



FOTO: Archivo Particular

# GOBERNAR NO ES TRAER TODA LA ORQUESTA

*“Ninguna agrupación necesita repetir su nómina completa para sonar bien en otra ciudad: le basta con reconocer al músico local que ya domina el terreno. El Gobierno tiene, en cada región, ese mismo talento disponible como los gremios, CUEES, organizaciones sociales y rara vez lo convoca a tiempo” - Fabián Dangond Rosado*

En el mundo de las agrupaciones musicales hay decisiones que parecen puramente logísticas, pero que esconden verdaderas lecciones de economía y organización. Una de ellas ocurre cuando un conjunto debe presentarse en una

ciudad lejana o realizar una gira internacional.

Transportar a todos los músicos resulta costoso: *cada integrante suma tiquetes, alojamiento y logística. Por eso, algunas agrupaciones viajan con un núcleo esencial y completan el formato con músicos que ya residen en el destino, conocen la ciudad y dominan el instrumento requerido.* La agrupación no pierde identidad: conserva sus figuras principales, su repertorio y sus estándares. Lo que cambia es cómo organiza sus capacidades, combinando el núcleo que viaja con el talento disponible en el territorio.



FOTO: Archivo Particular

**La analogía es útil para la planeación pública: el Gobierno nacional no necesita llegar a cada departamento con una delegación extensa que pretenda diagnosticar y resolver todo desde el centro.** Puede conservar la dirección estratégica, desplazar solo las capacidades indispensables y articularse con el talento que ya existe en cada región: gremios, organizaciones sociales, universidades y gobiernos locales que llevan años tocando ese mismo repertorio.

La idea puede resumirse en una fórmula: **Equipo nacional esencial + capacidades territoriales verificadas + metodología común + compromisos medibles = gobierno territorial más eficiente.**

### **La economía detrás del viaje**

No transportar a toda la agrupación responde a una lógica simple: **identificar los recursos indispensables, reconocer las capacidades ya disponibles en el destino y organizar ambas partes sin costos innecesarios.** La eficiencia no es solo gastar menos: es usar mejor el conocimiento disponible y evitar que se dupliquen

esfuerzos. Una delegación nacional que llega a una región sin conocer previamente a sus actores corre el riesgo de repetir diagnósticos ya hechos. Una misión preparada con universidades, gremios y organizaciones sociales, en cambio, parte de un nivel más avanzado de comprensión: **el conocimiento territorial ya existe, solo permanece disperso o se consulta de manera protocolaria.**

Esto no es un problema hipotético. **El más reciente informe del Consejo Nacional de Planeación sobre el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 encontró un avance promedio de indicadores del 59% frente a una meta del 85,7% prevista para 2025, y atribuyó buena parte del rezago a la desarticulación entre el Gobierno nacional y los gobiernos locales.** En el caso de los PDET, el cumplimiento de sus indicadores llegaba apenas al 56,5% a comienzos de 2026. El diagnóstico no ha sido el obstáculo: Colombia cuenta con instrumentos de planeación territorial desde hace años. Lo que ha fallado es la ejecución articulada con el territorio: **el punto central de esta analogía.**

## **Visitar una región no es gobernar con ella**

**Existe una diferencia entre desplazarse hacia un territorio y gobernar con él.** Una visita institucional puede reunir autoridades, escuchar solicitudes y anunciar compromisos, pero eso no garantiza que la planeación sea verdaderamente territorial. **Una decisión sigue siendo centralista cuando el diagnóstico y las soluciones se definen antes de escuchar a quienes conocen el problema, o cuando los actores locales solo son convocados para validar una agenda ya elaborada desde el centro.**

Esto no significa que el Gobierno nacional deba renunciar a la dirección: alguien debe conducir, definir estándares y responder por el resultado. **La descentralización no es abandonar la responsabilidad nacional, sino evitar que la dirección se confunda con la pretensión de saberlo todo desde el centro. El equipo nacional aporta autoridad política y conocimiento sectorial; los actores territoriales aportan contexto y comprensión de las condiciones reales. La eficiencia surge de esa combinación.**

## **El territorio no es un músico de reemplazo**

La analogía musical tiene un límite: en una gira, el músico residente interpreta una partitura ya definida, incorporado a una estructura con repertorio y dirección propios. **En la planeación pública, el territorio no debería ocupar el lugar de un ejecutor temporal. Universidades, gremios y gobiernos locales no son sustitutos de los funcionarios que no viajaron, ni deben convocarse solo para reducir gastos: su valor no está en ser más baratos, sino en poseer conocimientos que el nivel central difícilmente puede reemplazar.** Los actores regionales deben participar desde el diagnóstico hasta la evaluación de resultados; de lo contrario, el uso de capacidades locales se convierte en transferencia de responsabilidades sin poder de decisión ni recursos.

