que otros advirtieron que las restricciones normativas limitan el acceso a instrumentos más sofisticados o de mayor rendimiento.

Sobre la normatividad vigente, particularmente los decretos 1068 de 2015 y 1551 de 2024, se presentan posturas diversas. La mayoría de los entrevistados coincidieron en que estos marcos legales han fortalecido la transparencia, la trazabilidad de los recursos y la estandarización de los procedimientos. Sin embargo, también se advierte que estas mismas normativas limitan la innovación en la gestión financiera. Algunos funcionarios consideran que la rigidez normativa impide adoptar instrumentos modernos o esquemas más dinámicos de inversión, reflejando un enfoque excesivamente conservador por parte del nivel central. De esta forma, se tensiona el equilibrio entre control y eficiencia.

La relación entre las tesorerías territoriales y las entidades financieras fue descrita, en general, como positiva. En la mayoría de los casos se establece sobre bases contractuales estándar, ajustadas a la Ley 80 de 1993 y otras disposiciones de contratación pública. No obstante, varios entrevistados destacaron la existencia de relaciones de reciprocidad operativa, mediante las cuales se obtienen beneficios como capacitación técnica, apoyo en el desarrollo de plataformas de pagos electrónicos, asesoría en inversiones y colaboración en programas sociales. Esta reciprocidad, aunque informal, ha sido clave para dinamizar procesos de innovación, especialmente en entidades territoriales con visión estratégica y liderazgo técnico.

En cuanto al nivel de autonomía de la tesorería para tomar decisiones estratégicas sobre inversiones temporales de liquidez, las opiniones son mixtas. Algunas entidades gozan de autonomía técnica plena dentro del marco legal, lo que les permite reaccionar con agilidad a oportunidades del mercado financiero, como sucede por ejemplo con Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE). Otras, en cambio, están sujetas a la aprobación de instancias superiores como el ordenador del gasto, el comité de inversiones o la Secretaría de Hacienda, como sucede con las entidades territoriales. En estas últimas, la autonomía se percibe más limitada y condicionada, lo cual puede restar eficiencia en contextos donde la oportunidad temporal es clave para la rentabilidad.

Respecto a los mecanismos de evaluación del desempeño financiero de las tesorerías en relación con la generación de valor público, se identificaron prácticas consolidadas en la mayoría de las entidades. Estas incluyen indicadores de liquidez, rentabilidad, eficiencia en el recaudo, cumplimiento presupuestal y reportes periódicos a

órganos de control como la Contraloría. No obstante, algunos funcionarios señalaron la ausencia de un sistema integral que permita visibilizar directamente la relación entre las decisiones financieras y su impacto social. Aun así, existe conciencia de que una buena gestión financiera es una herramienta clave para mejorar la eficiencia del gasto y optimizar el uso de los recursos públicos.

En términos de liderazgo institucional, se destaca que los estilos de liderazgo técnico y transformacional han favorecido sustancialmente la articulación con el sistema financiero. Los entrevistados coinciden en que líderes con conocimientos especializados, visión estratégica e interés en la mejora continua han impulsado cambios significativos, como la adopción de plataformas digitales, la implementación de pagos electrónicos y la promoción de alianzas estratégicas con entidades financieras. En contraste, donde predomina un liderazgo administrativo o centrado exclusivamente en el cumplimiento formal, la articulación financiera ha sido más débil o rutinaria.

Cabe destacar, además, que, en el ámbito de la gestión pública local, el liderazgo institucional se desarrolla dentro de un entorno influenciado por dinámicas político-electorales. Si bien estas dinámicas son inherentes al funcionamiento del Estado y cumplen funciones clave en la representación democrática y la construcción de legitimidad, su incidencia directa en los procesos de articulación financiera puede resultar limitada. En particular, cuando el ejercicio del liderazgo se orienta predominantemente hacia objetivos de corto plazo o visibilidad pública, puede generar tensiones con los requerimientos técnicos y estratégicos que demanda la consolidación de relaciones sostenibles con el sistema financiero. Por ello, se considera que una conducción institucional equilibrada, que articule legitimidad política con solvencia técnica, es un factor clave para avanzar hacia una gestión financiera más integrada, eficiente y con proyección a largo plazo.

Así mismo, el impacto social de las decisiones financieras tomadas desde la tesorería fue valorado de forma altamente positiva. Los funcionarios destacan que una gestión eficiente permite no solo cumplir con obligaciones básicas como el pago de salarios o servicios, sino también liberar recursos que pueden ser redirigidos hacia programas sociales, infraestructura, salud y educación. En varios casos, se mencionaron ejemplos concretos como subsidios para adultos mayores, prótesis dentales, comedores

escolares y programas de salud mental, todos financiados gracias a una administración responsable y estratégica del flujo de caja y de los acuerdos de reciprocidad.

