

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE GOBIERNO Y CIENCIAS POLÍTICAS
MAESTRÍA EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

**LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE BELLO Y SU GESTIÓN
EN CLAVE DE RESULTADOS, 2004-2014.**

“Un caso de nueva gestión pública en el ámbito de los gobiernos locales”

AUTORA

NORA ISABEL PÉREZ CARVALHO

ASESORA

MARÍA FERNANDA RAMÍREZ BROUCHOUD

MEDELLÍN, 5 DE JUNIO DE 2015

A mis hijos, por su generosidad en el tiempo que me permitieron alejarme de ellos para dedicarme a mis estudios y a mi querido Municipio de Bello, esperando que este trabajo aporte en la mejora de su capacidad gerencial, reflejándose en la calidad de vida de sus ciudadanos y la construcción colectiva de sus políticas públicas.

AGRADECIMIENTOS

A la alcaldía del Municipio de Bello y sus funcionarios, especialmente a los profesionales de la Secretaría de Planeación, Hernando Hurtado Delgado y Leticia Tangarife Cifuentes, por su diligencia en el suministro de la información. A Nohemí Saldarriaga Henao, profesional de la Secretaría General y Alejandro Posada Mejía, director de informática, quienes en coordinación con el área de comunicaciones, facilitaron e hicieron de la encuesta virtual una experiencia exitosa.

A los personajes clave que aceptaron ser entrevistados, vinculándose con su experiencia e idoneidad al análisis cualitativo del estudio de caso:

- Senadora Olga Lucía Suárez Mira, ex- alcaldesa del municipio de Bello, 2004-2007.
- Alcalde del municipio de Bello Carlos Muñoz López, período 2012-2015.
- Marlon Flórez Mejía, coordinador del diseño e implementación del Sistema Integrado de Gestión de La Calidad en el municipio de Bello, 2008-2011.
- Carlos Arturo Peña Zapata, auditor líder de certificación de sistemas de calidad del ICONTEC, encargado de la certificación en 2011 y recertificación en 2014 del Municipio de Bello en las normas NTCGP 1000: 2009 e ISO 9001.

A los profesores del seminario trabajo de grado de la universidad EAFIT: Adolfo Eslava Gómez y Germán Darío Valencia Agudelo. Especialmente a la Directora de la Maestría y asesora de este trabajo, María Fernanda Ramírez Brouchoud, por su orientación y valiosos aportes que permitieron la aprobación de este estudio de caso, como trabajo de grado para optar al título de magíster en gobierno y políticas públicas de la universidad EAFIT.

**La Administración Pública del Municipio de Bello y su Gestión en clave de resultados.
2004-2014¹**

“Un caso de nueva gestión pública en el ámbito de los gobiernos locales”

Nora Isabel Pérez Carvalho²

RESUMEN

Este artículo plantea el problema de ineficiencia e ineficacia de los gobiernos locales, con el objeto de ilustrar, a través del estudio de caso del municipio de Bello, prácticas del modelo gerencial de Nueva Gestión Pública, que pueden convertirse en instrumentos orientadores al logro de resultados. El contexto en Colombia, permite evidenciar que la Constitución Política de 1991, introdujo grandes reformas como la descentralización y democratización de los niveles sub-nacionales, asignando más obligaciones de carácter social y nuevas cargas administrativas a los municipios, que en su mayoría no estaban preparados para enfrentarlas.

Entre los conceptos de administración pública y nueva gestión pública, que se abordan en el marco teórico, se define como categoría de análisis “la gestión pública orientada a resultados”, encontrando que la implementación de prácticas innovadoras, sumadas a los controles y la medición que el Gobierno Nacional hace a los municipios, incide directamente en los resultados de su gestión. El análisis documental, las entrevistas y el análisis de indicadores, permiten documentar el caso, como transferencia de experiencias y nuevos conocimientos para entes territoriales similares.

Palabras clave

Administración pública, eficiencia y eficacia, gestión orientada a resultados, nueva gestión pública.

¹ Trabajo de grado para optar al título de Magíster en gobierno y políticas públicas de la Universidad EAFIT. Fecha de recepción: Mayo de 2015, Fecha de aprobación: Junio de 2015

² Estudiante de la Maestría en gobierno y políticas públicas de la Universidad EAFIT, segunda cohorte. Ingeniera Civil de La Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Planeación urbano-regional de la misma Universidad, Medellín-Colombia. Correo electrónico: norapc13@gmail.com

ABSTRACT

This article poses the problem of inefficiency and ineffectiveness of local governments, in order to illustrate, through case study of the municipality of Bello, management practices NPM model, which can become guiding instruments to achieve results. The context in Colombia makes evident that the Constitution of 1991, introduced major reforms such as decentralization and democratization of sub-national levels, allocating more social obligations and new administrative burdens on municipalities, which were mostly unprepared to confront them.

Between the concepts of public administration and new public management, which are addressed in the theoretical framework, defined as a category of analysis "public managing for results", finding that the implementation of innovative practices, along with controls and measurement the Government makes municipalities directly affects the results of its management. The documentary analysis, interviews and analysis of indicators allows us to document the case, and transfer of experience and new knowledge to similar territorial entities.

Keywords

Public administration, efficiency and effectiveness, managing for results, new public management.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	7
1.1. Objetivo General	10
1.2 Objetivos Específicos.....	10
2. MARCO TEÓRICO	11
3. “La Administración Pública del Municipio de Bello y su Gestión en clave de resultados, 2004-2014”.....	15
3.1 Situación de Ineficiencia e Ineficacia Administrativa: La intervención del Ministerio de Hacienda al Municipio de Bello en el año 2004.	15
3.2 Identificación de Elementos de Nueva Gestión Pública en los Planes de Desarrollo del Municipio de Bello en el período 2004-2014.....	18
3.3 Medición de La Gestión Pública Orientada a Resultados, Un Análisis Cuantitativo.	20
3.3.1 Análisis comparado del Índice de Desempeño Integral 2004-2014.	21
3.3.2 Resultados del Índice de Gobierno Abierto IGA.....	26
3.4 Los resultados desde otras perspectivas de análisis. Factores internos y externos adicionales.....	28
3.4.1 El Sistema Integrado de Gestión SIG.	28
3.4.2 El Factor Político y Su Dinámica Local.	32
Conclusiones.....	35
Referencias.....	37
Anexos	39

LISTA DE TABLAS

Nº	Título	Página
1	Balance del desempeño fiscal del municipio de Bello 2000-2005.....	16
2	Elementos de NGP en el Plan de desarrollo 2004-2007.....	18
3	Elementos de NGP en el Plan de desarrollo 2008-2011.....	19
4	Elementos de NGP en el Plan de desarrollo 2012-2015.....	19
5	Índice de Desempeño Integral IDI 2004-2014.....	22
6	Municipios con mejor desempeño integral 2013.....	24
7	Índice de Desempeño Fiscal 2007-2013.....	24
8	Índice De Gobierno Abierto Municipio De Bello.....	27
9	Gastos de inversión por fuente de financiación.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Nº	Título	Página
1	Componentes del desempeño integral municipal.....	21
2	Desempeño Fiscal Bello 2007-2013.....	25
3	Desempeño Fiscal Bello vs AMVA (2007-2013).....	25
4	Porcentaje de participación en la encuesta virtual.....	30
5	Nivel de respuesta en la encuesta virtual.....	30

1. Introducción

El presente Estudio de Caso, plantea como problema que la ausencia y necesidad de prácticas innovadoras para mejorar las condiciones de ineficiencia e ineficacia de las administraciones municipales, las han llevado a una pérdida de legitimidad y credibilidad institucional, por tanto analiza elementos del modelo post-burocrático denominado “*Nueva Gestión Pública*”, como conjunto de nuevas prácticas gerenciales que han permitido a los gobiernos locales dotarse de instrumentos para mejorar su gestión.

Según Ramírez (2010):

En los últimos años, gran parte de los municipios colombianos han empezado a introducir una serie de innovaciones en su administración pública, buscando un servicio más transparente, eficiente y de calidad, de cara a la ciudadanía. Estas innovaciones responden a transformaciones sociales, económicas y políticas que no sólo se viven en el país sino a nivel mundial, que implican una serie de cambios en la concepción y en la práctica de las administraciones públicas tanto nacionales como locales. (p.25)

En este sentido, resulta interesante analizar el ámbito local, escogiendo para ello y a manera de estudio de caso al Municipio de Bello³, justificado en la oportunidad que representan los cambios evidenciados en su gestión administrativa en la última década. El ente territorial pasa de una intervención fiscal y financiera por parte del Ministerio de Hacienda en el año 2004, a ocupar en los últimos años, según mediciones realizadas por el Departamento Nacional de Planeación (en adelante DNP) y la Procuraduría General de la Nación (en adelante PGN), los primeros lugares a nivel nacional y departamental.

³ Municipio ubicado al norte del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, a 10 Km. de Medellín, con un área total de 142,36 Km² de los cuales 19,7 Km² son urbanos. Cuenta con una población de 447.185 habitantes según proyección del DANE- 2005, no obstante las autoridades locales sugieren para 2014, una población cercana a los 600 mil habitantes, fundamentados en el cruce de bases de datos de Sisbén, el SIPOD con el registro actualizado de población desplazada y demás programas de beneficiarios como Familias en Acción. Esta connotación la hace la segunda ciudad de Antioquia después de Medellín, novena a nivel nacional, siendo reconocida además entre las tres ciudades no capitales más grandes del país. Se encuentra certificado en las Normas Técnicas de calidad ISO: 9001-2008 y NTCGP: 1000-2009, desde septiembre de 2011, con recertificación en 2014.

Esta situación permite plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo los municipios pueden instrumentalizar prácticas de Nueva Gestión Pública para hacer frente a sus deficiencias administrativas y de gestión?

Para el caso de estudio, por ejemplo, se destaca que en años de crisis administrativa se logró aportar en la consolidación de una región compacta para el Valle de Aburrá, a tal punto que su connotación geográfica y la oportunidad de fortalecer su capacidad de gestión, llevaron esta ciudad a ser declarada como la Nueva Centralidad del Norte en el acuerdo metropolitano N°15 de 2006⁴.

Adicionalmente, existen elementos que diferencian a Bello de otros municipios y pueden servir para explorar experiencias que incluyen aciertos o desaciertos para ser replicados o evitados en entes territoriales con problemáticas similares, entre los cuales se destacan los siguientes:

Bello, sin ser ciudad capital, ha venido posicionándose como una de las 20 principales ciudades intermedias del país.

