

**RETOS, LIMITACIONES Y AVANCES EN LA
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL
INTERNO (MECI) EN EL MUNICIPIO DE CANTÓN DE SAN
PABLO ENTRE LOS AÑOS 2008 Y 2014**

Autores:

ARBOLEDA VELÁSQUEZ CARMEN STRELLA

MURILLO QUINTERO OSMAR

PALACIOS CAICEDO INGRITH YACIRA

**Nueva Gestión Pública
en el Cantón de San
Pablo**

**RETOS, LIMITACIONES Y AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO
ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI) EN EL MUNICIPIO DE CANTÓN DE
SAN PABLO ENTRE LOS AÑOS 2008 Y 2014**

**CHALLENGES, LIMITATIONS AND PROGRESS IN THE IMPLEMENTATION OF
THE STANDARD MODEL OF INTERNAL CONTROL (MECI) IN THE
MUNICIPALITY OF SAN PABLO CANTON YEARS BETWEEN 2008 AND 2014**

ARBOLEDA VELÁSQUEZ CARMEN STRELLA

Primer autor

MURILLO QUINTERO OSMAR

Segundo autor

PALACIOS CAICEDO INGRITH YACIRA

Tercer autor

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de:
Magister en Gobierno y Políticas Públicas

Asesor:

Juan Rafael Peláez Arango

Universidad EAFIT- abierta al mundo
Escuela de Ciencias y Humanidades
Departamento de Humanidades
Maestría en gobierno y políticas públicas
Quibdó, 10 de octubre de 2014

Contenido

LISTA DE ABREVIACIONES	4
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE GRÁFICO	4
LISTA DE TABLAS.....	5
Resumen	6
Abstract	6
Introducción.....	7
CAPÍTULO 1	8
1. Problema de investigación, objetivos, justificación y preguntas de investigación	8
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Justificación	10
1.4 Preguntas de la investigación	10
Capítulo 2.....	12
2. Marco teórico.....	12
2.1 Nueva Gestión pública	12
2.2 Descentralización en Colombia	15
2.3 Correlación entre Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y Modelo Estándar de Control Interno (MECI)	17
2.4 Modernización de la administración pública en América Latina.....	21
2.5 Contexto situacional	23

Capítulo 3.....	24
3. Metodología.....	24
3.1 Metodología de La investigación	24
Capítulo 4.....	27
4. Hallazgos e interpretación de resultados	27
4.1 Resultados encuestas.....	28
4.1.1 Datos generales	28
4.1.2 Cuestionario encuestas	30
4.2 Resultados entrevistas semiestructuradas	38
4.2.1 Categoría No. 1 Cambios en la administración	39
4.2.2 Categoría No. 2 Consecuencias de la implementación de modelo	40
4.2.3 Categoría No. 3 Desafíos en la Implementación del modelo.....	42
Capítulo 5.....	44
5. Conclusiones y recomendaciones.....	44
5.1 Conclusiones.....	44
5.2 Recomendaciones.....	49
A. Anexo: Encuesta.....	51
B. Anexo: entrevista	52
Referencias	53

LISTA DE ABREVIACIONES

CN	Constitución Nacional
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
MECI	Modelo Estándar de Control Interno
NGP	Nueva Gestión Pública
NTCGP	Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
PHVA	Planear, Hacer, Verificar y Actuar

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Flujograma de procesos Atlas. Ti	26
--	----

LISTA DE GRÁFICO

Gráfica 1. Género	28
Gráfica 2. Nivel de escolaridad	29
Gráfica 3. Edad	29
Gráfica 4. Variedad de trámites en la alcaldía municipal de Cantón de San Pablo	30
Gráfica 5. Calidad en la atención en la visita a la administración municipal	31
Gráfica 6. Tiempo en la atención de la visita	32
Gráfica 7. Identificación de áreas de atención	33
Gráfica 8. Solución a trámites	35
Gráfica 9. Solución a trámites	36
Gráfica 10. Trámites por parte de agremiaciones	37
Gráfica 11. Tiempo de respuesta a solicitud	38
Gráfica 12. Percepción de la administración municipal	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Complementariedad entre el SGC y MECI	21
Tabla 2. Género presente en la muestra	28
Tabla 3. Nivel de escolaridad	28
Tabla 4. Grupo etario	29
Tabla 5. Visitas a realizar trámites a la alcaldía	30
Tabla 6. Atención recibida	31
Tabla 7. Atención rápida y oportuna	32
Tabla 8. Identificación de área de atención	32
Tabla 9. Atención amable y cortes	33
Tabla 10. Respuesta al trámite	34
Tabla 11. Petición o sugerencia de agremiaciones	35
Tabla 12. Respuestas y/o atención oportuna	36
Tabla 13. Percepción general de la comunidad	37