En cuanto a experiencias innovadoras de articulación con el sistema financiero, varias entidades reportaron logros importantes: implementación de recaudo en línea, adopción de herramientas de analítica de datos para identificar momentos clave de cobro, convenios para el pago digital a proveedores, y jornadas móviles de atención ciudadana con presencia de entidades financieras. Estas experiencias han fortalecido la transparencia, la eficiencia operativa y la percepción positiva de la ciudadanía hacia el manejo de los recursos públicos.

Finalmente, los retos identificados para mejorar la gestión del flujo de efectivo y la rentabilidad del recurso público se agrupan en tres niveles: institucional, administrativo y técnico. A nivel institucional, se mencionan la falta de actualización de políticas financieras y la débil coordinación de las áreas. En lo administrativo, sobresalen la lentitud de los trámites, la dependencia excesiva de autorizaciones de instancias superiores y la escasa formación especializada del personal. En el plano técnico, las principales dificultades radican en la baja automatización de procesos, el uso de tecnologías obsoletas, la débil integración con plataformas bancarias y la falta de información consolidada en tiempo real. La superación de estos retos exige una apuesta clara por la modernización tecnológica, la capacitación continua y una mayor autonomía regulada para la toma de decisiones estratégicas.

Las entrevistas revelan una progresiva consolidación de capacidades institucionales en materia de gestión financiera pública territorial. Aunque persisten desafíos importantes, se evidencia una voluntad técnica y política por avanzar hacia una administración más eficiente, transparente e innovadora, con un claro enfoque en la generación de valor público y el impacto social positivo. La calidad de las decisiones financieras y del liderazgo que las acompaña se perfila como un factor determinante para el desarrollo local y el fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

Igualmente, se permitió identificar con claridad cómo las percepciones, intereses y enfoques del sector financiero y de los funcionarios públicos difieren, aunque también se complementan, en relación con la articulación financiera territorial. Esta distinción

resulta fundamental para comprender tanto los puntos de encuentro como las tensiones que persisten en la construcción de relaciones estratégicas sostenibles. Desde el sector financiero, se destacan como principales debilidades:

- La heterogeneidad en la capacidad técnica entre entidades territoriales.
- La alta rotación del personal, que limita la continuidad de los procesos y afecta la calidad de la relación institucional.
- La falta de sistematización y formalización de prácticas exitosas, lo que impide consolidar modelos replicables a largo plazo.
- Las restricciones normativas que reducen la flexibilidad operativa, especialmente en periodos de transición administrativa o en contextos de restricción electoral.

Al mismo tiempo, el sector financiero identifica oportunidades relevantes:

- Fortalecer los esquemas de reciprocidad, mediante la ampliación de beneficios sociales vinculados a la gestión financiera.
- Ampliar la digitalización de servicios y plataformas de pago, lo que permite optimizar tiempos y reducir costos operativos.
- Diseñar productos financieros diferenciados para entidades territoriales según su tamaño, categoría y madurez institucional.
- Establecer canales de formación especializada y acompañamiento técnico en territorios con capacidades limitadas.

Desde el punto de vista de los funcionarios públicos, en especial quienes lideran áreas de tesorería y finanzas territoriales, las debilidades se concentran en:

- Limitaciones normativas que restringen el uso de instrumentos financieros más sofisticados.
- Baja autonomía en algunos contextos institucionales, que impide decisiones ágiles frente a oportunidades del mercado.
- Carencia de sistemas integrales que midan el impacto social directo de las decisiones financieras.

- Dificultades tecnológicas y operativas, especialmente en territorios de menor categoría administrativa.

En cuanto a las oportunidades, los funcionarios destacan:

- El potencial de la articulación financiera como generadora de valor público tangible, más allá de la rentabilidad económica.
- La posibilidad de fortalecer el liderazgo técnico mediante formación continua y los equipos multidisciplinarios.
- La relevancia de institucionalizar buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad y la continuidad en los procesos.
- La capacidad de negociación con entidades financieras para optimizar recursos, reducir costos y ampliar los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Estas visiones separadas, pero complementarias, evidencian la necesidad de avanzar hacia una gobernanza financiera territorial basada en relaciones colaborativas, capacidades compartidas y marcos de acción flexibles. En síntesis, las entrevistas revelan una progresiva consolidación de capacidades institucionales en materia de gestión financiera pública territorial. Aunque persisten desafíos importantes, se constata una voluntad técnica y política por avanzar hacia una administración más eficiente, transparente e innovadora, con un claro enfoque en la generación de valor público y el impacto social positivo. La calidad de las decisiones financieras y del liderazgo que las acompaña se perfila como un factor determinante para el desarrollo local y el fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones públicas.

