

Cómo articular los diferentes sistemas del contexto jurídico aplicables a la función pública

Silvia Elena González Bermúdez*

Artículo de reflexión

Fecha de recepción: Agosto 17 de 2009

Fecha de aceptación: Noviembre 19 de 2009

Abstract

This article discusses the possibility of coordination between the different systems of the Colombian public administrative function specified in the legal context. Such as: internal control system, the quality management system, the system of administrative development, the planning system and the financial system - budget. This analysis drawn two objectives: incorporate such systems in the development of the managerial functions of administrative theory and determine the aspects in common between them, contributing to their complementarity.

Keywords

Systems, standards, public service

Resumen

En este artículo se analiza la posibilidad de articulación entre los diferentes sistemas de la función administrativa pública colombiana, especificados en el contexto jurídico. Tales como: el Sistema de Control Interno, el Sistema de Gestión de la Calidad, el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema de Planeación y el Sistema Financiero – Presupuestal.

* Consultora y Asesora de Entidades del Sector Público. Conferencista y Docente Investigadora, Universidad Libre Seccional Cali. Grupo de Investigación Gestión Organizacional. Categoría A de Colciencias. Línea de Investigación en Gerencia Pública. Par evaluador reconocida por COLCIENCIAS. Administradora de Empresas. Especialista en Administración Pública. Especialista en Mercadeo. Doctorante Ciencias Técnicas. Consultora de Calidad certificada por ICONTEC. Auditora de Calidad.

En este análisis se trazaron dos objetivos: incorporar dichos sistemas en el desarrollo de las funciones gerenciales de la teoría administrativa y determinar los aspectos en común que existen entre ellos, los que contribuyan a su complementariedad.

Palabras clave

Sistemas, normas, función pública

INTRODUCCIÓN

Realizar una propuesta de un diseño del Modelo Integral de Gerencia Pública demanda analizar profundamente cómo se pueden incorporar los conceptos teóricos de la ciencia de la administración con los componentes de los diferentes sistemas de la función pública, expuestos en el contexto jurídico. En este artículo se muestra el análisis documental de las normas y su vinculación con las teorías administrativas. El corolario que se desprende de todo este estudio es la necesidad de continuar con la investigación, para determinar la viabilidad de una gerencia por resultados, ajustada al contexto teórico y a los modelos de gestión, de las entidades públicas.

1. **Sistemas del contexto normativo que requieren ser aplicados en las entidades en ejercicio de la función pública en Colombia**

La práctica de la Gerencia Pública exige tanto la adaptación a los nuevos esquemas de la modernización de las instituciones como la adecuación, presente y futura, de las técnicas administrativas gerenciales, de acuerdo con el ordenamiento jurídico. De tal manera que proporcionen un nivel de confianza y de seguridad razonable en los procedimientos implementados para optimizar una gestión eficiente y eficaz, y en el cumplimiento de la Misión y de los objetivos institucionales. Todos deben brindar satisfacción social con calidad, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los beneficiarios y usuarios de los bienes y servicios que se prestan.

El poder legislativo, representado por el Congreso de la República (Senado y Cámara), expidió, a partir de 1991, una serie de normas que reglamentan los artículos de la Constitución Política de 1991. Dentro de estas, están incluidas las relacionadas con el desarrollo de la función pública. Cada una fue asumida, en el Poder Ejecutivo, por la respectiva dependencia del gobierno que, según sus competencias asignadas, tiene la función rectora en el tema específico y la responsabilidad de proporcionar las directrices para su cumplimiento. Desafortunadamente, dichas directrices y orientaciones, para el cumplimiento de la ley, se realizaron sin una visión holística e integradora de las funciones del Estado; a pesar de que deben desarrollarse con enfoque similar a las de una organización privada. Por esta falta de integración, en algunos casos, se presentó dualidad en las orientaciones, con diferencias conceptuales, y falta de complementariedad entre los aspectos comunes de los diferentes sistemas. Debido a esto, es urgente, en primer lugar, aplicar el concepto de empresa u organización a las entidades públicas; y, después, integrar los aspectos funcionales de la estructura orgánica.

1.1 Concepto teórico de empresa

Empresa. Existen diferentes definiciones: a) unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios. b) Conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas que tienen como fin lograr objetivos de tipo económico.¹ c) Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.² d) “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.³ e) Sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.⁴ Este último concepto de empresa puede ser trasladado al Estado, considerando el marco jurídico aplicable a la gestión pública.

Organización. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción. Su objetivo es producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad, dentro de un entorno, y así poder cumplir su propósito distintivo, o sea, su misión.⁵

Para lograr su objetivo social, las áreas generales de una empresa deben trabajar coordinadamente. Estas se clasifican esencialmente en:

Áreas Estratégicas. A través de las cuales se orienta la entidad, entre ellas se encuentran la gerencia, la planeación y el control.

Áreas Misionales. A través de las cuales se cumple con el objeto social de la entidad. Es decir la producción del bien o del servicio.

Áreas de Apoyo. A través de las cuales se da soporte a las actividades que se realizan en la entidad, entre ellas se encuentran: financiera, administrativa, recurso humano, tecnológica o sistemas

Con estas áreas, de acuerdo con el objeto social, la complejidad, el tamaño, y los procesos se establece la estructura orgánica especificada en el organigrama, las cuales ejecutan las actividades de los procesos y desarrollan las funciones gerenciales.

1.2 Funciones gerenciales de la teoría administrativa

En la teoría administrativa, se esbozan básicamente cuatro funciones del ciclo del proceso administrativo:

“Planeación: Es el proceso para establecer objetivos y determinar qué se debe hacer para alcanzarlos. **Organización:** Es el proceso de asignar tareas, distribuir recursos y ordenar las actividades para implementar los planes. **Dirección:** Es el proceso mediante el cual se

1 Diccionario Jurídico. Página de Internet.

2 Diccionario Real Academia de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. Página de internet.

3 Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la organización técnica y comercial*

4 Pallares, Zoilo; Romero, Diego; Herrera, Manuel. *Hacer empresa: Un reto*

5 Definición de Internet.Wikipedia.

despierta el entusiasmo de la gente para trabajar y lograr las metas organizacionales. **Control:** Es el proceso en el que se evalúa el desempeño y se emprenden acciones para asegurar los resultados deseados”⁶. (Ver Figura 1).

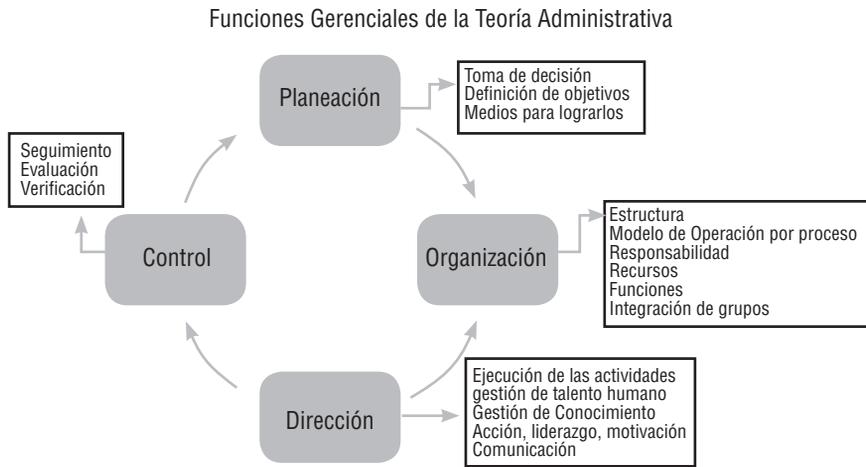


Figura 1. Ciclo del proceso administrativo según la teoría neoclásica de la administración.