En el periodo 2009-2018, 20 ciudades intermedias del país alcanzarán juntas un crecimiento en consumo equivalente al de las cinco capitales principales, sin incluir Bogotá (...). Entre las ciudades seleccionadas hay cinco de Antioquia: Bello (...) municipio antioqueño de 600.000 habitantes, lidera el escalafón con un crecimiento en su potencial de consumo –el espacio que tienen para crecer en el futuro– de 900.000 millones de pesos estimado para la década mencionada. (McKinsey, 2014)

Desde una perspectiva política el caso de Bello también es interesante por ser un municipio que a nivel nacional ha sido laboratorio de la democracia, al ser el único a la fecha en que el voto en blanco ganó las elecciones (contienda del año 2011) y además, fue objeto en 2014 de un intento fallido de revocatoria del mandato para el Alcalde 2012-2015.

⁴ Según AMVA (2010), la realidad es que la base fundamental de la operación del gobierno local en Colombia siguen siendo los municipios. En: La gestión pública local en el ámbito metropolitano. Área metropolitana del Valle de Aburrá, Medellín 2010, pp. 4

Por lo anterior, el caso de estudio del Municipio de Bello representa para los municipios vecinos o de condiciones similares una importancia social y científica. Desde lo social como elemento de interacción estado-ciudadanía y desde lo científico, como análisis del modelo de Nueva Gestión Pública en el ámbito local, identificando avances o retrocesos que aportan al conocimiento a través de la transferencia de experiencias. De allí que se plantee como hipótesis que: La implementación de prácticas de Nueva Gestión Pública, sumada a los controles y la medición que el Gobierno Nacional hace a los municipios, incide directamente en los resultados de la Administración Local.

Como se explicará en el marco teórico, el estudio de caso se aborda desde el enfoque de Nueva Gestión Pública, según el cual existen nuevas prácticas o técnicas de gestión, entre ellas “La gestión pública orientada a resultados” GPOR, que para el alcance propuesto constituye la categoría de análisis.

La metodología usada en este caso es de orden cualitativo. Incluye revisión documental como registros de la intervención fiscal y financiera del Ministerio de Hacienda al Municipio de Bello, la revisión de los tres Planes de Desarrollo, del periodo 2004-2014, el análisis de Indicadores cuantitativos y otros factores internos y externos.

Incluye además, entrevistas a informantes clave (Ver Anexo N°1), como la ex alcaldesa 2004-2007 Olga Lucía Suárez Mira, hoy Senadora de la República, y al Alcalde actual Carlos Muñoz López. Entrevista al coordinador de la implementación del sistema de calidad en 2008 y al auditor del ICONTEC, como representante del ente certificador en 2011 y 2014.

Se destaca la encuesta electrónica estructurada⁵, dirigida a grupos focales de empleados por nivel directivo, planta y contratistas⁶ (Ver Anexo N°2), incluyendo previo a su diligenciamiento, la campaña de expectativa “El conocimiento de tu entidad te premia”.

⁵ Según clasificaciones planteadas por Vargas, I. (2012). La Entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 3/1, 119-139.

Los resultados de descripción y análisis se presentan en cuatro partes: La primera es el momento de reconocimiento y aceptación de las condiciones de Ineficiencia e Ineficacia, con la intervención del Ministerio de Hacienda. La segunda, contiene una aproximación a los Planes de Desarrollo del Municipio de Bello del periodo 2004-2014, identificando elementos de Nueva Gestión Pública, coincidentes con gestión orientada a resultados, sistema de calidad y rendición de cuentas.

La tercera parte, analiza la información cuantitativa de los índices de desarrollo integral y de gobierno abierto del DNP y La PGN, respectivamente, como medida de la gestión pública orientada a resultados y la cuarta parte, analiza factores internos y externos a la administración, como el sistema integrado de gestión y las condiciones de la política local, sus aportes e incidencia en los resultados de la gestión.

1.1. Objetivo General

Identificar y analizar algunas prácticas del modelo de Nueva Gestión Pública en el Municipio de Bello, en el periodo 2004-2014, como instrumento orientador al logro de resultados y su incidencia en las condiciones de eficiencia y eficacia del gobierno local.

1.2 Objetivos Específicos

- Describir y analizar la intervención fiscal y financiera realizada por el Ministerio de Hacienda al Municipio de Bello en el año 2004, en los términos de la Ley 617 de 2000.
- Identificar algunos de los elementos de la NGP incorporados por el Municipio de Bello en los planes de desarrollo del período 2004-2014, como gestión orientada a resultados, sistema de calidad y rendición de cuentas, en concordancia con los Planes de Desarrollo de orden Nacional.
- Realizar un análisis comparativo del Índice de Desempeño Integral, medido por el DNP en diferentes vigencias y del índice de gobierno abierto IGA, medido por la Procuraduría

⁶ Para esta encuesta, atendiendo uno de los principios de la economía planteados por (Mankiw, 2012): “*Las personas responden a los incentivos*”, se autorizó por parte de la administración municipal, previa solicitud, el sorteo de un día libre para los empleados de planta y nivel directivo (10 ganadores), y para los contratistas de prestación de servicios, la oportunidad de participar en el sorteo de 5 bonos de Spa.

General de La Nación, como indicadores cuantitativos de la gestión pública orientada a resultados GPOR.

- Describir el sistema integrado de gestión municipal y las condiciones de la política local como factores internos y externos que inciden en los resultados de la gestión administrativa municipal.
- Documentar la experiencia del Municipio de Bello, como caso de estudio en la implementación de prácticas de Nueva Gestión Pública en el ámbito local y su orientación al logro de resultados.

Es importante anotar que este estudio no pretende establecer un modelo único de prácticas innovadoras de gestión y que su alcance se limita al análisis de los resultados municipales desde la administración pública. Por tanto no aborda los resultados desde el aspecto de ciudad y territorio.

2. MARCO TEÓRICO

Para abordar el objeto de estudio es fundamental comprender dos conceptos, el de Nueva Gestión Pública (en adelante, NGP) y el de Administración Pública, buscando explicar, desde la instrumentalización del nuevo modelo, los resultados de la gestión.

A lo largo del siglo XX y hasta el presente han evolucionado diferentes enfoques de la administración pública, desde el tradicional o burocrático, pasando por la nueva gestión pública hasta los denominados enfoques pos-gerenciales. Con la NGP se introdujeron una serie de principios, instrumentos y estrategias que han incidido directamente en la toma de decisiones y en la organización de lo público, propiamente para Colombia, a partir de la Constitución Política (C.P) de 1991.

Ambos conceptos, complejos en su naturaleza, han sido tratados por múltiples autores, no obstante para el objeto de estudio resultan apropiados los elementos brindados por los teóricos citados a continuación:

Autores como Jessop (1980) y Oszlak (1984), conciben la Administración Pública como la expresión material del Estado más visible y cercana a la ciudadanía.

En otra perspectiva:

El concepto de Administración pública debe ser revisado para alejarlo de los aspectos formales y hacer más hincapié en la función de gestionar o de administrar el interés público (...). La Administración pública está asociada a la especificidad de lo público y a varios principios propios de la gestión pública: desde la tradicional eficacia y eficiencia hasta la equidad y la gestión acorde a unos determinados principios éticos y deontológicos. (Ballart y Ramió, 2000, p.24)

En América Latina y en Colombia desde la década de los 80`s, los condicionantes económicos de organismos multilaterales como el Banco Mundial, el BID y El Fondo Monetario Internacional incidieron notablemente en el manejo de la administración pública.

En este sentido Ramírez (2010) afirma:

Con la crisis económica mundial de los años `70 (...). La recesión económica, la inflación, las pérdidas masivas de empleo y la crisis fiscal originan un profundo malestar respecto a la capacidad de las instituciones del Estado para resolver las demandas sociales.

(...). Este proceso llevó a la emergencia de un nuevo modelo administrativo denominado Nueva Gestión Pública (NGP), desde el cual se postula la introducción de las herramientas, técnicas y principios organizativos utilizados en el sector privado, al sector público, a fin de conseguir mayor eficiencia en el funcionamiento de éste último. (p.30)

En la perspectiva de la autora, la NGP introduce nuevas técnicas de gestión, entre ellas:

- * Planificación estratégica.
- * Gestión del cambio organizativo.
- * Sistemas de gestión de la calidad.
- * **Sistemas de gestión orientados a resultados.**
- * Nueva gestión de recursos humanos (evaluación de desempeño).
- * Sistemas de evaluación y control de resultados.

La categoría de análisis resaltada, constituye el lente desde el cual se observará este caso.

La Gestión Orientada a Resultados (GPOR) es una herramienta cultural, conceptual y operativa que se orienta a priorizar el resultado en todas las acciones, y capacita para conseguir la optimización del desempeño gubernamental (...). Así mismo, contribuye a la participación social,

a la transparencia y a la rendición de cuentas, tanto en el sector público como en la ciudadanía. (...). (DNP, 2009)

El objetivo final de la Gestión Orientada a Resultados (en adelante GPOR), es generar capacidad en las organizaciones públicas para que logren, mediante la creación de valor público, los resultados establecidos en los planes de gobierno.

Según CLAD-BID (2007), los objetivos específicos de la GPOR son:

1. Ofrecer a los responsables de la administración pública información para la toma de decisiones relacionadas con la optimización del proceso de creación de valor público a fin de alcanzar el resultado esperado de la acción del Gobierno.
2. Contribuir a mejorar la capacidad de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas tanto al Gobierno como a la ciudadanía.
3. Contribuir a la adecuada asignación de responsabilidades y objetivos en la administración pública y a la evaluación del desempeño de quienes ejercen funciones directivas.
4. Contribuir a la adecuada articulación de las diferentes fases del ciclo de política pública.

Entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la NGP en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la “gestión para resultados, que es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID, 2010, p.5)

Lo anterior define el aporte con el que la NGP contribuye a superar la **ineficiencia e ineficacia** en la administración, elementos planteados en el problema de estudio, no obstante, no puede dejarse de lado que también aporta insumos que preparan la administración municipal para afrontar los retos que le impone una sociedad civil cada vez más exigente, a fin de recuperar la pérdida de **legitimidad y credibilidad institucional**.