CASO MUNICIPIO DE ENVIGADO

En el caso del municipio de Envigado, como entidad territorial del Estado Colombiano, se identificó que la Tesorería municipal es una dependencia adscrita directamente al despacho de la Alcaldía, a diferencia de otras administraciones locales en las que esta unidad depende funcionalmente de la Secretaría de Hacienda. Esta particularidad le otorga un mayor margen de autonomía operativa, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones relacionadas con las entidades financieras.

Dicho margen de autonomía se ve respaldado por la confianza institucional del ordenador del gasto, en este caso el alcalde municipal, quien ha delegado de forma estratégica en la tesorera y su equipo técnico la responsabilidad de gestionar las relaciones con las entidades financieras. Esta confianza ha permitido desarrollar una estrategia proactiva orientada a optimizar los rendimientos financieros, a gestionar de forma más eficiente los recursos públicos y a establecer acuerdos con el sector financiero que favorezcan la sostenibilidad fiscal del municipio.

Un factor externo que incide directamente sobre la rentabilidad financiera es la tasa de interés definida por el Banco de la República, ya que esta afecta los márgenes con los cuales las entidades bancarias remuneran los recursos depositados. Frente a ello, la jefe de tesorería, en conjunto con la líder del área, realiza un seguimiento constante a la marcación de tasas aplicadas a las cuentas institucionales. Este seguimiento incluye la trazabilidad de los promedios de rentabilidad sobre cuentas de ahorro, lo que ha permitido identificar oportunidades de mejora y renegociar condiciones con las entidades financieras.

Durante los últimos dos años, esta gestión activa ha producido resultados significativos, especialmente en el rendimiento financiero de los recursos propios, los cuales han sido priorizados en la estrategia de rentabilidad. Asimismo, la tesorera mantiene un canal de comunicación fluido con los gerentes de banca gobierno, con quienes revisa periódicamente los indicadores de rentabilidad y los costos asociados a los servicios financieros contratados por el municipio.

Un aspecto relevante de este modelo de articulación ha sido la implementación de esquemas de reciprocidad, entendidos como acuerdos que permiten apalancar

beneficios sociales y generar valor público a partir del promedio de saldos mantenidos en cuentas. Este esquema ha permitido compensar gastos operativos del municipio e incentivar la inversión en proyectos sociales, configurando un mecanismo de generación de valor que no había sido implementado previamente en Envigado. Entre los casos de valor social generado a través de estos esquemas de reciprocidad, se destacan:

- El apoyo de las entidades financieras a proyectos sociales para adultos mayores, incluyendo la entrega de manillas de identificación a más de 660 beneficiarios.
- La financiación de iniciativas en salud mental, como la estrategia de *Escuchaderos* liderada por la Secretaría de Salud y la entrega de prótesis dentales a la población adulta mayor.
- Proyecto de música y movimiento en la educación inicial primera infancia
- Uniformes de colores para la primera infancia *Tejiendo sueños*.
- Donaciones y dotaciones para programas sociales, como comedores, centro de desarrollo infantil, *kits* escolares para población infantil vulnerable, implementación de salas de lactancia comunitarias y apoyo logístico a festividades comunitarias.
- Patrocinios a eventos institucionales como el *Galardón Envigadeños Ejemplares*.
- Aportes financieros al plan estratégico de modernización de la plaza de mercado, que incluyeron acompañamiento técnico, estudios de mercado y diseño de planes de negocio para los comerciantes locales.
- Apoyo en la financiación de apertura de canales virtuales de pago y ampliación de medios electrónicos de recaudo, facilitando la descentralización del proceso de pagos institucionales.
- Programas preferenciales para empleados y contratistas del municipio, educación financiera, así como la gestión descentralizada de subsidios para adultos mayores, a través de corresponsales bancarios sin costo.

Estos elementos dan cuenta de una evolución en la gestión financiera territorial, que trasciende el enfoque tradicional centrado únicamente en la rentabilidad económica,

para incorporar una dimensión estratégica orientada a la creación de valor público y el fortalecimiento del bienestar ciudadano.

En el proceso de sistematización del caso del municipio de Envigado, se logró evidenciar de manera concreta el impacto de la gestión de la Tesorería a través del análisis comparativo de los rendimientos financieros obtenidos durante distintos periodos. En particular, se contrastaron los resultados alcanzados en los dos últimos años de la administración municipal anterior (2022–2023) con los generados por el nuevo gobierno que inició funciones el 1 de enero de 2024, permitiendo observar cómo los cambios en el liderazgo técnico de la tesorería se reflejan directamente en la eficiencia en la generación de rentabilidad sobre los recursos propios de libre destinación. Esta comparación evidencia con claridad cómo el desempeño en la gestión financiera territorial está condicionado por una serie de factores institucionales interrelacionados. Entre ellos, destacan el enfoque estratégico adoptado por la administración, la continuidad en los procesos de seguimiento financiero, la capacidad técnica de negociación con las entidades bancarias, así como la disposición política del mandatario para respaldar una gestión orientada a resultados. A ello se suma la construcción de relaciones de confianza mutua con el sistema financiero y la presencia de un liderazgo técnico sólido, caracterizado por un conocimiento profundo de los instrumentos, normativas y dinámicas propias del sistema de tesorería pública.