Estas funciones pueden incorporarse a la función pública, a partir del análisis de los sistemas relacionados con la función pública en el contexto jurídico, los cuales se esquematizan en la Figura 2.

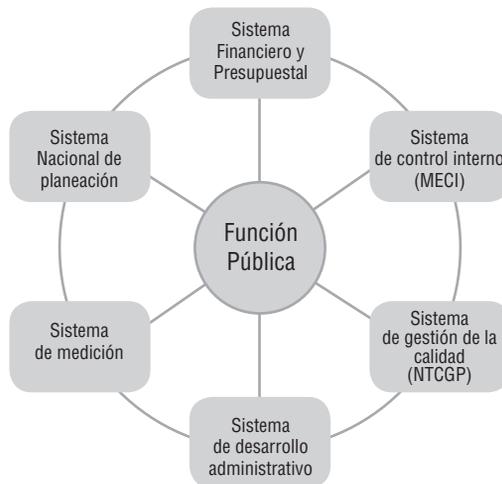


Figura 2. Sistemas del contexto normativo aplicables a la función administrativa pública, relacionados con las funciones gerenciales.

6 Administración. Shermerhonr. Limusa Wiley.2002. Página 12

1.2.1 Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno (SCI), en el Estado colombiano, fue estructurado con base en el Modelo COSO –Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission– de Estados Unidos. En el análisis comparativo entre el COSO y el SCI, se evidencia una gran diferencia de orientación: COSO es la estructura de Control, los insumos para la operatividad de sus cinco componentes son producto del ejercicio de las otras funciones gerenciales; mientras que el Sistema de Control Interno en Colombia tiene una connotación más allá de la estructura de control, pues abarca toda la administración en su conjunto. De hecho, determina qué se debe concebir y organizar para que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad; en particular, de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad de mando. Todo esto mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. Esta definición generó, para su aplicación, una confusión conceptual y limitó su aplicación en las entidades públicas.

Según la Ley 87 de 1993, expedida en Colombia, el Control Interno es un SISTEMA que se debe adoptar en las entidades, integrado por dos conjuntos. Un conjunto es el esquema de su organización, y el otro conjunto está compuesto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación. Esto se aplica en la entidad, con el fin de procurar que la administración de la información y los recursos; así como todas las actividades, operaciones y actuaciones de la entidad, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes. Esta definición involucra el concepto de administración y las funciones gerenciales, enmarcadas en el pensamiento sistémico. Por tener esta característica, fue fácil trasladarlo a un esquema que proporciona mayor claridad en su interpretación, tal como se muestra en la Figura 3.



Figura 3. Esquema de la definición de sistema de control Interno.

Esta definición, así como los elementos que la integran, explícitos en el artículo 8 de la Ley 87, nos lleva a preguntarnos acerca de los siguientes conceptos:

- ¿Qué es Sistema?, ¿cómo se aplica en el contexto colombiano el pensamiento sistémico?
- ¿Qué es Administración?
- ¿Qué son políticas?
- ¿Cuáles son los elementos en los cuales se puede desagregar cada uno de los componentes del conjunto 1?
- ¿En qué consiste el esquema de organización?

Las respuestas a estos interrogantes se encuentran en las teorías y conceptos administrativos, pero es necesario adecuarlas a las especificaciones propias del sector público, para incorporarlas en la gestión pública.

Elementos del Sistema de Control Interno

En la Ley, se establece que los directivos de toda entidad, cuando van a aplicar el control interno, deben, por lo menos, implementar los siguientes aspectos:

1. Fijar objetivos y metas, y los planes operativos que sean necesarios.
2. Definir políticas y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitar la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Emplear normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirigir y administrar el personal, conforme a un sistema de méritos y sanciones.
7. Aplicar las recomendaciones sugeridas en las evaluaciones del Control Interno.
8. Establecer mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión.
9. Instaurar sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Implantar un sistema de evaluación y control de la gestión.
11. Llevar a cabo programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y personal de la entidad.
12. Simplificar y actualizar normas y procedimientos.
13. Poseer una Unidad de Control Interno

Para desarrollar y aplicar todos los puntos anteriores, hay que asociarlos a los conceptos teóricos de las funciones del Ciclo del Proceso Administrativo.

Forma de organización para la implementación del S.C.I.

Analizando la Ley es evidente la necesidad de determinar los actores y grupos participantes del S.C.I., los cuales se esbozan en la Figura 4.

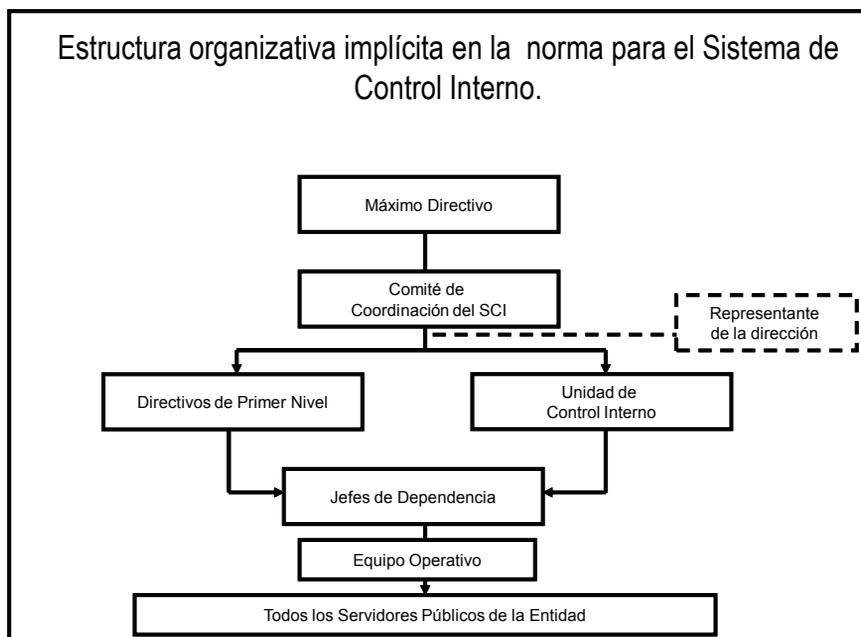


Figura 4. Estructura organizativa para la implementación del Sistema de Control Interno.

Posteriormente, se expidió el Decreto 1599 de 2005, mediante el cual se adopta el modelo estándar de control interno MECI. En él se establece la estructura de control para el Estado colombiano. MECI, desde el punto de vista administrativo, es un instrumento de la Función Gerencial Control, para garantizar el cumplimiento de la función social de la entidad. Esto lo realizan el responsable de la implementación y los órganos de evaluación independientes (tanto internos como externos), en el componente de seguimiento y verificación. Esta Norma Técnica es asumida como el todo del Sistema de Control Interno. Con base en esto, se puede decir que superó la aplicación de la ley 87, la que le dio origen.