En este sentido, Wiesner (citado por Eslava, 2008) asegura que:

Lo que determina, finalmente, gran parte de la conducta humana no son las intenciones sino las condiciones. El desafío no es entonces solo formular las políticas correctas sino incorporar las

instituciones al proceso de formulación y ejecución de políticas... La pregunta de fondo no es como cambiar las políticas sino como cambiar las instituciones. (p.10)

En este estudio de caso, la NGP se entiende como un instrumento de cambio. Cabe recordar que el surgimiento de este modelo coincide con la incursión de las políticas públicas, precedidas de conceptos como el de Lasswell (citado por Valencia et al, 2008), quien propuso mejorar el desempeño administrativo y la acción gubernamental del Estado a través de una nueva disciplina, las ciencias de las políticas (*policy sciences*). Al igual que otros contemporáneos suyos, este autor considera que el aporte desde la ciencia de conocimiento aplicable mejoraría el desempeño administrativo y la acción gubernamental del Estado, generando un “buen gobierno” o un “gobierno ilustrado”. (p.98)

Las políticas públicas en la década de los 80’s despiertan de nuevo el interés por el estudio del Estado y la administración pública en Colombia y América Latina (Valencia, 2011). De allí que la aplicación del modelo gerencial de NGP en el ámbito de los gobiernos locales constituya una oportunidad tanto para mejorar la capacidad administrativa en cuanto a **eficiencia y eficacia** como para recuperar **legitimidad y credibilidad institucional**, preparando y garantizando la plataforma de confluencia de los diversos actores.

Los resultados se entienden en un canal de doble vía en el que la C.P de 1991, establece, por una parte, que la misión del estado social de derecho es servir eficiente y oportunamente a la comunidad. Por otra, fortalece el derecho de la sociedad civil a exigir resultados de la gestión pública, es decir se abre un gran espacio que transforma la concepción tradicional del Estado en un nuevo marco institucional basado en la interlocución con la sociedad civil. Precizando el concepto a utilizar, los resultados se refieren entonces a los cambios en las condiciones de vida de la población o las condiciones del contexto, derivados de su acceso a bienes y servicios públicos de distinta naturaleza (DNP, 2007).

Finalmente, para alcanzar esos cambios o resultados en las condiciones de vida, se requiere una gestión que precisa de los procesos institucionales para obtener los productos y resultados

deseados. Incluye **la eficacia**⁷ en la producción, el cumplimiento de las metas, los tiempos previstos y el avance en la capacidad institucional y la **eficiencia** del gasto, asociada al buen manejo de las finanzas públicas como medida de desempeño de la gestión que permite evaluar la capacidad de un municipio para lograr una relación óptima entre los insumos y los productos obtenidos.

3. “La Administración Pública del Municipio de Bello y su Gestión en clave de resultados, 2004-2014”.

3.1 Situación de Ineficiencia e Ineficacia Administrativa: La intervención del Ministerio de Hacienda al municipio de Bello en el año 2004.

En el año 2003 se reconoce, tanto por el ente territorial como por los organismos competentes del Gobierno Nacional, la ineficiencia e ineficacia de la gestión administrativa, situación que se sustenta en el análisis de los parámetros y medición obtenida para el municipio de Bello, según el Índice de Gestión del Desempeño⁸.

Los resultados del índice, asociados directamente con la Ley 617 de 2000, conllevaron al proceso de intervención por parte del Ministerio de Hacienda (en adelante MHCP), convirtiéndose en el principal reto para la administración 2004-2007, “Salir de La Crisis”.

⁷ En la Constitución Política de 1991, el concepto de eficacia es contemplado como uno de los principios de la función administrativa, haciendo referencia al logro de resultados en términos de cantidad, calidad y oportunidad. Así mismo y para el caso de los gobiernos y administraciones públicas territoriales, el artículo 339 de la C.P de 1991 establece que “las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el Gobierno Nacional, planes de desarrollo, con objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la Ley”.

⁸ Mide las condiciones de solvencia financiera, capacidad para autofinanciar el funcionamiento, grado de dependencia de las transferencias del SGP, esfuerzo por fortalecer los recursos fiscales; capacidad de ahorro, niveles de inversión y capacidad de respaldo del endeudamiento, definiendo los niveles de cumplimiento según los rangos de calificación DNP, así: ≥ 80 , sobresaliente; ≥ 70 y < 80 satisfactorio; ≥ 60 y < 70 medio; ≥ 40 y < 60 bajo; < 40 crítico.

La Ley 617 de 2000, como política de ajuste y saneamiento de las finanzas públicas, reglamentó entre otros aspectos, la categoría de las entidades territoriales, el saneamiento y la racionalización fiscal. Bello, se clasifica como un municipio de primera categoría, por tanto sus gastos de funcionamiento se restringen a un máximo del 65%⁹ de los ingresos corrientes de libre destinación, ICLD. Con el esquema legal precedente, la tabla N°1, refleja la situación del Municipio de Bello en el periodo 2000-2003 (antes de la intervención) y 2004-2005 (durante la intervención).

Tabla N°1. *Balance del desempeño fiscal del municipio de Bello 2000-2005*

Parámetro Ley 617 de 2000	Resultado Por Vigencia					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Indicador de Desempeño Fiscal	48,75	51,81	57,44	55,67	62,78	60,52
Posición a Nivel Nacional	822	641	436	530	207	377
Posición a Nivel Departamental	105	85	47	50	26	50
Porcentaje de ICLD para funcionamiento	101,42	76,13	71,24	79,45	48,51	69,68
Magnitud de la deuda	41,01	31,07	20,41	14,67	23,06	16,6
% de Ingresos por transferencias	39,51	41,79	42,31	60,75	61,5	62,74
% de Ingresos por Recursos Propios	33,12	41,12	38,99	32,92	30,69	31,82
Porcentaje del Gasto Total dedicado a						
Inversión	34,89	36,44	49,01	68,42	78,38	75,25
Capacidad de Ahorro	-16,73	-9,13	13,05	13,83	46,71	36,05

Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados del DNP (2004-2005), sobre desempeño fiscal municipal.

Se observa que:

- El porcentaje de Ingresos Corrientes destinados a funcionamiento para el periodo 2000-2003, superó constantemente el límite del 65% establecido en la ley.
- El Indicador de Desempeño Fiscal osciló para el periodo 2000-2003 entre un mínimo del 48.75 y un máximo del 55.67, es decir un nivel **BAJO** de desempeño.

⁹ Artículo 2° y 6° de la Ley 617 de 2000

- La posición a nivel nacional, alcanzó niveles tan bajos que incluyen el puesto 822, entre 1.101 municipios de Colombia.
- La posición a nivel departamental, en igual periodo también se ubicó en niveles sumamente bajos como el puesto 105, entre 125 municipios de Antioquia.

Lo anterior, sumado a la notoria dependencia del gobierno central, evidencia el incumplimiento de la Ley 617 de 2000, ejerciendo el MHCP, entre otros controles de la norma, la obligatoriedad de adelantar un programa de saneamiento fiscal, (Arts. 19 y 26), restricción al apoyo financiero de la Nación, (Art.80), sometimiento al control fiscal ejercido por la Contraloría General (Art. 81) y la limitación al otorgamiento de créditos por parte del sector financiero (Art. 90).

Esta crisis fiscal y financiera se enfrenta con la firma del acuerdo del programa de saneamiento, iniciando en 2003, con una de sus fases más difíciles como fue la conocida “disminución del tamaño del estado”, recortando la planta de cargos en más del 400%, pasando de una nómina de 1.350 funcionarios en 2003 a 350 funcionarios en enero de 2004.

Según MNHCP (2004):

Para acceder a las garantías de la Nación consagradas en la Ley 617 de 2000, la administración municipal suscribió el 28 de junio de 2002, un programa de saneamiento fiscal y financiero, comprometiéndose a aplicar medidas para recuperar la viabilidad financiera, cumplir los límites establecidos en la Ley 617 de 2000 y liberar recursos que le permitieran efectuar el pago de las obligaciones cercanas a los \$22.000 millones (déficit y obligaciones financieras).

Por su parte como órgano de control, la Contraloría General de La República (2004), señala:

El paso dado en materia de sostenibilidad de las finanzas públicas territoriales se ha reforzado con la difusión masiva del desempeño fiscal, hecho que ha contribuido a que la ciudadanía conozca la información de ingresos y gastos de los gobiernos territoriales y generado reacciones y críticas valiosas, las cuales dan señales claras para mejorar la gestión fiscal de alcaldes y gobernadores.

De allí que el periodo 2004-2007, se reconozca por una estricta austeridad fiscal, pero a la vez por “el cambio de paradigma de una administración pública tradicional hacia una administración

gerencial acorde al modelo de Nueva Gestión Pública”, dando lugar al nacimiento de una Gestión Orientada a Resultados.

3.2 Identificación de Elementos de Nueva Gestión Pública en los Planes de Desarrollo del Municipio de Bello en el período 2004-2014.

Como evidencia de los cambios en las prácticas administrativas, los planes de desarrollo, constituyen el instrumento legal para identificar elementos de NGP, entre ellos la gestión orientada a resultados, el sistema de calidad y la rendición de cuentas, en concordancia con los planes de orden nacional. Las tablas N°2, N°3 y N°4, presentan los hallazgos.

Tabla N°2. *Elementos de NGP en el Plan de Desarrollo 2004-2007*

Plan de Desarrollo Municipal	Elementos de NGP de Orden Local	Plan de Desarrollo Nacional	Elementos de NGP de Orden nacional
<p>"UN BELLO NUEVO CON INVERSIÓN SOCIAL Y PARTICIPATIVO"</p> <p>Olga Lucía Suárez Mira (2004-2007)</p>	<p>Austeridad en El Gasto y Aumento en La Inversión Social, medidas de Ley 617 de 2000.</p> <p>Sistema de desarrollo Administrativo y fortalecimiento al Sistema de Control Interno MECI.</p> <p>Práctica de Rendición de Cuentas bajo el programa La Alcaldía Cerca a Usted.</p> <p>Introducción de Políticas Públicas y externalización de servicios. Concesión del tránsito municipal.</p>	<p>Primer Periodo de Álvaro Uribe Vélez (2002-2006).</p> <p>HACIA UN ESTADO COMUNITARIO</p>	<p>Concepción del estado mínimo.</p> <p>Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público.</p> <p>Rendición de Cuentas "Consejos Comunitarios".</p> <p>Promoción de la Privatización y externalización de funciones estatales</p>

Fuente: Elaboración Propia, con base en los planes de desarrollo.

Tabla N°3. *Elementos de NGP en el Plan de Desarrollo 2008-2011*

Plan de Desarrollo Municipal	Elementos de NGP de Orden Local	Plan de Desarrollo Nacional	Elementos de NGP de Orden nacional
Oscar Andrés Pérez Muñoz (2008-2011). "POR EL BELLO QUE QUEREMOS"	Implementación del Sistema de Gestión de La Calidad. NTCGP 1000-2009	Segundo Periodo de Álvaro Uribe Vélez (2006-2010). ESTADO COMUNITARIO: DESARROLLO PARA TODOS	Estado Comunitario: Desarrollo para Todos, ... Equidad, Crecimiento Alto y Sostenido, Gestión Ambiental y del Riesgo... (DNP, 2006, p. web)
	Gerencia Pública, Transparencia y Rendición de Cuentas. Códigos de Ética y Buen Gobierno.	Juan Manuel Santos (2010-2014). PROSPERIDAD PARA TODOS	Estado Gerencial, aplicación de la Ley 872 de 2003, Gestión de la calidad. Instituciones guiadas bajo los postulados del Buen Gobierno con transparencia,..... y la intolerancia absoluta con la corrupción. (DNP, 2010, p. web)

Fuente: Elaboración Propia, con base en los planes de desarrollo.