En este contexto, uno de los factores macroeconómicos más relevantes para la rentabilidad de los excedentes de liquidez ha sido la tasa de intervención del Banco de la República, también conocida como tasa de política monetaria. Vale la pena mostrar el análisis del contexto para poder ver los resultados de la gestión, dicha tasa, que corresponde al interés mínimo que el emisor cobra a las entidades financieras por la provisión de liquidez mediante operaciones de mercado abierto, constituye el principal instrumento de regulación monetaria. Aunque se trata de una variable externa no controlable por las entidades territoriales, su evolución incide directamente en los rendimientos ofrecidos por instrumentos financieros como cuentas de ahorro, por ello, su monitoreo y análisis resulta clave para evaluar la pertinencia y oportunidad de las decisiones adoptadas desde la Tesorería.

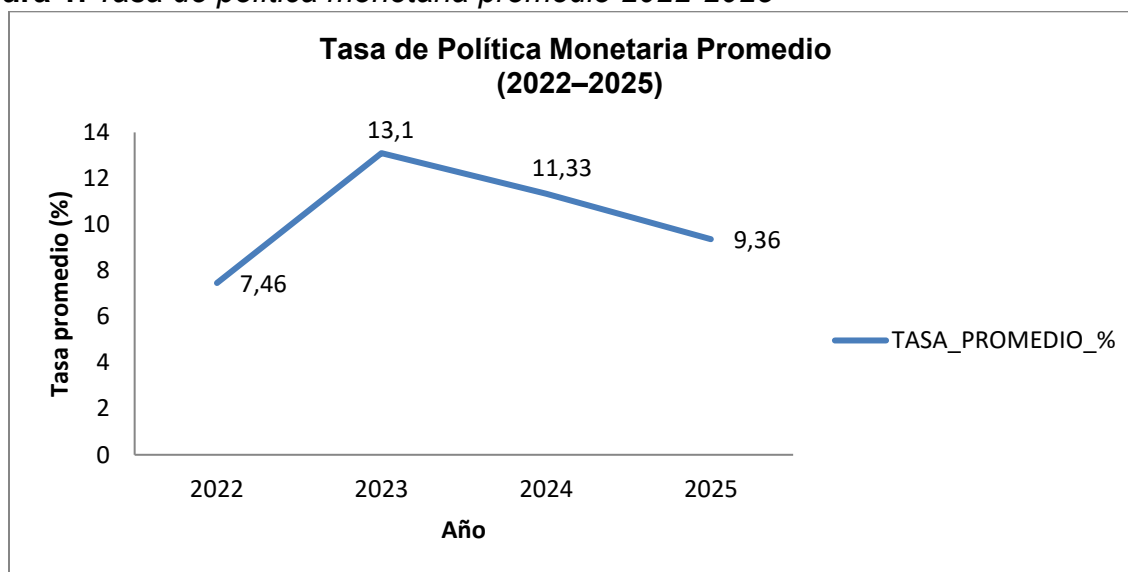
En el caso de Envigado, se identificó una gestión técnica activa por parte de la jefe de la oficina de tesorería, caracterizada por un seguimiento sistemático de esta variable, la renegociación de condiciones con entidades financieras y la optimización de los excedentes disponibles. Este enfoque permitió maximizar la rentabilidad de los recursos propios y consolidar relaciones de reciprocidad con el sistema bancario. A continuación, se presenta la **tabla 1** con las tasas promedio anuales entre 2022 y 2025 (con corte a agosto), que permite contextualizar su evolución y correlacionar su comportamiento con los resultados obtenidos en la gestión financiera pública de la entidad.

Tabla 1. Tasas promedio anuales 2022-2025

Año	Tasa de política monetaria promedio (%)	Observación
2022	12,0 %	Inició en 4,0 % y cerró en 12,0 %. Ciclo de alzas agresivo
2023	13,25 %	Se mantuvo estable en 13,25 % la mayor parte del año
2024	11,33 %	Descensos graduales desde enero hasta septiembre
2025	9,36 % (enero-agosto, promedio)	En tendencia bajista continua, bajó a 9,25 % en agosto

Nota. Elaboración propia a partir de datos reales de la tasa de política monetaria por año (con base Banco de la República Colombia). Datos tomados de <https://uba.banrep.gov.co/htmlcommons/SeriesHistoricas/tasas-interes.html>.