Resumen

Con el paso de los años, se logra evidenciar que los avances en Gestión pública y la introducción de nuevas técnicas de gobernanza, han dado resultados positivos en diferentes países del mundo y los gobiernos han apostado por un modelo de nueva gestión pública en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia del aparato administrativo; siguiendo los pasos a organizaciones privadas que han sido exitosas en el manejo eficiente de sus recursos y en el constante aumento de su gestión administrativa. Debido a ello, esta investigación pretende determinar ¿Cuáles han sido los retos, limitaciones y avances en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el municipio de Cantón de San Pablo entre los años 2008 y 2014?

Palabras clave: *Cantón de San Pablo, Nueva Gestión Pública (NGP), Modelo de Control Interno (MECI), Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Descentralización.*

Abstract

Over the years, it is possible to demonstrate that the progress in public administration and the introduction of new techniques of governance, have yielded positive results in different countries and governments have opted for a model of new public management in the search for efficiency and effectiveness of the administrative apparatus; following the steps of private organizations that have been successful in the efficient management of the resources and the constant increase of its administrative management. Because of this, this research seeks to determine: What have been the challenges, constraints and progress in the implementation of the Standard Model of Internal Control (MECI) in the municipality of Canton de San Pablo between 2008 and 2014?

Key words

Canton de San Pablo, New Public Management (NPM), Internal Control Model (MECI), Quality Management System (QMS), Decentralization.

Introducción

Durante las últimas décadas, el mundo ha tenido un revuelo en materia de reformas administrativas, entre ellas el modelo de Nueva Gestión Pública empleado en diferentes países y ciudades, el cual cuenta con herramientas importantes para las administraciones públicas, como es el Modelo Estándar de Control Interno “MECI”. Dicho modelo ha sido adoptado por el municipio de Cantón de San Pablo, en pro de aumentar su eficiencia y eficacia administrativa, el cual a su vez lo enfrenta a distintas consecuencias y desafíos.

En ese sentido, esta investigación lo que busca es dar cuenta de estas condiciones particulares, respondiendo a la pregunta de: ¿Cuáles han sido los retos, limitaciones y avances en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el municipio de Cantón de San Pablo entre los años 2008 y 2014?, bajo la tesitura metodológica de un estudio de caso de la implementación de la Nueva Gestión Pública (NGP).

Esta investigación está dividida en cinco (5) capítulos; el primero contiene las líneas introductorias de la investigación, que abordan la introducción, planteamiento del problema, objetivos general y específicos, justificación, pregunta y subpreguntas de investigación; el segundo capítulo está conformado por el marco teórico, el cual involucra todos los conceptos claves para el desarrollo de esta investigación, atinentes a la Nueva Gestión Pública, la modernización de la administración pública en América Latina, la descentralización en Colombia, y correlación entre Sistema de Gestión de Calidad y Modelo de Control Interno; en el tercer capítulo se expone la metodología utilizada en la investigación; en el cuarto capítulo se encuentran los hallazgos e interpretación de resultados, arrojados por la utilización de instrumentos como la encuesta y la entrevista semiestructurada; en el capítulo quinto, se recopila todo lo concerniente a las conclusiones y recomendaciones, conforme a los resultados obtenidos con la investigación.

CAPÍTULO 1

1. Problema de investigación, objetivos, justificación y preguntas de investigación

1.1 Planteamiento del problema

La administración pública ha sido transversalizada por varios modelos de reformas administrativas del Estado, cada una según los expertos con aciertos y desaciertos.