Tabla N°4. *Elementos de NGP en el Plan de Desarrollo 2012-2015*

Plan de Desarrollo Municipal	Elementos de NGP de Orden Local	Plan de Desarrollo Nacional	Elementos de NGP de Orden nacional
Carlos Muñoz López (2012-2015). BELLO CIUDAD EDUCADA Y COMPETITIVA	Rendición de Cuentas. Sistemas de evaluación: Sinergia, ALPHA SIG y Gestión transparente. Medición de La GPOR. Gobierno en línea, Cultura Cero papel y digitalización de archivos. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. Talento Humano bien gestionado, capacitado y motivado para el servicio	Juan Manuel Santos (2010-2014). PROSPERIDAD PARA TODOS	Fortalecimiento del Estado, en su relación sector privado y sociedad civil. El Estado es quien despeja el camino -fija las reglas de juego y dirime los conflictos-, pero el sector privado y la sociedad en general son quienes lo construyen y lo recorren. (DNP, 2010, p. web). Estado Gerencial, aplicación de la Ley 872 de 2003, por medio de la cual se crea el sistema de gestión de la calidad.

Fuente: Elaboración Propia, con base en los planes de desarrollo.

Obsérvese que a partir de 2004, en medio de la intervención fiscal y financiera, el Municipio de Bello empieza a repensarse como empresa, es decir, la administración pública (2004-2007) inicia un reordenamiento a su interior, propone el fortalecimiento institucional a pesar del considerable recorte de personal y la excesiva deuda pública. Incursiona en la Nueva Gestión Pública, con elementos como la rendición de cuentas y por ende en la GPOR, esta última necesaria para responder al programa de austeridad en el gasto, impuesto por el MHCP.

En este mismo periodo se implementa el Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA, con la cualificación y profesionalización del recurso humano y se promueve la cultura del autocontrol con el Modelo Estándar de Control interno MECI, punto de partida de lo que sería el posterior sistema de calidad.

En la tabla N°3, el periodo 2008-2011, se destaca por la implementación del Sistema de Gestión de La Calidad, que unido al SISTEDA y al MECI, terminó conformando lo que para el Municipio de Bello se denomina “El Sistema Integrado de Gestión”, SIG. Este último, como se verá más adelante, constituye la plataforma de recursos humanos y tecnológicos que soporta de manera estratégica los resultados de una gestión eficiente y eficaz.

El periodo más reciente, 2012-2015, consolida los propósitos anteriores con la administración del sistema de indicadores de gestión y la medición de la GPOR, bajo los parámetros del DNP y su articulación con el sistema nacional de evaluación de gestión y resultados (Sinergia), contemplado en el decreto 1290 de 2014, por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión, para fortalecer la evaluación y el seguimiento de las políticas públicas, crear las condiciones necesarias para la promoción y fortalecimiento del orden territorial, orientando la gestión estatal al logro de resultados.

3.3 Medición de La Gestión Pública Orientada a Resultados, Un Análisis Cuantitativo.

En la gestión pública orientada a resultados GPOR es inminente “la medición”, sin ella no se podría hablar de “resultados”. Por tanto, para este estudio de caso, es de gran utilidad el análisis comparado en diferentes vigencias, de las mediciones obtenidas para el municipio de Bello, por organismos de control del nivel nacional como el DNP y la Procuraduría General de la Nación.

3.3.1 Análisis comparado del Índice de Desempeño Integral 2004-2014.

El desempeño integral municipal refleja las acciones relacionadas con la mejora de la gestión administrativa y el impulso de las prácticas de buen gobierno, evaluando los cuatro componentes, que describe el gráfico N°1:

Gráfico N°1. *Componentes del desempeño integral municipal*



Los componentes, reciben una ponderación de igual peso para cada uno, de forma que el indicador integral se calcula de acuerdo a una ecuación proporcional¹⁰. Las calificaciones cercanas a 100 corresponden a los municipios de mejor desempeño, por ser los que cumplen lo establecido en sus planes de desarrollo, consiguen la mayor cantidad de bienes y servicios en relación con los insumos que utilizan, cumplen a cabalidad lo estipulado en la Ley 715 de 2001, en cuanto a la ejecución de los recursos del SGP y tienen una alta capacidad de gestión administrativa y fiscal. Para facilitar la caracterización municipal, los resultados de la medición se presentan por rangos de desempeño¹¹.

¹⁰ $IDI = 0.25 \text{ Eficiencia} + 0.25 \text{ Eficacia} + 0.25 \text{ Requisitos Legales} + 0.25 \text{ Gestión}$. Las calificaciones cercanas a 100 corresponden a los municipios de mejor desempeño.

¹¹ Rangos: ≥ 80 , sobresaliente; ≥ 70 y < 80 satisfactorio; ≥ 60 y < 70 medio; ≥ 40 y < 60 bajo; < 40 crítico.

Para conocer la medición del índice de desempeño integral y establecer comparativos con otros entes territoriales de igual o mayor categoría, el cuadro N°5 incluye para el mismo periodo todos los municipios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, observándose un comportamiento para Bello, igual o por encima del promedio metropolitano.

Tabla N°5. *Índice de Desempeño Integral IDI 2004-2014*¹²

Municipio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bello	56,4	75,1	69,0	75,0	85,3	87,5	73,3	83,7	89,5
Barbosa	66,6	61,4	69,9	77,0	72,8	82,0	69,5	59,1	63,9
Girardota	62,3	68,2	54,7	74,7	60,3	75,6	84,0	83,6	51,3
Copacabana	60,9	71,4	57,9	61,4	79,5	76,6	79,9	62,9	71,4
Medellín	71,7	79,9	84,3	87,5	84,4	89,0	89,7	80,7	92,4
Itagüí	63,5	78,3	68,6	78,5	85,4	86,6	81,2	74,1	71,9
Sabaneta	60,1	60,0	67,7	72,5	61,3	58,9	78,0	63,6	75,0
La Estrella	60,3	50,0	66,8	80,0	78,3	79,7	72,1	77,4	74,4
Caldas	57,1	75,0	62,6	64,6	72,2	80,3	84,0	74,8	64,0
Promedio-AMVA	62,1	68,8	66,8	74,6	75,5	79,6	79,1	73,3	72,6

Fuente: Planeación Bello, con base en DNP 2005-2014.

Los datos corroboran para Bello, la coincidencia de la medición 2005, en el rango bajo, con la crisis fiscal y financiera descrita anteriormente para el periodo 2003-2004. El IDI a partir de 2005 es ascendente a excepción de una disminución moderada en 2007 y 2011, ubicándose en su mayoría en el nivel satisfactorio. Para las vigencias 2012 y 2013, los resultados ubican al municipio en el rango sobresaliente.

¹² Cada año mide realmente la vigencia anterior, es decir 2005 reporta resultados de 2004 y 2014 solo será reportado en 2015.

Frente a este indicador, el DNP ordena a los municipios de mayor a menor puntaje, lo que corresponde al “Ranking” o escalafón en que se ubican según su mayor desempeño. En 2012, Bello alcanza el primer puesto a nivel departamental y el número 16 a nivel nacional, es decir que en 2012, Bello ocupó el primer lugar entre 125 municipios antioqueños y el N°16 entre 1.102 municipios de Colombia, incluso superando a Medellín, ciudad capital. (Ver Anexo N°3).

Es de resaltar que para 2012, Bello estuvo por encima de Medellín y si bien para otras vigencias fue menor, se ubicó principalmente en el rango sobresaliente. Según DNP, los resultados del indicador tienen un importante componente territorial, es identificable que los municipios que muestran mayores niveles de eficiencia en el uso de los recursos suelen estar rodeados de municipios que también tienen resultados relativamente altos.

Un resultado similar se observa a nivel nacional y por regiones, Según DNP, 2013:

La medición ubica a Bello en 2013, entre los diez primeros lugares, acompañado en el rango de calificación sobresaliente de un número mayor de municipios, encabezados en su orden por Medellín (Antioquia), Madrid (Cundinamarca), Palmira (Valle del Cauca), Facatativá (Cundinamarca), Pradera (Valle del Cauca), Chía (Cundinamarca), Bello (Antioquia), Zipaquirá y Sibate (Cundinamarca), Aguazul (Casanare), (...). Para este grupo de entidades territoriales los componentes más destacados en la valoración fueron los de Gestión y Eficacia, lo cual evidencia señales positivas en los procesos administrativos liderados por las alcaldías y los avances en el Plan de Desarrollo.

En términos generales los resultados muestran ser muy consistentes, tal como se presentan en la tabla N°6, además los mejores resultados se observan en las administraciones con mayores recursos disponibles. A nivel nacional y por regiones Bello pertenece al Eje Cafetero, ocupando para 2013 el segundo lugar con 89.5 puntos, es decir el nivel más alto en la región, después de Medellín.

Tabla N°6. *Municipios con mejor desempeño integral 2013*

Codigo DANE	Entidad Territorial	Indicador Desempeño Integral 2013
05001	Medellín-Antioquia	92,4
25430	Madrid-Cundinamarca	91,6
76520	Palmira-Valle Del Cauca	91,5
25269	Facatativá-Cundinamarca	91,2
76563	Pradera-Valle Del Cauca	89,7
25175	Chía-Cundinamarca	89,7
05088	Bello-Antioquia	89,5
25899	Zipaquirá-Cundinamarca	89,3
25740	Sibaté-Cundinamarca	89
85010	Aguazul-Casanare	89

Fuente: DNP-DDTS, 2014.

Por otra parte, para ilustrar los resultados después de los años de crisis, cabe recordar que uno de los cuatro componentes que conforman el IDI, es el índice de desempeño fiscal, el cual fue analizado anteriormente entre los años 2000 y 2005, cuando se hizo referencia a la intervención del Ministerio de Hacienda al Municipio de Bello y al cumplimiento de la Ley 617 de 2000, veamos entonces en la tabla N°7, su evolución en los años subsiguientes 2007-2013.