Figura 1. Tasa de política monetaria promedio 2022-2025



Nota. Elaboración propia.

A partir de este contexto, se presentan a continuación los resultados concretos de los rendimientos financieros generados por los recursos propios del Municipio de Envigado durante las mismas vigencias. Los datos revelan un incremento significativo en los rendimientos, especialmente a partir de 2024, coincidiendo con el inicio de la nueva administración municipal y la implementación de una gestión financiera más activa y orientada a resultados. Este comportamiento destaca la capacidad de la entidad para capitalizar oportunidades de rentabilidad incluso en un entorno de tasas decrecientes, gracias a una estrategia basada en la marcación competitiva de cuentas de ahorro, la optimización de la liquidez disponible y el aprovechamiento de relaciones financieras previamente fortalecidas (**tabla 2**).

Año	Tasa promedio marcación en cuenta ahorro (%)	Rendimientos recursos propios
2022	2,49 %	\$1.161.062.071
2023	4,08 %	\$4.543.184.304
2024	10,18 %	\$7.652.208.804
2025	7,66 %	\$7.297.340.470 (corte agosto)

Nota. Elaboración propia a partir de datos reales del presupuesto municipio de Envigado tomados de documentos de tesorería.

Los resultados reflejan que, a pesar de la reducción progresiva en la tasa de política monetaria a nivel nacional, la Tesorería de Envigado logró incrementar y sostener altos niveles de rentabilidad mediante decisiones informadas y técnicamente justificadas. El salto entre los rendimientos de 2022 y 2024 evidencia un cambio en la capacidad de gestión, estrechamente relacionado con el fortalecimiento del liderazgo técnico, la autonomía operativa y una cultura institucional orientada a resultados. Así pues, el caso de Envigado permite demostrar cómo una gestión financiera pública estratégicamente dirigida puede generar valor en contextos macroeconómicos desafiantes, posicionando a la tesorería municipal como un actor clave en el desarrollo local.

Otra de las variables relevantes identificadas en la gestión financiera de la Tesorería del municipio de Envigado corresponde a la negociación y reducción de los gastos bancarios. Estos gastos hacen referencia a los costos operativos asociados a las transacciones financieras, tales como las operaciones de recaudo, dispersión de

recursos y servicios complementarios ofrecidos por las entidades financieras. En el caso sistematizado, se evidenció que la administración realizó gestiones estratégicas para renegociar las condiciones contractuales con el sistema bancario, con el objetivo de disminuir estos costos y así liberar recursos que pudieran ser redirigidos hacia fines institucionales o programas de inversión social. Esta estrategia de optimización del gasto financiero constituye una dimensión clave de la eficiencia administrativa y demuestra la capacidad de la tesorería para incidir de forma activa en la sostenibilidad fiscal de la entidad.

Tabla 2. Porcentaje de disminución de gastos bancarios

Año	Gastos bancarios	% Disminución con relación a 2022
2022	\$704.395.909	
2023	\$651.720.667	7,48 %
2024	\$609.494.293	6,48 %
2025	\$156.358.836	74,35 % (corte agosto)

Nota. Elaboración propia a partir de documentos de tesorería.

La reducción sostenida de gastos bancarios, especialmente en 2025, evidencia la eficiencia administrativa y el impacto de una gestión orientada al ahorro institucional en más del 74 % (con corte a agosto) con respecto al valor de 2022. Este resultado refleja la eficiencia de una gestión orientada al ahorro institucional y pone de manifiesto cómo una tesorería con liderazgo técnico y autonomía operativa puede transformar una fuente de gasto tradicional en una oportunidad de mejora fiscal. La experiencia documentada en Envigado constituye un referente replicable para otras entidades territoriales interesadas en fortalecer su gestión financiera desde un enfoque estratégico y de resultados.

El equipo de Tesorería del municipio de Envigado indicó que se están implementando nuevas estrategias en el marco de las negociaciones con las entidades financieras, orientadas a optimizar tanto los ingresos como la eficiencia operativa del proceso de recaudo. Entre las acciones más destacadas se encuentra el cambio del banco operador de las taquillas de recaudo municipal, lo que implicó una reestructuración integral de la forma en que se presta este servicio. Como resultado de esta gestión, se acordó con la entidad financiera el cobro de un canon de arrendamiento por el uso del

espacio físico municipal, además de la eliminación total de los costos asociados al servicio de recaudo, fijándolos en 0 pesos. Estas medidas representan no solo una mejora en las condiciones contractuales, sino también un avance en la generación de ingresos no tributarios para el municipio y una disminución significativa de los gastos operativos asociados al recaudo, cuyo impacto se verá reflejado en el presupuesto del año siguiente. Este tipo de iniciativas consolidan una gestión financiera proactiva, orientada a resultados y refuerzan el rol estratégico de la Tesorería en el fortalecimiento de las finanzas territoriales.