1.2.2 Sistema de Gestión de la Calidad en el sector público colombiano. Ley 872 de 2003

Según esta norma, el Sistema de Gestión de la Calidad, para las entidades del Estado, es una herramienta de gestión sistemática y transparente. Permite que las entidades encargadas y agentes (los obligados) dirijan y evalúen el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios; la calidad estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará, en cada entidad, un enfoque basado en los procesos que se surten en el interior de ella, y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios; es decir, se abastecerán de las funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente. (Ver Figura 5).



Figura 5. Esquema de la definición del Sistema de Gestión de la Calidad.

El enfoque de procesos, integrado con el enfoque sistémico, consolida el modelo de operación por procesos. Es un insumo en la realización del rediseño o ajuste a la estructura, en la elaboración de los diferentes manuales de funciones y en el análisis ocupacional del perfil requerido para su operatividad. Este aspecto, posteriormente, es el insumo para la gestión del talento humano, basado en habilidades, competencias y gestión del conocimiento por considerar, en el sistema de desarrollo administrativo. Todos contribuyen a dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de satisfacción y calidad en la prestación de los servicios que se ofrecen. La planeación estratégica de la calidad se articula con la función gerencial de planeación, integrando los conceptos de la administración estratégica. La evaluación del sistema de gestión de la calidad, a través de las auditorías internas de la calidad, puede incluir los órganos de control interno y externo, como una clase de auditoría en ejercicio de la evaluación independiente. Y la revisión gerencial del sistema es un instrumento de seguimiento y verificación que utiliza el responsable de su implementación en ejercicio de su autoevaluación. Este Modelo de Gestión aporta algunos elementos para el ejercicio de la función pública. Para su implementación, es necesario analizarlos desde el concepto teórico del proceso administrativo.

El diagnóstico y la evaluación que se realizan previa la implementación del SGC, es pertinente armonizarlos con el enfoque sistémico y con los postulados de la administración estratégica; debe incluir la identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios. El resultado de este diagnóstico se constituye en un insumo para el direccionamiento estratégico en la definición de la política y objetivos de la calidad. Este sistema también ayuda a la Función Gerencial de Control al definir los indicadores de procesos y subprocesos. Esto debe articularse con el sistema de medición global, para cumplir lo esta-

blecido en uno de los elementos del Sistema de Control Interno y paralelamente articularse con el numeral 8 de medición, análisis y mejora; uno de los requisitos de la Norma Técnica de la Calidad NTCGP 1000:2009, del Sistema de Gestión de la Calidad. De esta manera, se constituyen en insumos para el desarrollo de la función gerencial de Control Estratégico, la cual se complementa con la realización de los Mapas Estratégicos y el diseño del Sistema de Medición. Aporta a la función de Dirección con la definición de las competencias y habilidades requeridas para la operatividad de los procesos, lo cual se complementa con lo establecido en el Sistema de Desarrollo Administrativo y la Ley 909.

Una de las debilidades identificadas en su implementación es la vinculación al contexto global de cada una de las funciones gerenciales. Por ejemplo, el S.G.C. planteó la ejecución del denominado “Direccionamiento Estratégico de la Calidad”, el cual debe ser armónico con todo el contexto de planeación de la entidad, y no debe realizarse de manera independiente. La norma de calidad plantea, igualmente, una forma de organización para la implementación del S.G.C. (Ver Figura 6).

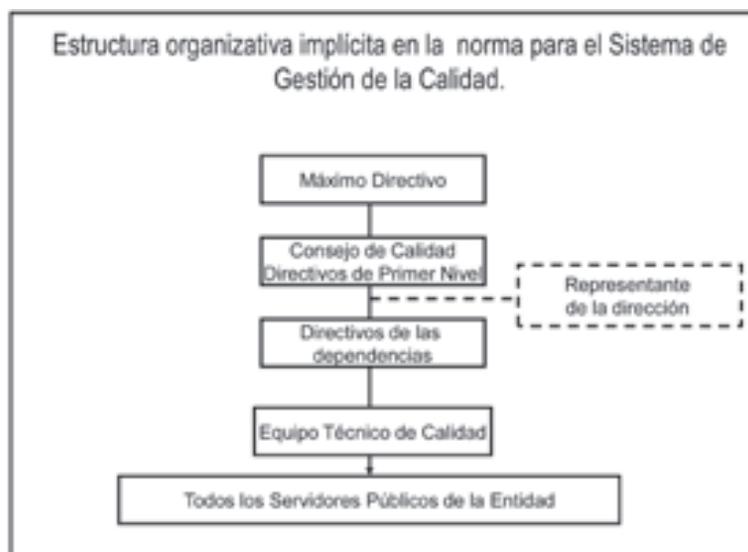


Figura 6. Estructura organizativa para la implementación del SGC, según la norma

Esta forma de organización, en la implementación del SGC, se debe unir con la del Sistema de Control Interno. Es decir, la entidad debe establecer una forma de organización para la implementación de todos los sistemas que están relacionados con el ejercicio de la función pública.

1.2.3 Sistema de Desarrollo Administrativo

El Sistema de Desarrollo Administrativo está incluido en la regulación de la Ley 489 de 1998. Es el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter

administrativo y organizacional, para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la Administración Pública. Está orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional. Se fundamenta en dos componentes: las políticas de desarrollo administrativo y el plan de formación y capacitación. Para mayor claridad y análisis, esta definición está esquematizada en la Figura 7.



Figura 7. Esquema de la definición del Sistema de Desarrollo Administrativo.

Este sistema aporta algunos elementos para la consolidación de la función gerencial de dirección, en cuanto está relacionado con la gestión del talento humano en la entidad, efectuada con base en habilidades, competencias y la gestión del conocimiento. Se apoya, para su desarrollo, en algunos insumos obtenidos en otras funciones gerenciales y de otros sistemas. En su aplicación, es necesario vincular los conceptos de la teoría de Desarrollo Organizacional, en cuanto a la Gestión del Talento Humano, con base en habilidades y competencias; aspecto que también es considerado en el modelo de gestión de la calidad. La gestión del talento humano, con base en habilidades y competencias, se constituye en un pilar fundamental en la aplicación de la Gerencia por Resultados.

Es importante resaltar que en la formulación de las políticas de desarrollo administrativo, se debe considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Diagnósticos institucionales.
- Racionalización de trámites, métodos y procedimientos de trabajo.
- Ajustes a la organización interna de las entidades relacionadas con la distribución de competencias de las dependencias o con la supresión, fusión o creación de unidades administrativas.
- Programas de mejoramiento continuo de las entidades, en las áreas de gestión; en particular, en las de recursos humanos, financieros, materiales, físicos y tecnológicos,

así como en el desempeño de las funciones de planeación, organización, dirección y control.