Tabla N°7. *Índice de Desempeño Fiscal*

Municipio	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bello	74,86	69,79	72,84	77,33	73,04	75,74	73,77
Barbosa	59,23	71,67	65,22	78,42	78,15	75,60	76,34
Girardota	81,05	83,14	75,31	82,76	81,63	83,39	82,43
Copacabana	72,55	77,75	74,60	81,00	81,93	80,16	81,65
Medellín	80,66	80,82	75,91	89,43	84,36	83,22	84,82
Itagüí	80,25	79,67	76,98	88,67	84,92	85,38	83,95
Sabaneta	87,25	88,87	75,29	87,05	77,37	80,65	80,58
La Estrella	76,02	75,53	69,79	82,10	82,49	81,33	83,85
Caldas	72,98	72,92	70,82	77,27	81,25	76,36	79,34
Promedio AMVA	76,1	77,8	73,0	82,7	80,6	80,2	80,7

Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados del DNP (2007-2014), sobre desempeño fiscal municipal.

Si bien se mantiene la tendencia ascendente, al compararlo con los otros municipios del Valle de Aburrá, Bello se encuentra próximo pero por debajo del promedio metropolitano, tal como se aprecia en los Gráficos N°2 y N°3.

Gráfico N°2

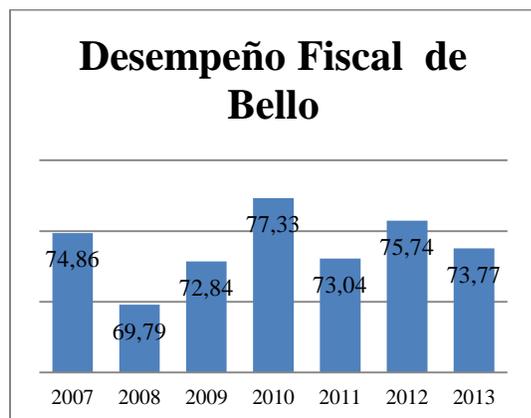
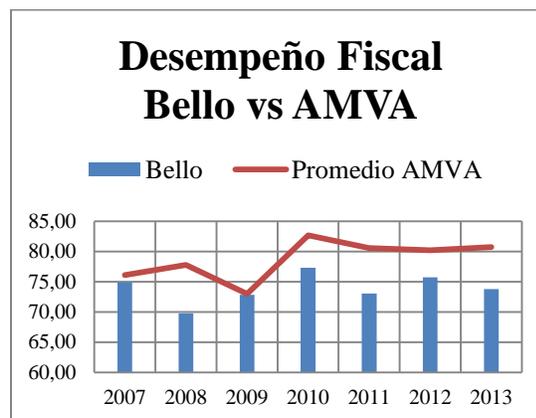


Gráfico N°3



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados del DNP (2007-2014), sobre desempeño fiscal municipal.

No obstante lo anterior, a diferencia de los datos presentados en el periodo 2003-2005, se encuentra un buen balance en el desempeño fiscal, lo cual se traduce para La GPOR, en suficientes recursos para sostener su funcionamiento, cumplimiento a los límites de gasto de funcionamiento según la Ley 617/00, importante nivel de recursos propios (solventía tributaria) como contrapartida a los recursos de SGP, altos niveles de inversión, adecuada capacidad de respaldo del servicio de su deuda y generación de ahorro corriente, necesario para garantizar su solventía financiera. (Obsérvese que entre 2007 y 2013, este indicador es creciente, manteniéndose en el nivel satisfactorio (≥ 70 y < 80)).

Otro componente del IDI, el de Requisitos Legales, mide la planeación financiera y los resultados del ejercicio fiscal anual, con el fin de evitar que los recursos del SGP pasen a las siguientes vigencias. En términos de La GPOR, constituye la armonización entre planeación y presupuesto (Artículos 267, 343 y 344 de La Constitución política), ligada a los principios del presupuesto en Colombia, entre ellos, el de planeación, anualidad, especialización o programación integral.

En general el IDI debe reflejar en términos de La GPOR el nivel de calidad de vida, contrastable por sectores de inversión. Por ejemplo en Educación: cobertura, calidad, número de docentes, tamaño de aulas, resultados de pruebas ICFES y del saber. Al respecto, Bello es un municipio certificado en educación desde 2002. Otro indicador de contraste es el de necesidades básicas insatisfechas NBI¹³, que según el reporte de la Federación Colombiana de Municipios y la Gaceta Antioquia, 2012, para Bello es de (9,03%), ubicándose entre los cinco primeros lugares del departamento y en el sexto lugar a nivel nacional.

En síntesis, el IDI, además de la situación financiera, mide la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos, adopción de acciones, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control y evaluación, para el mejoramiento continuo de la gestión en la entidad territorial.

3.3.2 Resultados del Índice de Gobierno Abierto IGA.

La Procuraduría General de la Nación ha diseñado una estrategia preventiva de monitoreo de normas anticorrupción a través del Índice de Gobierno Abierto (IGA)¹⁴, evaluando la gestión de los municipios en cuanto a la gestión de la información. Este índice tiene cuatro componentes que son: control interno, almacenamiento de la información, exposición de la información y diálogo de la información. (Ver Anexo N°4)

El IGA no mide actos de corrupción sino el nivel de cumplimiento de normas estratégicas anticorrupción. La PGN no hace ningún requerimiento a las entidades territoriales, la información se obtiene de fuentes secundarias provenientes de las entidades rectoras en cada uno de los aspectos evaluados. El IGA es un indicador relativamente nuevo, inició en 2009 y por tanto solo cuenta con información disponible para cuatro vigencias, téngase en cuenta que el reporte corresponde al año siguiente del objeto de medición. Los datos para Bello se presentan en la tabla N°8.

¹³ El indicador NBI, se mide entre 0 y 100. Entre menor sea el NBI, mejor es la cobertura de necesidades básicas de la población.

¹⁴ Califica la rendición de cuentas de los municipios en una escala de 0 a 100, donde 100 es excelente y 0 deficiente.

En primera medida, se observa que solo para 2010 se superó el promedio metropolitano, no obstante, aunque las vigencias siguientes son inferiores al promedio, muestran en general una tendencia creciente, es decir reflejan un incremento en las prácticas preventivas anticorrupción.

Tabla N°8. *Índice De Gobierno Abierto Municipio De Bello*

COMPONENTE	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Organización De La Información	85,61	84,57	68,20	72,04
Exposición De La Información	65,29	66,87	80,30	87,90
Diálogo De La Información	41,90	42,97	88,90	76,76
TOTAL IGA	60,00	60,85	81,30	80,27
Promedio AMVA	59,73	71,54	86,11	83,11

Fuente: Procuraduría General de la Nación, 2015

El componente organización de la información presenta disminución en 2012 y 2013, lo cual puede interpretarse como retrocesos en la implementación del MECI, el control interno contable, la implementación en la ley de archivos o inconsistencias en el reporte de la información.

El componente exposición de la información, por el contrario, presenta incrementos significativos entre 15 y 20 puntos en las vigencias 2012 y 2013 respecto a 2010-2011, lo cual significa una mejora en las prácticas de transparencia asociadas a la publicación de la contratación en el sistema estatal para la contratación pública SECOP y su coherencia con los respectivos reportes a la Contraloría Territorial.

La exposición de la información también está asociada al nivel de cumplimiento de la estrategia Gobierno en línea y a la oportunidad en el reporte a sistemas de información estratégicos como SISBEN, SICEP, FUT, SUI, administrados por DNP, Ministerio de Hacienda y La Súper Intendencia de Servicios Públicos.

El componente diálogo de la información, presenta un incremento asociado con la mejora en la atención al ciudadano¹⁵.

En este último componente, es relevante la rendición de cuentas, práctica de NGP incluida en los tres últimos planes de desarrollo y nuevamente la interacción con la comunidad a través de La estrategia gobierno en línea, la cual toma cada vez más fuerza como se plantea recientemente en la Ley 1712 de 2014, “Ley de Transparencia” y su Decreto Reglamentario 103 de enero de 2015.

En resumen, los datos medidos por El IGA y su cuantificación contribuyen directamente con la implementación, seguimiento y mejora de La Gestión Pública Orientada a Resultados GPOR, ya que para los municipios, la clave del ejercicio no está solo en la medición, sino en la socialización de los resultados y las acciones posteriores.

3.4 Los resultados desde otras perspectivas de análisis. Factores internos y externos adicionales.

3.4.1 El Sistema Integrado de Gestión SIG.

Este sistema constituye un factor interno, implementado más por la necesidad de entregar resultados acordes al crecimiento de la ciudad que al cumplimiento mismo de la normatividad, ya que la Ley 872 de 2003, que reglamenta el sistema de gestión de la calidad para el sector público, en principio no era obligatoria para el orden territorial. El Municipio de Bello logra su certificación en septiembre de 2011, por un período inicial de tres años y su recertificación en septiembre de 2014, por parte del ICONTEC.

De la entrevista concedida para este estudio por el Doctor Marlon Flórez Mejía¹⁶ :

La Administración Central del Municipio de Bello, goza en la actualidad de un Sistema Integrado de Gestión, el cual ha tomado como referentes el sistema de control interno bajo MECI 2014, el

¹⁵ De manera presencial, mediante el acceso a tecnologías de la información y comunicación y la respuesta oportuna a derechos de petición.

¹⁶ Magister en MBA, coordinador del diseño e implementación del SIG de Bello, auditor líder internacional RABQSA TPECS en Sistemas de Gestión de la Calidad bajo ISO 9001, Gestión ambiental bajo la ISO 14001 y Seguridad y Salud Ocupacional bajo OHSAS 18001. Docente – Asesor Grupo Regional ISO desde mayo de 2005 hasta la fecha.

sistema de gestión de la calidad bajo la NTCGP 1000:2009 y el sistema de desarrollo administrativo SISTEDA, bajo la ley 489 de 1998 y el decreto 2482 de 2012. Este sistema ha permitido identificar las actividades claves, normalizarlas y controlarlas, con el fin de lograr de manera razonable la satisfacción de las partes interesadas.

Frente a la pregunta ¿Qué cambios evidencia en la Administración del Municipio de Bello en los últimos dos o tres periodos administrativos y a que prácticas novedosas se atribuyen?

Continúa diciendo:

Evidencias del impacto hay muchas, siendo una de las más relevantes el Índice de Calidad de Vida¹⁷, el cual muestra una mejora importante y esperamos que continúe en esta tendencia, pasando de 60.35 en 2009 a 71.18 en 2013(...) el SIG, sin duda alguna, al pasar de “administrar” a “gerenciar” el municipio, bajo una estructura de procesos establecidos, implementados, mantenidos y mejorados bajo el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y ajustar) ha generado estos cambios.