Así mismo, se observa que muchas de estas gestiones, aunque efectivamente se ejecutan, no se encuentran formalmente documentadas ni institucionalizadas, sino que dependen en gran medida de la iniciativa, capacidad técnica y liderazgo del tesorero o tesorera en ejercicio. Esta situación representa una limitación identificada en el estudio del caso, ya que evidencia una falta de sistematización y sostenibilidad administrativa que podría comprometer la continuidad y replicabilidad de las buenas prácticas en futuras administraciones.

CONCLUSIONES

La gestión estratégica de la Tesorería incide directamente en la rentabilidad del recurso público. El análisis de los rendimientos financieros entre 2022 y 2025 en el municipio de Envigado, demostró que, incluso en contextos macroeconómicos desfavorables, como la caída en las tasas de política monetaria, una administración con liderazgo técnico, seguimiento constante y capacidad de negociación puede maximizar el uso de los recursos y favorecer así la disponibilidad de recursos para mejorar la capacidad de inversión social e incidencia en la calidad de vida de los habitantes del municipio. Este ejemplo de Envigado es fácilmente replicable en otros entes territoriales siempre y cuando se cuenta con el liderazgo, la capacidad técnica y la voluntad política de los líderes de hacienda.

La reducción progresiva de los gastos bancarios en el municipio de Envigado evidencia un ejercicio activo de eficiencia administrativa. La comparación de los costos asociados a operaciones de recaudo y servicios financieros muestra una disminución sostenida, producto de estrategias de renegociación contractual que permitieron no solo reducir gastos, sino también generar ingresos por conceptos como el arrendamiento de espacios de recaudo. Al igual que en el párrafo anterior, estas condiciones son replicables, pero requieren elementos como los mencionados de liderazgo, capacidad y voluntad; sin ellos, no es posible avanzar en este proceso.

El liderazgo técnico de la Tesorería es un factor clave, pero actualmente frágil. Una de las principales debilidades encontradas en el caso es la alta dependencia de la iniciativa individual del tesorero de turno. La falta de documentación sistemática y de protocolos institucionalizados pone en riesgo la sostenibilidad de las buenas prácticas a largo plazo; particularmente para el caso estudiado en el municipio de Envigado. Estas lecciones aprendidas pueden ser aprovechadas por otros entes territoriales para avanzar de forma positiva y sostenida en su gestión de tesorería

La gestión financiera territorial puede y debe ser una herramienta de generación de valor público. El caso de Envigado demuestra que cuando la tesorería asume un rol estratégico y no solo operativo, su impacto trasciende la administración de caja, y se

convierte en una palanca para el desarrollo local, la autonomía fiscal y el fortalecimiento del bienestar ciudadano.

La visión tradicional de la tesorería como una función únicamente operativa es limitada e insuficiente, la nueva gestión pública exige instituciones más flexibles, orientadas a resultados y capaces de generar valor público. La experiencia de Envigado valida esta tesis, mostrando cómo la tesorería puede evolucionar de una función administrativa a un actor estratégico.

El enfoque de valor público se fortalece cuando las decisiones financieras son alineadas con objetivos de impacto social. Desde la perspectiva de Mark Moore (1998), el valor público no se produce únicamente con eficiencia financiera, sino cuando las decisiones generan beneficios tangibles para la ciudadanía. En el caso sistematizado, las mejoras en rendimientos y reducción de gastos crearon condiciones para liberar recursos que pueden potenciar la inversión social.

La articulación con el sistema financiero puede pasar de ser transaccional a colaborativa. Alineado con la teoría de redes y gobernanza pública (Rhodes, 1996), se identificó que una relación más estratégica con las entidades bancarias, basada en la reciprocidad y la negociación, permite a los gobiernos locales obtener mejores condiciones, reforzar su autonomía financiera y consolidar relaciones institucionales más equilibradas.

Desde la sistematización del caso de Envigado, se evidenció que la Tesorería Municipal no solo ejecuta funciones tradicionales como el manejo de caja y recaudo, sino que, bajo un liderazgo técnico con enfoque estratégico, logró generar valor público medible a través del incremento de rendimientos financieros, reducción de gastos bancarios y mejor negociación con entidades del sistema financiero. Esta percepción fue reafirmada en las entrevistas en las que los funcionarios señalaron la evolución de la tesorería como un actor técnico, y también fue respaldada por voces del sector bancario que destacan la importancia de contar con interlocutores públicos con capacidad de análisis financiero y visión a largo plazo.