**En el caso colombiano, esa partitura común ya tiene intérpretes disponibles: cada uno toca una parte distinta. Los gremios aportan lo que el nivel central rara vez produce con el mismo detalle: series de datos sectoriales, diagnóstico de cadenas productivas y memoria de qué políticas ya se intentaron y por qué fallaron. Las instancias tipo Comité Universidad Empresa Estado Sociedad (CUEES), sobre el modelo de hélice cuádruple, ofrecen algo más valioso que información: un espacio de articulación ya probado, donde universidad, empresa, gobierno y comunidad depuran el diagnóstico antes de que llegue a la mesa nacional.** El Gobierno no escucha por primera vez; recibe un problema ya filtrado. Las organizaciones sociales aportan la tercera pieza: legitimidad y veeduría. Son ellas quienes confirman, meses después, si un compromiso se cumplió o quedó en el acta.

Ninguno reemplaza al Estado central: **cada uno ejecuta una parte de la partitura que el nivel nacional, solo, no puede tocar completa.** El propósito no es contratar músicos para seguir una partitura escrita en Bogotá, sino construir una partitura común.

Pero esa corresponsabilidad corre en dos direcciones. Así como el Gobierno debe abandonar la pretensión de saberlo todo desde el centro, los actores territoriales deben estar y llegar preparados al ser convocados: **con diagnósticos actualizados, información sistematizada y representación legítima. Un gremio sin cifras recientes, un CUEES sin agenda de trabajo o una organización social sin capacidad real de convocatoria no fortalecen la agenda de desarrollo común; la debilitan.**

La preparación territorial no es una condición opcional ni un favor que se le hace a la Nación: **es lo que permite que la escucha se convierta en planeación, y no en una nueva ronda de peticiones sueltas sin nadie que las sostenga.**



FOTO: Modaes

### **De la escucha a la planeación**

Escuchar al territorio suele presentarse como señal de cercanía institucional. **Lo es, pero no basta: una comunidad puede describir con precisión sus necesidades y aun así no obtener resultados si esos planteamientos no se convierten en decisiones, responsables, recursos y plazos.**

Para que una visita produzca valor, debería organizarse como una misión de planeación territorial y no como una sucesión de reuniones. **Antes, requiere preparación: revisión de indicadores, identificación de proyectos en curso y selección plural de actores. Durante la visita, las mesas deben contrastar información y priorizar problemas, no acumular peticiones individuales.** Después debe quedar una hoja de ruta pública, qué se decidió, quién responde, con qué recur-

sos y en qué plazo, porque sin esa continuidad la presencia territorial termina como una presentación que se apaga con los equipos: **hubo escenario, pero no quedó nada que sostuviera el resultado.**

### **Eficiencia con responsabilidad**

Reducir el tamaño de las delegaciones podría leerse como menor presencia estatal, o como trasladar obligaciones a actores sin los recursos necesarios. **Ese riesgo es real: la eficiencia no puede confundirse con improvisación o retiro del Estado, que conserva su responsabilidad política, técnica y presupuestal. Los actores locales no pueden convocarse gratuitamente ni para legitimar decisiones ya tomadas.** Gastar menos sin organizar mejor no es eficiencia; es simplemente reducción.

El ahorro solo tiene sentido si se traduce en mejor información, participación efectiva y resultados verificables. Concretamente, eso significa que cada visita territorial debería cerrar con algo tan simple como esto:

- **Qué se decidió:** en una frase, sin ambigüedad.
- **Quién responde:** un nombre o una entidad, no el Gobierno.
- **Para cuándo:** una fecha de verificación pública, no una promesa abierta.

Las agrupaciones musicales aprendieron hace tiempo a distinguir entre lo que debe viajar y lo que puede articularse en el destino. **El Gobierno podría aprender la misma lección: no necesita**

**llevar a Bogotá completa a cada región, sino llegar con la dirección indispensable, reconocer a los músicos del territorio gremios, CUEES, organizaciones sociales, universidades, gobiernos locales y construir con ellos una partitura común.** Pero esos músicos también deben estar afinados antes de que llegue la convocatoria.

La verdadera descentralización comienza cuando el territorio deja de ser escenario o audiencia, se prepara para tocar y pasa a ser socio de conocimiento, decisión y ejecución. **Un buen gobierno no se mide por el tamaño de la delegación, sino por la calidad de los acuerdos que construye y por lo que permanece cuando termina la presentación.**



# FABIÁN DANGOND ROSADO