- Adaptación de enfoques para mejorar la calidad de las bienes y servicios prestados, metodologías para medir la productividad del trabajo e indicadores de eficiencia y eficacia.
- Estrategias orientadas a fortalecer los Sistemas de Información propios de la gestión pública para la toma de decisiones.
- Diseño de mecanismos, procedimientos y soportes administrativos orientados a fortalecer la participación ciudadana, en general y de la población usuaria, en el proceso de toma de decisiones (planeación), en la fiscalización (control) y el óptimo funcionamiento de los servicios.

En el artículo séptimo del Decreto 3622 de 2005, fueron adoptadas las siguientes Políticas de Desarrollo Administrativo:

a) Desarrollo del talento humano estatal. Política orientada a desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos y a definir parámetros para que su ingreso y permanencia se fundamenten en el mérito y el cumplimiento de los principios de la función administrativa.

b) Gestión de la Calidad. Instrumento gerencial que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad, tomando como base los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades, con el fin de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y requisitos de la ciudadanía.

c) La democratización de la administración pública. Está dirigida a consolidar la cultura de la participación social en la gestión pública con el fin de facilitar la integración de los ciudadanos y servidores públicos en el logro de las metas económicas y sociales del país y de construir organizaciones abiertas que permitan la rendición social de cuentas y propicien la atención oportuna de quejas y reclamos, para el mejoramiento de los niveles de gobernabilidad.

d) La moralización y transparencia en la administración pública. Orientada a formar valores de responsabilidad y vocación de servicio que garanticen tanto el interés general en la administración de lo público como la promoción de la publicidad de las actuaciones de los servidores públicos. Así mismo, se orienta a la prevención de conductas corruptas y a la identificación de áreas susceptibles de corrupción.

e) Los rediseños organizacionales. Diseñan organizaciones modernas, flexibles y abiertas al entorno, orientadas hacia la funcionalidad y modernización de las estructuras administrativas y la racionalización de las plantas de personal. Su preocupación mayor es desarrollar los objetivos y funciones, dentro de un marco de austeridad y eficiencia; para, de esta manera promover la cultura del trabajo en equipo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder, en forma ágil y oportuna, a las demandas de la comunidad. Todo esto para lograr los objetivos del Estado Comunitario.

Estas políticas contribuyen a la transformación del concepto de gestión, y exigen un modelo integrador. Es un deber asumirlas con la convicción de que son un compromiso personal del servidor público y un objetivo institucional de la entidad. Hay que propender y actuar bajo los lineamientos del autocontrol, el mejoramiento y el perfeccionamiento de la gestión pública; es decir, para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad, en el cumplimiento de su objeto social.

1.3 Sistema nacional de planeación

Proporciona algunos elementos que hay que tener en cuenta en la Función Gerencial de Planeación, como la aplicación de la metodología de la planeación estratégica. Estos elementos, sumados a los otros instrumentos de planeación del sector público, contribuyen a consolidar la cultura de la planeación gerencial en toda su extensión. Define los actores e instrumentos que tienen que ver con la priorización de objetivos de desarrollo, ejecución de estrategias y seguimiento y evaluación de políticas, y de programas y proyectos de inversión. Su objetivo es hacer cumplir la acción del gobierno en cuanto a los fines sociales del Estado, establecidos en la Constitución Política. Esta finalidad social prioritaria debe ser reflejada en los planes de desarrollo nacional y en las entidades territoriales, determinando la normatividad un contenido mínimo de cada uno de ellos.

En términos generales, el objeto de la planeación, en el sector público, está orientado a determinar los siguientes aspectos:

- Cómo se logran los objetivos del Estado.
- Cómo se toman las decisiones por el sector público, cómo se ejecutan las estrategias y cómo se controlan.
- Cómo actúa el Estado como receptor de recursos y como inversor de los mismos.

La normatividad, congruente con la teoría administrativa, establece la articulación entre Planeación y Finanzas. Por un lado, se deben priorizar los objetivos relacionados con el gasto público social orientado al cumplimiento de la finalidad social del Estado y a complementar el establecimiento de los objetivos para el desarrollo económico; para determinarles, a estos dos grupos de objetivos, los recursos necesarios para su ejecución. (Figura 8).

En relación con la planeación, en el documento Sinergia, instructivo del Plan Indicativo del DNP, se define que “los planes indicativos de la entidad concretan sus compromisos en torno a sus objetivos sectoriales o de política”. En ellos, se determinan los siguientes aspectos:

- a. Los objetivos sectoriales o de política, que representan las grandes prioridades de desarrollo en los que se enmarcan los compromisos de la entidad.
- b. Los objetivos de la entidad, que corresponden a los compromisos y responsabilidades adquiridos en cumplimiento de los objetivos sectoriales o de política.
- c. Los indicadores y sus metas, que permiten medir el cumplimiento de los objetivos de la entidad.



Figura 8. Elementos del Sistema Nacional de Planeación, elaborada con base en la Ley 152 de 1994.

- d. Las actividades prioritarias, que surgen de las estrategias definidas y que se seleccionan por su representatividad en el logro de los objetivos de la entidad.

1.3.1 Instrumentos de la planeación estratégica en el sector público

Algunos de los elementos para configurar la planeación en el sector público en Colombia, aplicable al desarrollo de la función pública, se esquematizan en la Figura 9.