Al analizar el SIG se observa que es dinámico, flexible en cuanto es susceptible de ajustes, comprometiendo a todos los funcionarios de la organización, en especial a La Alta Dirección en la mejora continua de los procesos, a su avance y continuidad en el tiempo. En esta perspectiva, los procesos y el recurso humano, significan factores internos que sirven de plataforma a la GPOR.

La Política del SIG, contempla: “Prestar un excelente servicio a la ciudad, apoyados en un talento humano competente que trabaja en equipo, garantizando el cumplimiento de su misión, el mejoramiento continuo de su Sistema Integrado de Gestión en términos de eficacia, eficiencia y efectividad y el logro de los fines del Estado”. (Planeación Bello, 2011).

Los indicadores examinados en numerales anteriores abordaron otros campos, entre ellos, los controles y las políticas establecidas desde el Gobierno Nacional que jalonaron la GPOR. “No sería justo dar como única causa de este efecto a las políticas. Sin duda alguna estos métodos

¹⁷ Medido por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

son importantísimos, pero sin unos dirigentes comprometidos y unos servidores públicos responsables y con vocación de servicio no hubiese sido posible lograrlo” (Flórez, 2015).

En el SIG, el MECI, también observa una contribución en materia de resultados de gestión.

El MECI concibe el control interno como un conjunto de elementos inter relacionados, donde intervienen todos los servidores de la entidad, como responsables del control en el ejercicio de sus actividades; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado; a su vez, persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación, anticipando y corrigiendo de manera oportuna, las debilidades que se presenten en el quehacer institucional. (Manual MECI, 2014)

Coherentemente, un hallazgo fundamental del presente estudio es el resultado obtenido con la encuesta virtual, que demuestra un alto conocimiento la entidad por parte de sus funcionarios y en particular la apropiación del SIG, como se observa en los Gráficos 4 y 5.

La encuesta estuvo dirigida a 541 empleados de planta, incluyendo el nivel directivo y 519 contratistas. Aunque la participación fue en promedio del 60%, se considera una muestra representativa para determinar un nivel alto de conocimiento. (Ver Anexo N°5)

Gráfico N°4

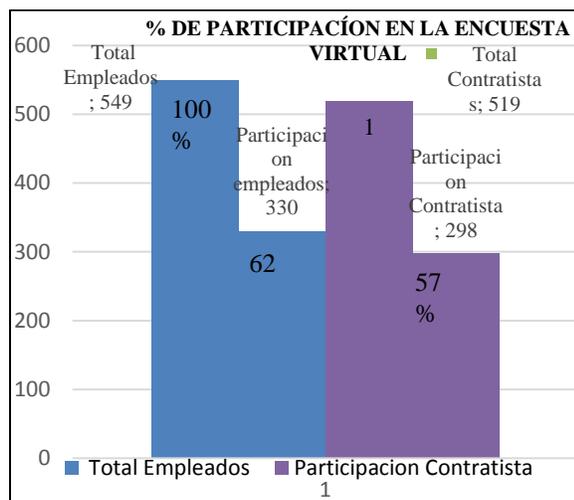
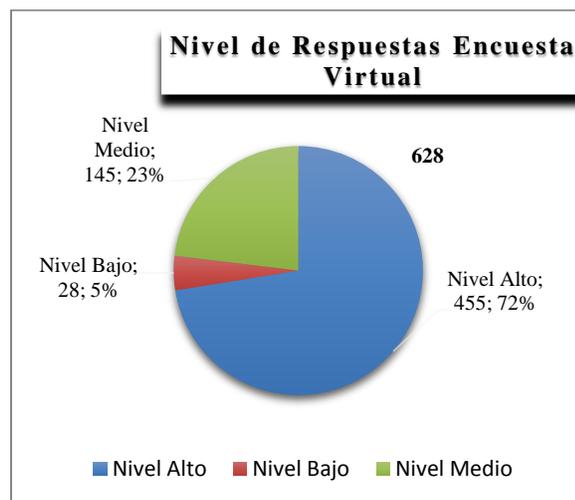


Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia, abril de 2015.

En este elemento de análisis como es el SIG, ligado con la institucionalidad formal, resulta interesante el planteamiento del Alcalde Carlos Muñoz López (2012-2015), en la entrevista realizada para este estudio y frente a los resultados de la encuesta virtual.

Muñoz (2015) plantea:

Una década de resultados se logran gracias a un equipo de trabajo comprometido que gestiona recursos y mantiene altos niveles de desempeño administrativo como lo certifican diferentes órganos de control como el DNP y la PGN. Por su parte el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, otorgó un puntaje de 89.3% al MECI, lo que indica un nivel satisfactorio de madurez respecto al modelo de control interno.

La mejor forma de evidenciar los resultados, está en las obras tangibles que se entregan a la ciudad, por ejemplo en su administración, el plan de desarrollo “Ciudad Educada y Competitiva”, con 67 programas y 229 proyectos, se evalúa a 2014 y faltando un año de gestión con un cumplimiento del 90%.

Otro aporte especial, al analizar el sistema integrado de gestión y su relación con los resultados de la GPOR, se encuentra en las respuestas dadas por el auditor del ICONTEC, que tuvo a cargo la certificación y recertificación en calidad del municipio de Bello. Frente a la pregunta ¿Qué medidas preventivas propondría al Municipio de Bello, para mejorar la gestión administrativa y hacer frente a la ineficiencia del sector público?

Peña¹⁸ (2015) propone:

Trazar un plan estratégico de largo plazo, bajo: Consulta a la ciudadanía; en consenso con los líderes políticos y comunitarios; así como en armonía con los planes del Área Metropolitana, el Departamento y el nivel central. Dicho plan debería brindar orientación al plan de ordenamiento territorial, a los planes sectoriales y ser el marco de referencia para la definición de los planes de desarrollo municipal.

Fortalecer a la ciudadanía y a la comunidad en principios de gestión pública (desde planeación hasta control), para que así se tenga una mayor participación ciudadana y apoyo comunitario en el desarrollo de una visión compartida de municipio.

¹⁸ Carlos Arturo Peña Zapata, auditor líder ICONTEC.

Fortalecer la definición de indicadores de resultados. Definir indicadores que muestren el verdadero comportamiento de las variables de desarrollo económico, social y territorial.

Obsérvese que el auditor, en lugar de citar las normas que dan lugar a la estandarización de procesos y la consecuente certificación, se adentra en los resultados de la gestión, pero antecede la misma a la construcción colectiva de las políticas públicas, a los principios de concurrencia y subsidiariedad entre entidades públicas, a la legitimidad de los procesos desde una comunidad fortalecida y necesariamente a la medición con indicadores de resultado.

3.4.2 El Factor Político y Su Dinámica Local.

Teniendo en cuenta que la selección del Municipio de Bello como estudio de caso, estuvo entre otros aspectos justificada en su comportamiento electoral como laboratorio de la democracia, resulta conveniente analizar los efectos de la política local en los resultados de su gestión.

Cabe recordar que las grandes reformas constitucionales de 1986 con “la elección popular de alcaldes” y “la Constitución Política de 1991”, conllevaron a una descentralización y democratización de los niveles sub-nacionales.

Bello no ha sido ajeno a estas reformas, el periodo de análisis 2004-2014 se caracteriza por tres administraciones del mismo partido político, “El Partido Conservador”, que con diferentes denominaciones en sus movimientos, como por ejemplo Alas Equipo Colombia, corresponden a lo que hoy se ha denominado por investigadores y medios de comunicación como “La Casa Suárez” (MOE, 2011), que si bien ostenta el monopolio del poder para algunos, para otros le ha permitido al municipio con su mediación ganar status de ciudad y agilizar su desarrollo.

La descentralización en temas como la apertura democrática y el fortalecimiento del estado contempla, un escenario tan amplio en el que se pueden identificar tres tipos de descentralización, la fiscal (de recursos), la política (de poder político) y la administrativa (de competencias), las cuales han afectado en diversa intensidad la democratización en términos de capacidad de gestión, apertura y cierre de competencias electorales y resultados administrativos.

En 2002, Oscar Suárez Mira llega a la *Cámara de Representantes*, su hermana Olga Suárez Mira ejerce como concejala de la municipalidad y en 2003 es postulada a la alcaldía, posicionándose para el período 2004-2007 como la primera mujer alcaldesa de Bello en 90 años de vida municipal. Para algunos, la posición estratégica de ambos hermanos ayudó a superar la crisis fiscal que afrontaba el municipio.

Las restricciones de la Ley 617 de 2000 en materia fiscal y la descentralización creciente de nuevas funciones a los entes territoriales, dejan a los alcaldes sujetos a una limitada capacidad de gestión que no logra avanzar más allá de sus territorios a no ser por la “mediación política”, en especial de los senadores y representantes que llegan al Congreso de La República con el apoyo local. Para los defensores del movimiento y algunos funcionarios públicos de la administración municipal, el éxito se ubica en “La Continuidad” de los procesos y “La Gestión De Recursos” ante el nivel nacional.

De la entrevista efectuada a La Senadora Olga Suárez Mira, el periodo 2004-2007 representó para los bellanitas la mayor transformación de la ciudad posicionándose como “La Nueva Centralidad del Norte del Valle de Aburrá”, dando lugar a un auge de la inversión privada como los grandes centros comerciales, la llegada de varias empresas industriales y comerciales y a un auge de la construcción en viviendas que superaban en calidad y valor la tradicional o única que se construía que era la vivienda de interés social.

Suárez (2015) reitera:

Esta transformación, según la Senadora, se logró fundamentalmente por tres factores: primero, el aumento de la seguridad ciudadana; segundo, la recuperación fiscal y financiera de la administración municipal caracterizada por las prácticas gerenciales de La Nueva Gestión Pública NGP; y la tercera, las transformaciones en materia urbanística a través de los ajustes realizados al Plan de Ordenamiento Territorial. (...). La continuidad en el poder y su aporte a los resultados de gestión, se refleja en la magnitud de los recursos del nivel nacional que han ingresado al presupuesto y que son prueba tangible de la “mediación” de los congresistas bellanitas.

Los 12 años consecutivos de una misma familia en la administración municipal constituye la élite de poder local, en términos de Fukuyama (como se citó por Leyva, 2013). “Se podría llamar de Estatalidad prestada (...). En este tipo de proceso, como señala el mismo autor, la Estatalidad tiene que ser pedida o prestada de otras fuentes” (p: 271). Que para el caso en cuestión, son los recursos que hoy se llaman “mermelada”-provenientes del acto legislativo 01 de 2001- que justifican el quehacer mediador de los políticos locales con miras a su permanencia y preponderancia en la región.