La evolución de la tasa de política monetaria, analizada en el marco de la sistematización, mostró un comportamiento descendente entre 2023 y 2025. A pesar de ello, la Tesorería de Envigado logró mejorar sustancialmente los rendimientos financieros

gracias a estrategias de marcación de cuentas, negociaciones personalizadas y seguimiento constante del entorno económico. Esta afirmación se vio fortalecida por los funcionarios entrevistados, quienes reconocen la importancia de la capacidad técnica para interpretar las condiciones del mercado, y también por representantes de entidades financieras, quienes validan que un gobierno local informado puede negociar condiciones más favorables.

Los testimonios de los actores bancarios y de los funcionarios locales indican que la relación entre entidades territoriales y entidades financieras suele ser pasiva y unidireccional. Sin embargo, el caso de Envigado demuestra que cuando la entidad pública se posiciona como un cliente institucional estratégico con volumen, claridad técnica y enfoque de largo plazo, la banca responde con mejores ofertas, costos reducidos y disposición a acuerdos que favorecen la gestión pública. Esta transformación de la relación institucional también ha sido promovida por organismos como la Contaduría General y el Ministerio de Hacienda, dentro de sus recomendaciones para fortalecer la eficiencia financiera territorial.

Más allá de los datos financieros, la sistematización como método permitió reconstruir una experiencia muy valiosa en el municipio de Envigado, que articula conocimiento tácito (desde la práctica de los funcionarios), evidencias cuantitativas y elementos de política pública. Los actores entrevistados coincidieron en que compartir este tipo de buenas prácticas aporta al aprendizaje institucional, y los referentes del sistema financiero consideraron valioso que las entidades públicas comuniquen sus resultados de manera técnica, transparente y replicable.

Aunque los avances son claros en términos de rentabilidad y ahorro, las entrevistas evidenciaron que no existe un sistema estructurado de indicadores que permita asociar directamente la gestión de la Tesorería con impactos sociales o territoriales más amplios. Esta brecha metodológica fue mencionada tanto por funcionarios como por actores externos, y representa un reto pendiente para la consolidación de una gestión financiera pública basada en resultados medibles y sostenibles.

RECOMENDACIONES

Formalización de procesos exitosos: documentar las prácticas efectivas implementadas por la Tesorería, tales como mecanismos de negociación con entidades financieras, criterios de marcación de cuentas y estrategias de optimización del recaudo. Esto garantizará continuidad institucional, independientemente de los cambios administrativos. Esta recomendación aplica en general, para todas las tesorerías incluyendo a Envigado

Diseño de un protocolo de gestión de excedentes de tesorería: establecer una ruta técnica con indicadores y procedimientos que orienten las decisiones de inversión de los recursos, considerando variables macroeconómicas como la tasa de política monetaria.

Fortalecimiento de capacidades técnicas del equipo: consolidar un equipo multidisciplinario con competencias en finanzas públicas, economía y negociación institucional, que permita reducir la dependencia del liderazgo individual.

Integración de la gestión financiera con los planes de desarrollo local: articular de forma más directa la rentabilidad de los recursos con los proyectos de impacto social, garantizando una trazabilidad entre la eficiencia administrativa y los beneficios ciudadanos.

Seguimiento y control institucionalizado: implementar un sistema de indicadores financieros que permita evaluar periódicamente el desempeño de la Tesorería en temas de optimización del recurso, rentabilidad y su impacto sobre la gestión pública en general.

Es fundamental construir un marco de evaluación que permita medir el impacto de las decisiones financieras más allá del rendimiento monetario, incluyendo variables como ahorro institucional, impacto redistributivo, apoyo a programas sociales y fortalecimiento de la autonomía fiscal. Esto alinea la gestión financiera con los principios de gobierno abierto y rendición de cuentas.

Promover modelos de colaboración más simétricos entre las entidades territoriales y el sistema financiero, basados en la corresponsabilidad y el beneficio mutuo. Esto implica negociar no solo tasas y costos, sino también valor agregado en términos de asesoría técnica, digitalización de servicios, educación financiera para funcionarios y diseño conjunto de soluciones tecnológicas.

La gestión financiera pública ya no puede concebirse como un componente técnico aislado. En un contexto donde los ciudadanos exigen gobiernos más transparentes, eficientes e innovadores, la Tesorería se convierte en un actor clave para movilizar recursos, apoyar decisiones estratégicas y contribuir a la sostenibilidad fiscal. Transformar la tesorería en un nodo de gobernanza financiera local es, por tanto, una apuesta por un mejor gobierno.