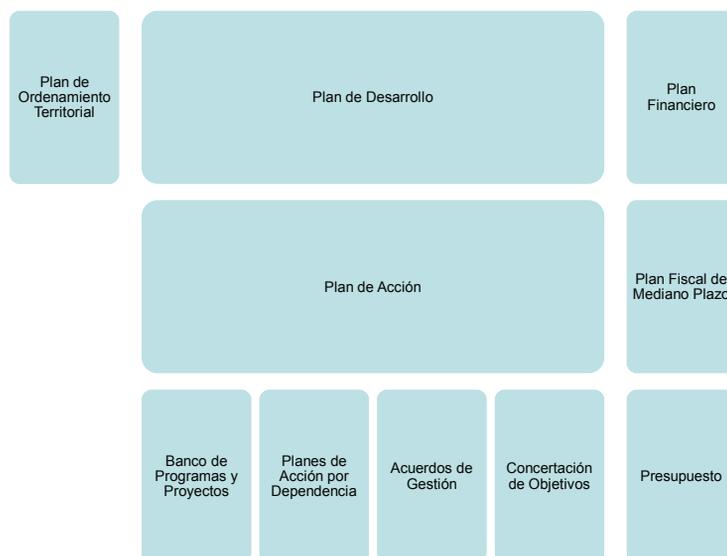


Figura 9. Instrumentos de planeación en el sector público de Colombia

1. **Plan de Desarrollo.** Es el instrumento que orienta la gestión de la entidad durante un período de gobierno determinado. Incluye el cumplimiento de las competencias asignadas en la normatividad y los compromisos adquiridos con la ciudadanía en el programa de gobierno, en el caso de los cargos de elección popular. El plan de desarrollo consta de dos partes: una estratégica y otra operativa. La parte estratégica incluye el diagnóstico, los objetivos, las políticas y las metas. La parte operativa incluye el plan de inversiones, los programas, los subprogramas y los proyectos. “El plan de desarrollo debe elaborarse de manera participativa para que recoja el sentir de la comunidad y se oriente a los resultados que ella requiere. Por lo tanto, la participación no puede reducirse a que la administración elabore un documento y luego lo exponga ante la comunidad para que ella lo convalide”. (Departamento Nacional de Planeación, Colombia).
2. **Plan de Acción o Plan Indicativo Cuatrienal.** Es una herramienta de planeación de los proyectos y actividades, en la que se especifican los resultados y productos que se espera alcanzar en cada vigencia. Es la base para la evaluación de la gestión. Es un instrumento de planeación por anualidades, en el cual están resumidos los compromisos asumidos en los respectivos planes de desarrollo.
3. **Plan de Ordenamiento Territorial – POT –.** Es el instrumento de planeación a más largo plazo. Ayuda a reordenar físicamente el territorio del municipio, considerando, en su elaboración, el establecimiento de las bases y la consolidación para el aprovechamiento de sus potencialidades y características.
4. **Banco de programas y proyectos.** Es una herramienta de planificación sobre la inversión pública. En ella, se registran los proyectos viables y susceptibles de financiación. Permite tomar decisiones de inversión y facilita la preparación de los planes de inversión, además de la racionalidad y consistencia en la asignación del gasto público social. “Se entiende por gasto público social aquel cuyo objetivo es la solución de las necesidades básicas insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, vivienda y las tendientes al bienestar general y al mejoramiento de la calidad de vida de la población, programados tanto en funcionamiento como en inversión”. Los proyectos se constituyen en una posibilidad de espacio para la participación ciudadana en la toma de decisiones, porque pueden participar en la identificación y elaboración de los mismos, cumpliendo con las condiciones técnicas necesarias para su viabilidad, e incluyendo la estimación de los costos para la asignación presupuestal. (DNP).
5. **Sistema de Información.** Proporciona información básica sobre los procesos, sectores y áreas. Permite la disponibilidad de la información para la realización de los diagnósticos e indicadores de seguimiento y evaluación.
6. **Proyecto.** Se estructuran las alternativas de solución a los problemas identificados y a las necesidades y expectativas de la comunidad. Es la célula básica de la planeación porque permite la concreción del objeto de la inversión pública.
7. **Planes de Acción por Dependencia.** Constituye la planeación táctica que una dependencia realiza durante un período determinado.
8. **Planeación Operativa.** Acuerdos de Gestión. Son las contribuciones a los objetivos generales de la entidad sobre los cuales se estructura el desempeño de una dependencia.

9. **Concertación de Objetivos.** Determina los aportes individuales de cada servidor público al cumplimiento de los objetivos de la dependencia. Deben ser armónicos y congruentes con los planes de acción por dependencia y apuntar al logro de los objetivos de la planeación operativa de los acuerdos de gestión.

Con estos nueve puntos se realiza el despliegue de la planeación, aplicando los conceptos de la teoría administrativa.

1.4 Sistema financiero y presupuestal

Es muy importante para la planeación porque permite la asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos. En términos generales, en Colombia, las bases estructurales y conceptuales están soportadas en las diferentes normas de este Sistema, como el Decreto 111 de 1996, la Ley 617 de 2000, la Ley 358 y la Ley 819 de 2003. Dirige su aplicación e imparte directrices al Ministerio de Hacienda. Se puede decir que, en su estructura conceptual, tiene un alto nivel de avance, así como en su aplicación en el orden nacional y en entidades territoriales de categoría especial y primera; específicamente, en aquellas entidades que han tenido el apoyo financiero y de consultoría del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y están avanzando en la implementación de la automatización tecnológica.

El sistema presupuestal está compuesto por los siguientes planes:

- **El Plan financiero.** Es un instrumento de planificación y gestión financiera del sector público. Tiene como base las operaciones efectivas de las entidades, cuyo efecto cambiario, monetario y fiscal sea de tal magnitud que amerite incluirlas en el plan. Tomará en consideración las previsiones de ingresos, gastos, déficit y su financiación compatibles con el Programa Anual de Caja y las Políticas Cambiaria y Monetaria. En él se definen las metas de ingresos y gastos y, de manera especial, las metas de inversión. El plan financiero debe ser congruente con los objetivos y metas del Plan de Desarrollo.
- **El Plan Operativo Anual de Inversiones.** Señala los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas. Este plan guardará concordancia con el Plan Nacional de Inversiones.
- **Presupuesto General.** Es el instrumento de planeación financiera para el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo económico y social. En él se estiman, de manera anticipada, los ingresos esperados y los montos máximos de gastos que pueden realizarse, de acuerdo con el Plan Financiero, y con las prioridades de inversión, definidas en el Plan Operativo Anual de Inversión y consecuentemente con el Plan de Desarrollo.
- **Plan Fiscal de Mediano Plazo.** En este instrumento, se determina el escenario fiscal y se sustenta la viabilidad del Plan Estratégico, los planes operativos anuales de inversión y los presupuestos. Es una herramienta de análisis y previsión de la situación de ingresos y gastos. Permite programar inversiones a largo plazo y tomar medidas para fortalecer ingresos, reducir gastos y programar el endeudamiento pagable. Es un marco de referencia para la toma de decisiones financieras que contribuye a un mejoramiento de la gestión. El Ministerio de Hacienda determinó la elaboración del Plan Fiscal de Mediano Plazo, en un horizonte de diez años, con el objetivo de que, en las entidades territoriales, se disponga de un sendero factible en el que el comportamiento de los ingresos y egresos

de la entidad territorial sea tal, que garantice el cumplimiento de las normas vigentes de endeudamiento (Ley 358 de 1997), racionalización del gasto (Ley 617 de 2000) y de responsabilidad fiscal (Ley 819 de 2003).

En la elaboración del presupuesto, las entidades consideran los principios establecidos en la normatividad vigente.

Los principios del sistema presupuestal son:

- **Planificación.** El Presupuesto deberá guardar concordancia con los contenidos del Plan de Desarrollo, del Plan Nacional de Inversiones, del Plan Financiero y del Plan Operativo Anual de Inversiones.
- **Anualidad.** El año fiscal comienza el 1° de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Después del 31 de diciembre, no podrán asumirse compromisos con cargo a las apropiaciones del año fiscal que se cierra en esa fecha, y los saldos de apropiación no afectados por compromisos caducarán sin excepción.
- **Universalidad.** El presupuesto contendrá la totalidad de los gastos públicos que se espere realizar durante la vigencia fiscal respectiva.
- **Unidad de Caja.** Con el recaudo de todas las rentas y recursos de capital, se atenderá el pago oportuno de las apropiaciones autorizadas en el Presupuesto General de la Nación.
- **Programación integral.** Todo programa presupuestal deberá contemplar simultáneamente los gastos de inversión y de funcionamiento que las exigencias técnicas y administrativas demanden como necesarios para su ejecución y operación,
- **Especialización.** Las apropiaciones deben referirse en cada órgano de la administración a su objeto y funciones, y se ejecutarán estrictamente conforme al fin para el cual fueron programadas.
- **Inembargabilidad.** Son inembargables las rentas incorporadas en el Presupuesto General de la Nación, así como los bienes y derechos de los órganos que lo conforman.
- **Coherencia macroeconómica.** El presupuesto debe ser compatible con las metas macroeconómicas fijadas por el Gobierno, en coordinación con la Junta Directiva del Banco de la República.
- **Homeostasis presupuestal.** El crecimiento real del Presupuesto de Rentas, incluida la totalidad de los créditos adicionales de cualquier naturaleza, deberá guardar congruencia con el crecimiento de la economía, de tal manera que no genere desequilibrio macroeconómico. Cuando, por circunstancias extraordinarias, la Nación perciba rentas que puedan causar un desequilibrio macroeconómico, el Gobierno Nacional podrá apropiar aquellas que garanticen la normal evolución de la economía y utilizar los excedentes para constituir y capitalizar un fondo de recursos del superávit de la Nación.