En cifras, esta relación se evidencia al comparar los recursos que ingresan al municipio de Bello por concepto de cofinanciación vs los recursos propios y de SGP que componen el presupuesto anual. La tabla N°9 presenta las partidas globales por fuente de financiación, destacando que los recursos de cofinanciación en determinados periodos igualan o superan el presupuesto municipal.

Tabla N°9 *Gastos de inversión por fuente de financiación*

Vigencia	Recursos propios	Sistema general de participaciones	Cofinanciación Nacional y Departamental
Cifras en Miles de pesos			
2.006	28.746.438	74.731.900	16.207.165
2.007	35.342.882	86.527.721	21.513.888
2.008	25.137.437	92.997.503	24.548.255
2.009	40.442.805	126.114.816	32.276.189
2.010	58.796.960	121.682.126	45.164.120
2.011	47.737.845	127.692.933	34.349.838
2.012	27.084.285	127.132.443	54.144.751
2.013	38.300.860	136.746.654	63.682.175
2.014	52.866.754	143.579.077	87.152.746

Fuente: Municipio de Bello, 2014. Dirección de Presupuesto y Contabilidad de La Secretaría de Hacienda. Luis Francisco Rincón Gutiérrez, Profesional Especializado.

Obsérvese la incidencia de los recursos de cofinanciación, que en determinados periodos anuales igualan o superan el presupuesto municipal, una relación de beneficio mutuo que se refleja recíprocamente en los resultados de la gestión y la permanencia de la élite de poder.

La alcaldía 2008-2011 correspondió a Oscar Andrés Pérez Muñoz, del movimiento Alas Equipo Colombia, candidato de los Suárez Mira. Y para el tercer periodo consecutivo 2012-2015, el municipio de Bello vivió el triunfo por primera vez en Colombia del voto en blanco, hasta hoy caso *sui géneris*, iniciando con ello un incipiente intento de “apertura democrática”, evidenciada en el ramillete amplio de aspirantes que se inscribieron para la contienda posterior y que dejó como alcalde electo 2012-2015 al actual mandatario Carlos Muñoz López, que también se circunscribe a la corriente dominante.

Este último periodo, estuvo también marcado por el intento de revocatoria de mandato en el año 2014, que finalmente resultó fallido. Y paradójicamente ha sido uno de los periodos con mejores resultados en la gestión.

En términos generales y de carácter a priori se creería que a mayor concentración del poder, menor serían las calificaciones en las mediciones. Por esta razón, se considera que en Bello hay una gran paradoja, por un lado los buenos resultados que obtiene en las mediciones que realiza el DNP y la Procuraduría, entre otros, y por otro lado, la trayectoria de cierre del régimen político, en la cual no hay una alternancia, sino por el contrario una concentración del poder.

Conclusiones

Los hallazgos y análisis obtenidos con el presente estudio de caso dan respuesta a la pregunta de investigación y a la hipótesis planteada al inicio del documento, de tal forma que se aporta un nuevo conocimiento de utilidad para municipios similares, en tanto transfiere experiencias, sobre como los municipios pueden instrumentalizar las prácticas de Nueva Gestión Pública para hacer frente a sus deficiencias administrativas y de gestión.

Es importante partir del auto reconocimiento de las condiciones de ineficacia, ineficiencia u otra debilidad de la administración pública. En el municipio de Bello, por ejemplo, se evidenció

en 2004 y de inmediato se implementaron aunque paulatinamente, diferentes prácticas de NGP, entre ellas, el recorte de personal, de allí que el Decreto Municipal 196 de 2005, manifestara en sus considerandos, literal g). “Que la nueva estructura orgánica de la administración central del Municipio de Bello y la planta de personal, aunque más pequeña y menos costosa, permitirá una cultura de gestión orientada a resultados y a la rendición de cuentas a la sociedad civil, con capacidad para atender con eficiencia, eficacia, economía, equidad y respeto, las demandas que plantea la comunidad”.

Los controles internos y externos a la administración pública, como las mediciones del Gobierno Nacional, inciden directamente en la GPOR, generando más que una obligación al cumplimiento normativo, una cultura gerencial y de procesos que en última instancia se orienta al cumplimiento de los fines del Estado, en particular la mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos y la garantía de derechos. De ella se derivan o complementan otras prácticas del modelo gerencial como Gobiernos Abiertos, Transparencia y Acceso a la Información.

Las mediciones de los organismos de carácter nacional como el MHCP, el DNP y la PGN, proporcionan un instrumento explicativo de los resultados en los componentes de eficacia y eficiencia, al tiempo que ayudan a caracterizar a los municipios por niveles de madurez institucional y los incentivan a la mejora a través del Ranking otorgado.

El Sistema Integrado de Gestión representa un gran avance para la Administración Municipal, tanto de manera directa, al pasar de una estructura jerárquica a una horizontal, como indirecta estableciendo un nuevo orden que surge de la implementación de los procesos, visibilizando la funcionalidad administrativa al identificar y documentar los diferentes trámites y servicios.

La Gestión Pública Orientada a Resultados es un reto para los gobiernos locales, que exige continuidad y mejora en su aplicación, ya que su medición constituye un instrumento de rendición de cuentas y transparencia administrativa para el ejercicio del control social. En consecuencia, la GPOR tiende a ser una política de estado más que de gobierno, su no continuidad conllevaría a un retroceso administrativo por parte de los mandatarios y a un fuerte costo político con la deslegitimación de su gestión.

Referencias

- Ballart, Xavier y Ramió, Carles (2000) *Ciencia de la administración*, Valencia: Tirant lo Blanch. (2000: 24)
- Banco interamericano de desarrollo, BID (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo*. Recuperado de <http://publications.iadb.org/handle/11319/435?locale-attribute=es>
- Bonilla-Castro, E. & Rodríguez, P. (1997). *La Investigación en las Ciencias Sociales: Más allá de los métodos*, Bogotá: Norma. (Capítulo 4, 5 y 6)
- Contraloría general de La República. (2004). *Política de saneamiento fiscal y financiero de los entes territoriales*. Recuperado de <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/14768908/Pol%C3%ADtica+de+saneamiento+fiscal+y+financiero+de+los+entes+territoriales.pdf/4b89427e-0da4-46e9-a131-4976a4c3192a>
- Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Orientaciones para la inclusión de metas de resultados con indicadores en los planes de desarrollo de las Entidades Territoriales*. Bogotá D.C., Colombia.
- Departamento Nacional De Planeación. (2004). *Balance Del Desempeño Fiscal De Los Municipios Y Departamentos 2000-2003*. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/4b_Balance%20desempe%C3%B1o%20fiscal%20de%20municipios%20y%20departamentos%202000-2003.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Evaluación del desempeño integral de los municipios y distritos, vigencia 2013*, ISSN 2027-5838
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Evolución de Sinergia y evaluaciones en administración del Estado*. Bogotá, Colombia. Versión 1.0 31 – 08 - 2014. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/inicio.aspx>
- Documento CONPES 3294. *Renovación de la administración pública: gestión por resultados*. Recuperado de www.dnp.gov.co, vínculo Conpes.
- Eslava, Adolfo (Octubre, 2008). *Políticas públicas y control social. Una aproximación neoinstitucional*. Departamento de Humanidades EAFIT. Bogotá, Colombia.
- Flórez, M.G. (Abril 10 de 2015). (N.I. Pérez, entrevistador)

- Leyva, Santiago (2013). *Medellín, Medio Ambiente, Urbanismo, Sociedad*. Centro de estudios urbanos y ambientales de la universidad de EAFIT, Urbam.
- Mankiw, N. Gregory (2012). *Principios de economía, Sexta edición*. ISBN-13: 978-607-481-829-1. Disponible en <http://latinoamerica.cengage.com>
- Mckinsey (2014, 27 de septiembre). 20 ciudades intermedias que impulsarán el crecimiento del país. *Periódico el Tiempo*, Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inversion-y-desarrollo-en-colombia/14603216>
- Muñoz, C.A. (21 de Abril de 2015). (N.I. Pérez, entrevistador)
- Nickson, Andrew (2002) Transferencia de políticas y reforma en la gestión del sector público en América Latina: el caso del *New public management* en: *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 24, Octubre, Caracas.
- Peña, C.A. (10 de Abril de 2015). (N.I. Pérez, entrevistador)
- Planeación municipio de Bello. *Planes de Desarrollo Municipales*. Periodos Administrativos 1992-1994, 1995-1997, 1998-2000, 2001-2003, 2004-2007, 2008-2011 y 2012-2015. Bello-Antioquia. Colombia.
- Procuraduría general de La Nación. (2015). ÍNDICE DE GOBIERNO ABIERTO. Recuperado de: <http://www.procuraduria.gov.co/portal/Indice-de-Gobierno-Abierto.page>
- Ramírez, María Fernanda (2008) *Estado, gobierno y Administración Pública: una aproximación* (paper).
- Ramírez, María Fernanda (2010) Administración Pública local, En: *La gestión pública local en el ámbito metropolitano*. Área metropolitana del Valle de Aburrá, Medellín. Cap. 2, pp. 25-47.
- Secretaría de Planeación del Municipio de Bello, (2011). *Marco Estratégico Del Sistema Integrado De Gestión. Mapa De Procesos*. Bello Antioquia.
- Suárez, O.L. (17 de Abril de 20015). (N.I. Pérez, entrevistador)
- Valencia, Germán (2011). Contribuciones De Las Políticas Públicas Al Estudio Del Estado, Semestre Económico, volumen 14, No. 30, pp. 87-104 • ISSN 0120-6346, UDEM, Colombia.
- Valencia, Germán y Álvarez, Yohan. (2008, julio-diciembre). La ciencia política y las políticas públicas: notas para una reconstrucción histórica de su relación. *Estudios Políticos*, 33, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, 93-121.

Anexo N°1¹⁹***Formato entrevista semi-estructurada***

Objetivo: Entrevistar actores clave que han participado en la implementación de Nueva Gestión Pública en el Municipio de Bello. (Preguntas Abiertas y Flexibles)

El propósito del cuestionario es conocer su opinión y percepción en los cambios de La Administración Municipal como “Empresa”, teniendo en cuenta sus prácticas gerenciales, el sistema Integrado de Gestión y la evolución de su desempeño relacionado con Eficiencia y Eficacia en una Gestión Pública orientada a resultados. ***¿Cómo los municipios pueden hacer frente a sus deficiencias administrativas y de gestión?***

PREGUNTAS:

1. Qué cambios evidencia en la Administración del Municipio de Bello en los últimos 2 o 3 periodos administrativos?
2. A qué prácticas novedosas atribuye estos cambios?
3. Considera que las prácticas implementadas obedecen a cambios regulatorios, intervención del gobierno central, la implementación de un sistema de gestión de la calidad o a la voluntad política del gobernante de turno?
4. En caso de conocer los resultados de la gestión medida por Planeación Nacional, La Procuraduría General de La Nación u otros entes externos, qué opinión tiene frente avances o retrocesos?
5. Qué medidas preventivas propondría al Municipio de Bello, para mejorar la gestión administrativa y hacer frente a la ineficiencia del sector público?