Hoy en Colombia se visualiza con mayor fuerza la aplicación del modelo basado en la Nueva Gestión Pública, que en adelante llamamos (NGP), especializada en la implementación de herramientas traídas desde el sector privado al sector público; y es desde esta mirada que se proponen estrategias para su adaptación, desde el centro a la periferia o regiones.

Estas herramientas exigen para su implementación, la disposición de recursos financieros por parte del Estado; y por ende, como la lógica privada lo demanda, la existencia de mecanismos de control orientados a incrementar la eficacia que busca según el Departamento Nacional de Planeación: cuantificar el porcentaje en que los alcaldes cumplen las metas de producto prometidas en sus planes de desarrollo. Los productos son la cantidad de bienes y servicios efectivamente brindados a la comunidad (DNP, 2005, p. 15) y su eficiencia, que: tiene como objetivo fundamental evaluar la capacidad de un municipio de lograr una relación óptima (eficiencia relativa) entre los insumos y los productos obtenidos (bienes y servicios a su cargo), en comparación con la obtenida por los demás municipios (DNP, 2005, p. 16), en la utilización de los recursos.

Son estas herramientas integradoras de la NGP, como la descentralización, que por su lado: busca disminuir el grado de centralización, el cual se puede medir con indicadores de la proporción de ingresos y gastos de cada nivel de gobierno, la autonomía para la toma de decisiones y la forma de selección de sus dirigentes locales (Gaviria, 2003, p. 141), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema de

Gestión de Calidad (SGC), los cuales creados e implementados de manera general, son los que al parecer desconocen las realidades locales, trayendo consigo el cumplimiento de una cantidad importante de requisitos para los entes locales, sin considerar la capacidad de respuestas de estos; puesto que no se está en igualdad de condiciones con municipalidades de categoría 1ra, a otras de categoría 6ta, como lo es la del municipio del Cantón del San Pablo en el departamento del Chocó.

Por lo anterior, es necesario la realización de una investigación que permita ofrecer una mirada exhaustiva, sobre la manera como operan dichas herramientas en municipios ubicados en regiones apartadas, de estructuras administrativas débiles y para nuestro caso, el municipio del Cantón de San Pablo, el cual hace parte del departamento del Chocó, que según los indicadores suministrados por el DNP tiene los más bajos en cuanto a índices de desempeño fiscal, administrativos y de necesidades básicas insatisfechas en su población.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la implementación de la Nueva Gestión Pública en el Municipio de Cantón de San Pablo, enfocado en el Modelo Estándar de Control Interno “MECI”, utilizado por el ente local.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir el proceso de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno en el municipio de Cantón de San Pablo.
- ✓ Analizar la implementación del Modelo Estándar de Control Interno en el municipio de Cantón de San Pablo.
- ✓ Realizar recomendaciones a la administración del municipio del Cantón de San Pablo, en torno a los resultados obtenidos del análisis realizado, con el

propósito de que éstas contribuyan a la mejora de la gestión pública del ente territorial.

1.3 Justificación

El análisis de la Implementación de la NGP, enfocado al Modelo Estándar de Control Interno “MECI” en el municipio de Cantón de San Pablo, es de gran importancia, ya que como consecuencia de éste, se podrán dar elementos a la administración del municipio, para que continúen en la mejora de sus objetivos, de resultar que los efectos hayan sido positivos; en caso contrario, este análisis dará pautas al ente territorial para que se identifiquen las falencias y se estimen mecanismos para la resolución de las mismas, y de este modo se constituya en una herramienta para las administraciones venideras en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo del ente, lo cual estará enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo del municipio, generando así confianza a los ciudadanos, mayor compromiso y entrega de los funcionarios.

1.4 Preguntas de la investigación

Con el panorama anteriormente descrito, se presenta la pregunta principal de investigación y subpreguntas:

¿Cuáles han sido los retos, limitaciones y avances en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el municipio de Cantón de San Pablo entre el año 2008 y 2014?

Las siguientes subpreguntas también han sido identificadas, y de igual manera serán respondidas en esta investigación:

- ✓ ¿Cuál es la percepción de la ciudadanía del municipio de cantón de San Pablo en cuanto a la gestión de la administración pública?