1.5 Sistema de medición con base en los mapas estratégicos

Permite a la entidad pública el alineamiento de la planeación con el control, de manera total para garantizar el ejercicio del control en sus dos componentes: Seguimiento y Evaluación.

A través de este sistema, se tienen los instrumentos que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos y que se puedan realizar los ajustes oportunamente.

La aplicación de estos sistemas, de manera integrada y articulada, proporciona los instrumentos gerenciales hacia una Gerencia Pública por Resultados, con Calidad y Satisfacción de la comunidad. En cuanto a la prestación de los servicios y obras que exigen el cumplimiento de la función social, el reto es grande porque debe abordar la aplicación de las diferentes concepciones teóricas y desarrollar las funciones gerenciales, articulando los diferentes sistemas mencionados.

1.6 Antecedentes prácticos en la implementación de las leyes que fundamentan los sistemas relacionados en Colombia

El esfuerzo legislativo, mencionado anteriormente, no ha tenido el eco esperado en la cultura directiva de las entidades públicas. Por una parte, porque la forma de seleccionar los cargos directivos está basada en la discrecionalidad del máximo directivo y en los perfiles no está reglamentada la exigencia de la formación profesional en administración, bien sea de pregrado o postgrado. Además, porque se presentaron diferencias en la interpretación de lo expresado en la ley: no se comprendió ni asimiló su planteamiento teórico administrativo implícito, ni se aceptó la exigencia del cambio cultural y conceptual que se requería.

Por otro lado, la estructura normativa fue realizada basándose en modelos de países desarrollados, como el COSO, para el caso de la Ley 87 de 1993. La aplicación de lo expresado en esta Ley, en países en vía de desarrollo como Colombia, requiere la adaptación a las características propias del medio. Más aún cuando el legislador le dio un contexto más amplio: ejecutarse en toda la extensión de las funciones gerenciales y no únicamente en la función de control. Otro aspecto influyente es la aplicación de las normas mencionadas en su expedición independiente y no articulada con las otras que la pueden complementar. Con base en la experiencia propia, obtenida a través de la asesoría y consultoría realizada en varias entidades, puede deducirse que este aspecto es reforzado por la independencia con la cual orientan su aplicación; según corresponda a cada una de las entidades rectoras respectivas de nivel nacional, reflejado en las que cumplen similares funciones en el orden territorial. Además, la aplicación de la ley 87 se trasladó a una interpretación de crear una dependencia u Organismo de Control Interno en el interior de la entidad a la que se le asignó esta función, sin proporcionarle el apoyo logístico requerido para su aplicación. Allí permaneció por aproximadamente diez años, durante los cuales no se le dio cumplimiento. Lo que sí empieza a ser evidente en su evolución, es el despertar y crecimiento de la participación ciudadana en la manifestación de las exigencias de obtener bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Esto, más los escándalos por corrupción administrativa, hacen evidente que la forma de Gerencia Aplicada no proporciona los elementos adecuados para dar respuesta a la ciudadanía acerca del mejoramiento de sus condiciones de calidad de vida.

Los esfuerzos para la implementación de los sistemas, exceptuando el Sistema de Planeación y Financiero, se han centrado en la expedición de directrices, guías y manuales y en la gestión de la expedición de Decretos Reglamentarios. Estos decretos han contribuido a

mejorar los procedimientos en la Administración Pública y a iniciar la implementación del Decreto 1599. Por medio de este decreto, se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI1000:2005, reglamentario de la Ley 87 de 1993. Es necesaria la articulación de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, establecido en la Ley 872 de 1993, con el Sistema de Desarrollo Administrativo, establecido en la Ley 489 de 1998 del Sistema Nacional de Planeación, en lo pertinente a la Ley 152 de 1994, del Sistema Financiero, presupuestal y contable, de las normas de contratación estatal, del Sistema de Información de la Contratación Estatal-SICE, de la gestión documental determinada en la Ley 594 de 2001 y, en general, las directrices presidenciales relacionadas con cada una en particular, entre otras. Debido a que el trabajo aislado de las diferentes entidades nacionales para la implementación, impacta de igual manera en forma de trabajo aislado del nivel territorial, y origina, en varios aspectos, dualidad y lucha de poderes.

Esta articulación debe ser coherente con las diferentes dimensiones implícitas. Una *Dimensión Teórica* precisada por la vinculación de la norma en el contexto teórico de la administración y las funciones gerenciales; así como la no integralidad de las mismas con una visión holística que permita la identificación de puntos en común durante su aplicación. Es poco el desarrollo de modelos y metodologías integrados, en los diferentes componentes teóricos y normativos, que permitan tanto su aplicación y fortalecimiento como las diferencias en la interpretación de conceptos, como el de Sistema de Control Interno establecido en la Ley 87 de 1993, que, de manera general no incluye la verdadera esencia que pretendió el legislador. Una *Dimensión Práctica* precisada por la debilidad de los conceptos administrativos gerenciales del nivel directivo, que no reconoce la importancia de las mismas en el ejercicio de la función pública, pero sí pretende orientar para la aplicación de la Función Gerencial de Control, sin considerar las demás funciones gerenciales. Al igual que las diferencias en el nivel de avance en la implementación de cada uno de los sistemas, así sea de manera aislada, como ha sido expresado por el Departamento Nacional de Planeación: “Además, el nivel de desarrollo de los municipios presenta importantes diferencias: sólo 139 municipios (13%) tienen un nivel de desarrollo medio alto, mientras la mayoría, 569, presenta un desarrollo medio y 52% (389), evidencia un proceso de desarrollo incipiente. Es necesario que los avances alcanzados con la descentralización política, administrativa y fiscal, se aprovechen en función del fortalecimiento de la capacidad de desarrollo económico local y regional”.

Una *Dimensión Cultural* precisada en la cultura del servidor público que no ha vinculado a su función la cultura de la planeación y el control. Así como la cultura propia de las entidades y las personas vinculadas al sector público, que aún no han implementado el trabajo por resultados, la importancia de la planeación y el control para el logro de los objetivos, entre otras. Un contexto cultural donde la función pública no se desarrolla de manera integral con un pensamiento gerencial. Una *Dimensión de Contexto* precisada por la falta de coherencia teórica con el contexto en el cual se aplica el modelo, lo que no posibilita que se alcancen los resultados esperados con su implementación. Y, finalmente, una *Dimensión Política*, precisada en la voluntad del máximo nivel directivo y su equipo para que estas normas se apliquen de manera integral. Dimensiones que sustentan la necesidad de proponer un diseño de un modelo de gerencia pública integral que abarque a todas las normas.