REFERENCIAS

- Atencio Finol, A. (2015). La tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(71), 557-560. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29042408010>.
- Avellaneda, C. (2009). Mayoral quality and local public finance. *Public Administration Review*, 69(3), 469-486.
- Avellaneda, C. (2016). Government Performance and Chief Executives' Intangible Assets: Motives, Networking, and/or Capacity? *Public Management Review*, 18(6), 918-947. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2015.1051574>.
- Bahillo, R., & Pérez, J. (2017). Gestión financiera y optimización de recursos en la administración pública. *Revista de Finanzas Públicas*, 12(2), 45-67. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/893-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3431-1-10-20211007.pdf>.
- Barreras, J. (2017). Impacto de la volatilidad económica en la gestión de tesorería en América Latina. *Estudios Económicos Latinoamericanos*, 25(1), 99-123. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a328f7b4-c58c-43e5-a58e-ea7e72df4ebf/content>.
- Blanco, P., & Téllez, C. (2016). Reformas estructurales en la gestión de la tesorería pública. *Revista de Administración Pública*, 14(3), 210-229. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Gaviria_Reformas_Estructurales.pdf.
- Casanovas, J., & Fernández, M. (2003). Estrategias para la centralización de procesos financieros en la gestión pública. *Gestión y Finanzas*, 18(4), 77-93. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>.
- Coglianese, C., and Lazer, D. (2002). *Management-Based Regulation: Prescribing Private Management to Achieve Public Goals*. AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies, Working Paper 02-11.
- Congreso de la República. (1993). Ley 80 de octubre 28 por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Diario Oficial 41.094 de 28

- de octubre de 1993. Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY_0080_1993].
- Criado, J., Sandoval-Almazán, R., & Gil-García, J. R. (2020). La innovación en la gestión pública: modelos y tendencias. *Revista Iberoamericana de Administración Pública*, 15(3), 59-85. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/08/078-09-Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-en-la-Gestion-Publica.pdf>.
- Culebro Moreno, J. (2014). Modernización administrativa y pos-nueva gestión pública. De los dilemas y tensiones hacia nuevas formas de coordinación y regulación. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, (5), 53-74.
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2021). *Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG Versión 5*. DAFP. <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Marco+general+MIPG+V5.pdf/56dc451e-b8c1-06b5-6c46-292e4ff71df6?t=1691168391010>.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2023). *Fortalecimiento institucional. Innovación pública*. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/SisPT/Fortalecimiento%20Institucional%20Innovacio%CC%81n%20P%C3%BAblica.pdf>.
- García, P., Cárdenas, L., & Molina, F. (2011). Financiamiento y sostenibilidad de la administración pública. *Análisis Económico Latinoamericano*, 19(4), 33-57. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/1b11f294-4c81-4273-8422-2df6ff7859cb>.
- Grindle, M. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*. Harvard University Press.
- Hill, M. (2001). La interconexión financiera global y su impacto en la administración pública. *Journal of Public Financial Management*, 22(2), 112-130. <https://www.uv.mx/personal/clelanda/files/2016/03/Eun-y-Resnick-2007-Administracion-Financiera-Internacional.pdf>.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES]. (2012). *La tesorería pública en América Latina: retos y perspectivas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

- <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3c086a3d-557f-45bb-bfb5-3504589197da/content>.
- Mavila Canales, M., Rodríguez López, M. G., Miguel Flores, M., Garay Peña, D., & Carlo López, M. H. (2021). La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8100-8131. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.893.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.
- Muñoz, R., López, J., & Fernández, D. (2017). Planificación financiera y sostenibilidad fiscal en gobiernos locales. *Revista de Políticas Públicas*, 20(2), 89-105. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-76782023000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- Nogueira, M., Pérez, L., & Soto, G. (2017). Liquidez y administración del endeudamiento público en América Latina. *Estudios de Economía Pública*, 14(1), 55-78. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5e25019f-d089-4c21-9c52-0c38a7ad957e/content>.
- Pimenta, C., & Pessoa, M. (Editores) (2015). *Gestión financiera pública en América Latina: la clave de la eficiencia y la transparencia*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/gestion-financiera-publica-en-america-latina-la-clave-de-la-eficiencia-y-la-transparencia>.
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1068 de mayo 26 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público. Diario Oficial 49523 del 26 de mayo de 2015. <https://www.minhacienda.gov.co/normativa/decreto-unico-regulatorio-sector-hacienda>.
- Presidencia de la República de Colombia. (2024). Decreto 1551 de diciembre 20 por el cual se reglamentan aspectos del sistema presupuestal en el marco del Estatuto Orgánico del Presupuesto. Diario Oficial 52.976 de diciembre 20 de 2024 <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30054271>.
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, (44), 652-667.

UNIR. (2024). *¿Qué es la nueva gestión pública y qué objetivos persigue?* La nueva gestión pública, ¿qué es y cuáles son sus objetivos? | UNIR

Villanueva Eslava, A. *Transformación de la administración pública: valor público y rendición de cuentas estratégica*. 14202_resolucion-rendi-cuentas.pdf

ANEXOS

Entrevistas semiestructuradas a gerentes del sector bancario – Gobierno

Entrevistas semiestructuradas a funcionarios de entidades públicas

Cartas de consentimiento informado

Formatos de entrevistas semiestructuradas