¹⁹ En el contenido del trabajo se presentan los apartes más relevantes de las entrevistas a los personajes clave.

Anexo N°2²⁰

Formato encuesta electrónica

Objetivo: Encuestar grupos focales de empleados, por modalidad de vinculación y jerarquía en la entidad, buscando medir el nivel de conocimiento y apropiación de prácticas de NGP, como una medida de aporte a La GPOR.

Metodología: A través de la página web de la entidad y el correo institucional se solicitará al personal que responda la encuesta virtual (4 preguntas), ingresando al link que corresponda a su perfil. La entrevista estará diseñada en Excel para obtener gráficamente el % de N° de empleados de planta, del nivel directivo y de contratistas que responden las preguntas, midiendo el nivel de conocimiento de las prácticas de la entidad asociadas a la NGP, como un factor de influencia en los resultados de la gestión del Municipio de Bello, así:

1. Según su perfil de click en el recuadro correspondiente:

Personal Vinculado a la Planta	Funcionario del Nivel Directivo	Personal Vinculado por Contrato
--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

2. Luego marque con X solo una de las opciones de respuesta.

El Sistema Integrado de Gestión lo conforman:	
a.	La satisfacción del cliente
b.	Los procesos misionales
c.	El consejo de gobierno
d.	El MECI, El Sisteda y La Calidad
Es una práctica de transparencia administrativa	
a.	La evaluación del desempeño
b.	Rendición de Cuentas
c.	La inversión Social
d.	La Contraloría Municipal

Es una medida de La Gestión Orientada a Resultados:	
a.	La eficiencia y la eficacia del Plan
b.	El nivel de desarrollo
c.	La gestión de las secretarías
d.	El Alcalde
Según el mapa de procesos, la razón de ser de la entidad está en:	
a.	Los procesos estratégicos
b.	Los procesos de Apoyo
c.	Los procesos misionales
d.	Los procesos de evaluación

3. Escala De Valoración del Nivel de conocimiento y apropiación: Según N° de aciertos

Bajo: Menor o igual a 2 Aciertos **Medio:** 3 Aciertos **Alto:** 4 Aciertos

²⁰ Los resultados de la encuesta virtual se presentan en el Anexo N°5

Anexo N°3

Ranking de desarrollo integral nacional y departamental

	Ranking Nacional (Índice de Desempeño Integral)								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bello	606	123	282	149	10	6	280	16	7
Barbosa	197	602	248	102	268	53	408	720	162
Girardota	345	376	666	161	684	234	35	17	965
Copacabana	413	246	607	576	77	191	97	634	529
Medellín	56	36	1	3	16	2	5	65	1
Itagüí	296	60	296	63	9	13	72	270	512
Sabaneta	452	643	327	216	657	769	146	620	389
La Estrella	444	836	349	43	104	88	319	159	423
Caldas	578	126	477	478	291	82	36	246	477

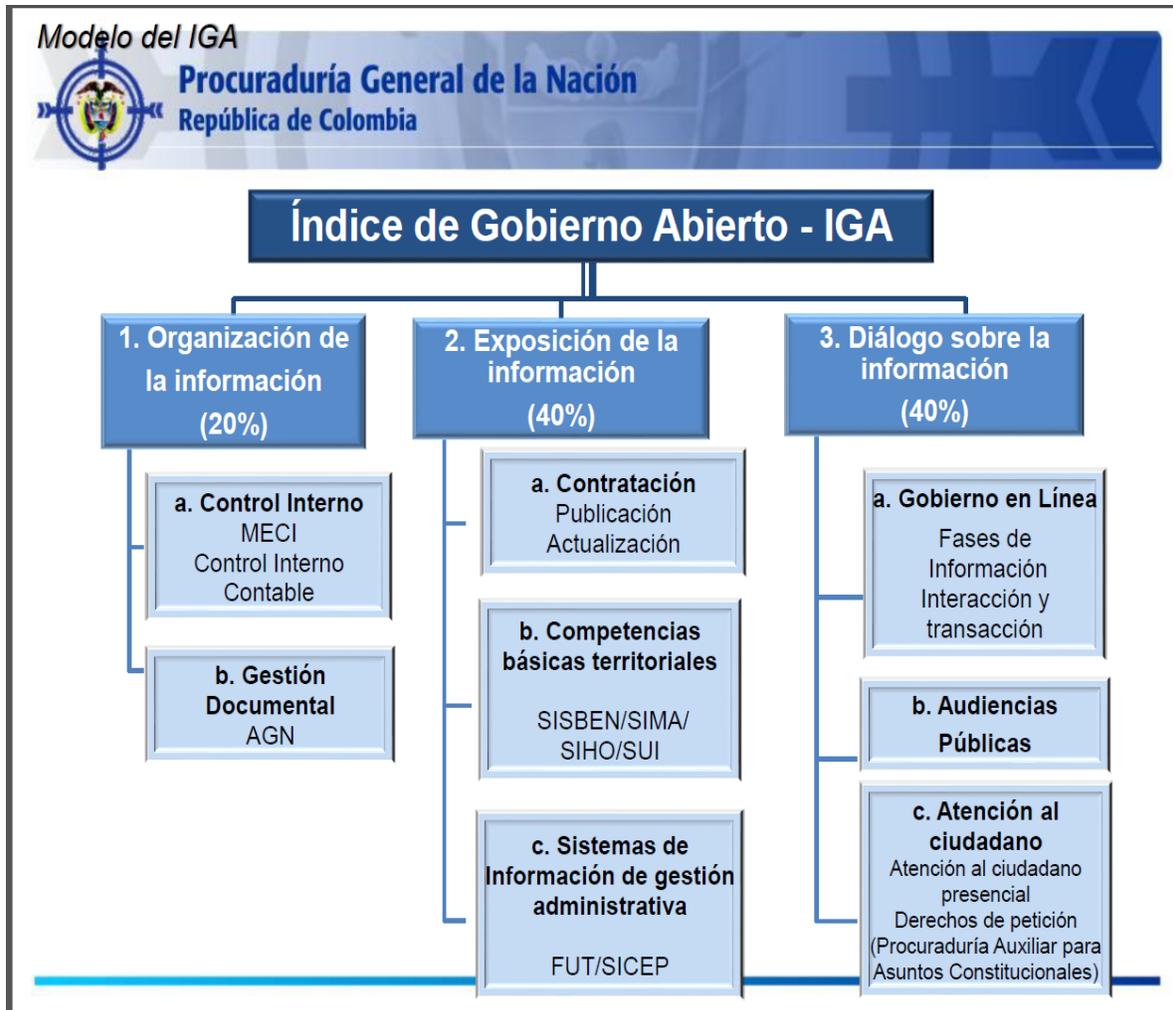
	Ranking Departamental (Índice de Desempeño Integral)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Bello	N.D.	6	15	16	2	2	28	1
Barbosa	N.D.	75	11	11	29	7	42	63
Girardota	N.D.	38	75	17	92	38	2	2
Copacabana	N.D.	18	63	64	9	27	7	77
Medellín	N.D.	1	1	1	4	1	1	7
Itagüí	N.D.	3	17	6	1	3	6	31
Sabaneta	N.D.	80	24	21	84	108	12	73
La Estrella	N.D.	106	27	4	12	14	36	17
Caldas	N.D.	8	39	47	35	13	3	26

El mejor ubicado del área en el ranking Departamental, se encuentra resaltado con color azul.

Fuente: Planeación Municipal de Bello, con base en información de DNP.

Anexo N°4

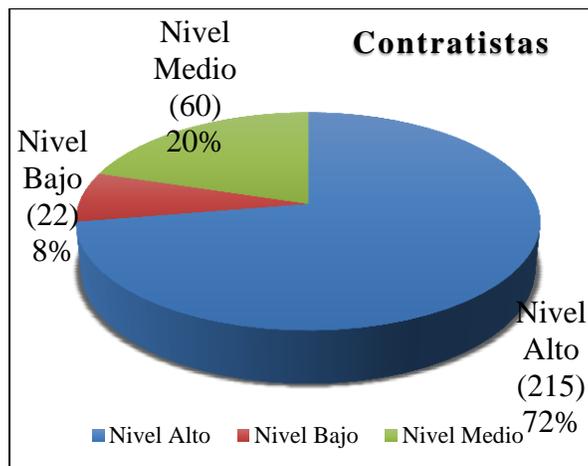
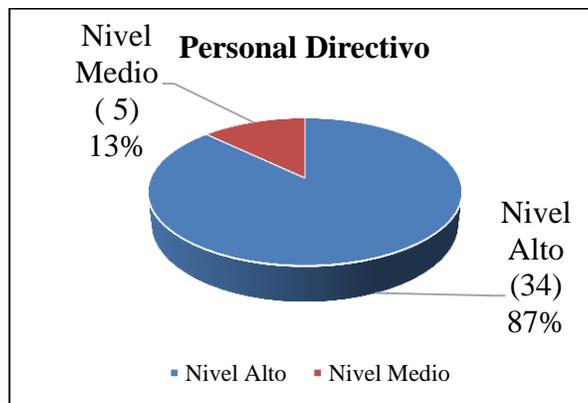
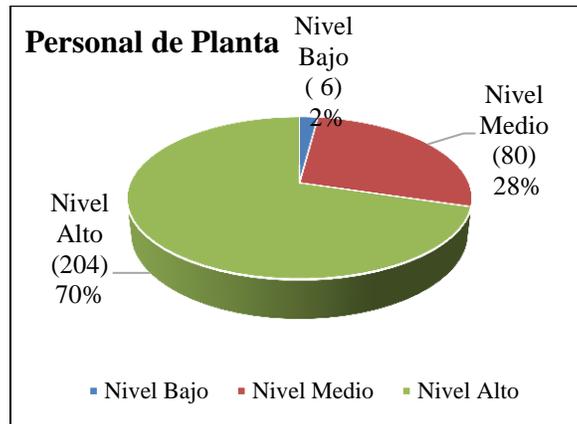
Descripción de la medición del índice de gobierno abierto.



Fuente: Procuraduría General de La Nación, 2014. Disponible en:
<http://www.procuraduria.gov.co/portal/Indice-de-Gobierno-Abierto.page>

Anexo N°5²¹

Resultados encuesta virtual: Nivel de conocimiento de la entidad por grupos focales.



²¹ Elaboración propia en colaboración con La Secretaría General y La Dirección de Informática de Bello.