El Departamento Administrativo de la función pública ha desarrollado, como apoyo a las entidades, muchos programas de capacitación, que se quedan en aspectos académicos, y evidencian, además, la falta de comprensión de la forma de articulación de las dos normas que ha priorizado: la falta de claridad de la forma como se complementan y cuáles son los elementos diferentes y propios de cada una. Por ejemplo, en los documentos producidos como ayudas al desarrollo de los programas de capacitación encontramos: “Articulación del SISTEMA, SGC – MECI”, algunos conceptos como: ***“El Sistema de Gestión de la Calidad es una política de Desarrollo Administrativo, y coincide con el MECI, entre otros aspectos, en promover un modelo operativo basado en procesos e implementar el ciclo PHVA en cada uno de los procesos que se desarrollan en las entidades”***. Haciéndole un análisis rápido a esas palabras, podemos concluir que, en primer lugar, el Sistema de Gestión de la Calidad es un modelo de gestión reconocido internacionalmente, que va mucho más allá de una Política de Desarrollo Administrativo, adoptada por el gobierno.

En segundo lugar, el SGC promueve el Modelo Operativo por Procesos, que el MECI lo recibe como insumo para el control. Este punto hay que tenerlo claramente diferenciado, y es el que más ha contribuido a la confusión en las entidades, de tal manera que en algunas se han promovido dos Modelos Operativos por Procesos. Es necesario iniciar realmente una clarificación de los temas. Por un lado, el MECI es una estructura de control asimilable al control de gestión del sector privado, que en países como Estados Unidos es el COSO, y es parte de la función de control. Pero, en las otras funciones gerenciales, es que se deben diseñar e implementar para que en el control como función gerencial inherente se pueda analizar y determinar el nivel de avance en la implementación, así como diseñar acciones de mejoramiento correctivo o preventivo, según sea el caso.

En un análisis comparativo de las dos Leyes expedidas que sugieren el cambio de las prácticas gerenciales, se pudiera inferir que la Ley 872 de 2003 debió ser un complemento de la Ley 87 de 1993 y no una Ley independiente. Aunque en ella se exprese que es complementaria de la Ley 87 de 1993, en la práctica, la complementariedad se ha dificultado en su aplicación. Las entidades se enfrentan en la aplicación de dos normas que jurídicamente son individuales, pero que, en la concepción administrativa, son complementarias. Adicionalmente, el alcance dado en la aplicación es diferente: mientras el Sistema de Control Interno es aplicable a todas las entidades del sector público en Colombia, el Sistema de Gestión de la Calidad es aplicable únicamente a las entidades del orden nacional y de manera voluntaria a las entidades del orden territorial. Este aspecto debe ser considerado por el legislativo para armonizar las diferentes normas, de manera complementaria y con alcance general para todos.

El otro aspecto para considerar, en este modelo de gestión durante su aplicación en el sector público, es la forma como se están determinando los procesos y se está realizando la documentación, por parte de las diferentes compañías consultoras y asesoras de las entidades. Se ha observado una tendencia a documentar. Lo que se hace, desde el punto de vista funcional por área, en la actualidad, la consultoría lo convierte en proceso, sin darle realmente el enfoque de procesos y sin tener en cuenta el deber ser o el ideal del proceso. Aspecto que,

técnicamente, puede estar influyendo en la adecuada implementación del sistema de gestión de la calidad y limitando el tránsito del enfoque funcional al enfoque por procesos.

Con esta forma de abordar la documentación de los procesos, en una frase, se puede decir que **“las personas estarían haciendo excelentemente bien, lo que no debería hacerse”**. Se establecen mejoras al confeccionar la documentación del “proceso” y se efectúan los correspondientes registros, que, para el sistema de gestión de la calidad, están documentados, siendo de esta manera los adecuados. Con esta gran debilidad, en cuanto a la técnica con la cual se diseña el modelo de operación por procesos y su correspondiente documentación, la entidad solicita y así se realiza la auditoría de calidad. Todo esto para que las entidades certificadoras les den la tan anhelada certificación. Estas entidades, con base en la documentación que encuentran, han otorgado el respectivo certificado de calidad, sin evidenciar estas debilidades. Esta forma de implementación está convirtiendo en un fetiche el Sistema de Gestión de la Calidad, y está ayudando a que se desconfie de él, en lo que tiene que ver con los propósitos de mejoramiento del desempeño institucional y la evaluación en términos de calidad y satisfacción. Esto no solo sucede en el sector público, se ha observado en algunas organizaciones del sector privado certificadas en calidad, cuyos sistemas han contado con la asesoría de diferentes empresas consultoras. De esta manera, el Sistema de Gestión de la Calidad ha quedado con muchos documentos, pero la transición a la cultura de la calidad se queda en el camino, sin que se evidencie la transición hacia el enfoque real de procesos.

En este escenario, se visualiza la oportunidad de buscar la forma de aplicar las normas de manera articulada y complementaria, para que pueda ser susceptible de replicarse en cualquier contexto de las entidades públicas, y que hoy se pone a consideración de las diferentes entidades, como un referente útil para su cumplimiento. Igualmente, es un llamado a las entidades consultoras para que realicen un análisis de la forma conceptual como se está abordando el diseño e implementación del Modelo de Operación por Procesos. Y a las empresas certificadoras, para que revisen y analicen los procesos de auditoría de la calidad que desarrollan con fines de certificación, las cuales se basan en las evidencias documentales, sin considerar, la mayoría de las veces, que la documentación que encuentran es la adecuada, que tiene un enfoque de procesos y que realmente se estén implementando procesos orientados a la gestión de la calidad. Los modelos de gestión de la calidad y otros modelos gerenciales requieren un tiempo largo para su implementación, pues ésta va mucho más allá de la simple documentación. Implica un cambio cultural, un cambio en el enfoque funcional de procesos que puede durar no meses, sino años. Hay una frase de un grupo de clientes de un hotel, cuya empresa está certificada en calidad, bajo la norma ISO 9001, la cual resume las implicaciones de la falta de adecuación en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, y que puede servir de referencia para abordar el análisis respectivo: “Si quiere que se le dificulten los trámites, sus procesos sean lentos y no se le preste un adecuado servicio, certifíquese en la Norma ISO de Calidad”.

Para realizar una aproximación a una propuesta de un Modelo Integral de Gerencia Pública, es pertinente abordar los modelos de gestión y las teorías administrativas que pueden relacionarse con el contexto jurídico considerando los sistemas analizados. Estos Modelos de Gestión y Teorías a incorporar se esquematizan en las Figuras 10 y 11 respectivamente.

Modelos de Gestión analizados

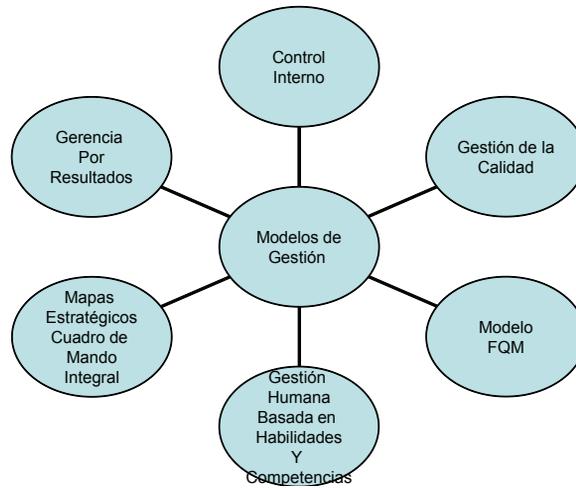


Figura 10. Modelos de Gestión analizados.

Las teorías que complementan el análisis son:

Conceptos y Teorías Administrativas analizadas

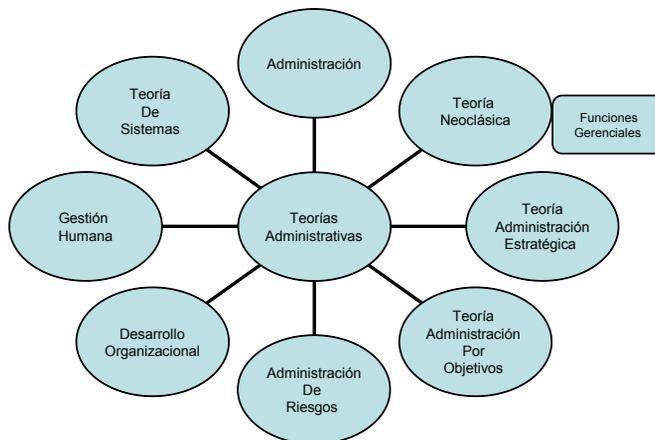


Figura 11. Teorías administrativas analizadas.

2. Conclusiones

Los sistemas expuestos en la normatividad, aplicables a la función pública, pueden incorporarse a las funciones del ciclo del proceso administrativo para su adecuada implementación.

De acuerdo con los resultados de la consultoría realizada en las entidades públicas y que hacen parte de la investigación con sentido práctico, los servidores públicos son conscientes de su obligación en cuanto el cumplimiento de la normatividad aplicable de manera particular y aislada.

Los diferentes sistemas han tenido orientación para su implementación de las diferentes entidades rectoras en Colombia, según sus competencias. Pero de manera independiente, pues no consideran la interrelación y coordinación que este tipo de procesos requiere, para la consolidación de una gerencia pública unificada. Se aplican las funciones gerenciales cada una independientemente, sin una visión integral de la entidad. Al contrario del concepto teórico que determina que la aplicación de las funciones gerenciales es interdependiente. Es necesario considerar que cada sistema aporta al desarrollo de una o varias de las funciones gerenciales, por lo que es prioritario analizarlas en un contexto integrador y con visión holística. Estos esfuerzos de implementación, de cada uno de los sistemas de manera independiente, hay que sumarlos, integrarlos y consolidarlos en un Modelo Gerencial Único, con una visión integral, que responda a las necesidades y particularidades del contexto en que se aplique. A este contexto, se le incorpora el contenido teórico implícito en cada una de las ciencias de la administración, articulándolas con el ordenamiento jurídico aplicable.

En términos generales, el nivel directivo reconoce su obligación de establecer acciones que propendan a su cumplimiento. Pero, finalmente, y en lo que respecta a las normas que en nuestro criterio direccionan la función gerencial, no se ha logrado la implementación de las mismas de manera integrada. Aunque unas tuvieron una mayor aceptación inicial en su aplicación, encontraron limitantes de tipo cultural y técnico, ya mencionados, sumados a la no articulación con las otras normas relacionadas.

Las entidades han realizado esfuerzos por implementar cada uno de los sistemas, pero más como una reacción a los requerimientos del Estado que como una respuesta a la necesidad de que el desempeño institucional contribuya al incremento del bienestar social, al mejoramiento de la calidad de vida, al incremento de la productividad y la competitividad.

3. Bibliografía

- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administrativas. Un enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- González, S. (2005). *Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno*. 2da edición, Cali: Universidad Libre.
- Hitt, Ireland, Hoskisson. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización*. Séptima edición, México: Editorial. McGraw Hill.

- Newstrom, J. (2007). *Dirección. Gestión para lograr Resultados*. 9ª. Edición, México: Editorial McGraw Hill.
- Kaplan, R.S. y Norton (2000). *Cuadro de mando integral* (The Balanced Scorecard), Barcelona: Editorial Gestión.
- Koontz, H, y otro. *Administración una perspectiva global*. 12. Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Maynard, H.B. (2002) *Manual de ingeniería y organización industrial*. México: Ed. McGraw Hill.
- Munc, L. (2006). *Planeación Estratégica*. Biblioteca de Administración. México: Editorial Trillas.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Slavin, S. (1978). *Social Administration*. Published: The Haworth Press & Council on Social Work Education. N.Y.
- Stoner, A.F. (1996). *Administración*, México. Sexta Edición Editorial Prentice-Hall.
- Turbay, J, Laura. (2009). *Excelencia y calidad en el Control Fiscal*. Contraloría General de la República de Colombia.
- Thompson, S. (1999). *Administración Estratégica. Conceptos y casos*. 11ª. Edición, México: Editorial McGraw Hill.
- Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública. CLAD. 2008

4. Normas

Constitución Política de Colombia

Ley 190 de 1995 Estatuto Anticorrupción. Normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa.

Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.

Decreto 1599 de 2005. Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

Ley 872 de 2003. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público.

Ley 489 de 1998. Estatuto básico de organización y funcionamiento de la Administración Pública.

Ley 152 de 1994. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

Ley 909 de 2004. Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.

Ley 42 de 1993. Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen.

Decreto 111 de 1996. Estatuto Orgánico de Presupuesto.

Ley 819 de 2003. Normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal.

Ley 617 de 2000. Normas tendientes a fortalecer la descentralización, y para la racionalización del gasto público nacional.

Ley 80 de 1993. Ley 1150 de 2003 del Sistema de Información de la contratación Estatal.

Ley 715 de 2001 Normas de la prestación de los servicios de educación y salud

5. Documentos de entidades de Colombia

Cartilla de Gestión Pública Local. DNP y ESAP. 2007

El Estado y su Organización. Departamento Nacional de Planeación de Colombia. 2005 - DNP -

Orientaciones para realizar la evaluación del desempeño municipal vigencia 2008. Oficinas departamentales de Planeación. Departamento Nacional de Planeación. 2009.

Taller “Desarrollo de líderes competentes”. Banco Industrial de Venezuela, Vicepresidencia R.R.H.H. International Management Advice, c.a. (I.M.A.). Conductor: Lic. Jaime Montero. Caracas 1998.

Hacia una Colombia equitativa e Incluyente. Informe de Colombia, objetivos de Desarrollo del Milenio. Departamento Nacional de Planeación. 2005.

Macías G. Luis Fernando. Aspectos jurídicos de la participación ciudadana en la gestión ambiental en Colombia. Medio Ambiente & Derecho.

6. Páginas de Internet

<http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionporobjetivos

<http://www.emagister.com/tutorial/gerencia-objetivos-tps-1049913.htm>

http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n

www.iasvirtual.net/queesis.htm