- ✓ ¿Bajo qué criterios se adoptó la implementación del Modelo de NGP en el municipio de Cantón de San Pablo?
- ✓ ¿Se encuentran involucradas todas las personas que deben estarlo, con la implementación del MECI en el municipio de Cantón de San Pablo?
- ✓ ¿Cuáles son los cambios que han sido introducidos?
- ✓ ¿Cuáles fueron los argumentos para introducirlos?
- ✓ ¿Cuáles son los contextos específicos y generales en los cuales tuvieron lugar?
- ✓ ¿Cómo fueron implementados los cambios? ¿Qué sucedió en la práctica?
- ✓ ¿Cuál fue el mejoramiento en el desempeño institucional y de la agencia?

Capítulo 2

2. Marco teórico

El creciente auge por la renovación de la administración pública, en aras de mejorar la prestación de los servicios, han hecho surgir nuevas corrientes para la reestructuración de la Gestión Pública; entre ellas, está el modelo de Nueva Gestión Pública, el cual ha sido adoptado en muchos países y presenta herramientas claras para el mejoramiento de los procesos administrativos (Freuly, 1999).

Para el caso de Colombia, se ha adoptado el modelo de NGP, para dar respuesta al interrogante planteado en esta investigación: ¿Cuáles han sido los retos, limitaciones y avances en la implementación de modelo estándar de control interno, “MECI” en el municipio Cantón de San Pablo entre el año 2008 y 2014? se debe partir de estudiar las bases teóricas que enmarcan dicho modelo, el cual hace parte de un componente de reforma de la administración pública.

2.1 Nueva Gestión pública

Definida por Peter Schröder (2002), como un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión como lo son el controlling, el benchmarking y la gestión esbelta (lean management) (Schröder, 2002:7). Por su parte, García (2007) concibe la NGP, como una herramienta que busca la eficiencia y la eficacia de los gobiernos, a través de la implementación de mecanismos de control, enfocados en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y la inclusión de los mismos, en cuanto a su participación en los procesos que emprenden las administraciones, desarrollando prácticas transparentes, que a su vez permite el goce de servicios de calidad.

El fenómeno de la NGP tiene su origen en países como Nueva Zelanda y se ha desarrollado con gran fuerza en otros países industrializados como Gran Bretaña, Australia, los países escandinavos y Estados Unidos (Bresser, 2001).

Este modelo se implementa en países latinoamericanos al finalizar los ochentas y comienzo de los años 90: (...) los casos de Brasil, México, Chile y Argentina se muestran habitualmente cómo los precursores de la región (...) (Brouchoud, 2013, p. 85), cuando surge en la región una gran preocupación por las reformas del Estado, en razón de garantizar un buen gobierno y mejorar la prestación de los servicios ofrecidos por la administración pública. En este sentido, siguiendo a Bresser:

La literatura sobre “reforma administrativa” en América Latina es tan grande como el número de intentos de hacer reformas en la región. Peter Spink, que hizo un examen del área, observó que las burocracias latinoamericanas parecen estar permanentemente involucradas en la reforma administrativa: El tema de la reforma administrativa y, más recientemente, de la reforma del Estado, mantuvo una presencia visible en América Latina en la mayoría de los últimos 70 años; pero, en todos los casos estudiados, la reforma administrativa significó reforma burocrática. El objetivo era establecer, en cada país latinoamericano, un servicio público como el francés, el alemán o por lo menos el norteamericano (Bresser, 2001, p. 6).

En este mismo sentido, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD, manifiesta que todo este proceso de reformas tuvo lugar con la crisis de los 70, debido a la gran necesidad de reformar el Estado, proponiendo la reducción de su tamaño y adquiriendo total dominio del mercado. Esta propuesta de desmantelamiento del aparato estatal no tuvo mucha fuerza, ya que la clave estaba en la reconstrucción del mismo (CLAD, 1998).

Otros teóricos como Fleury (1999), al referirse a las preocupaciones por las reformas del estado, plantea que ésta obedece a temas de interés político, ya que la democratización permitió que las relaciones de poder entre gobiernos se redefinieran,

donde se restringe un poco el poder de los estados nacionales, a través del proceso de descentralización, el cual permitió el aumento del poder a nivel local: El intento era pues, descentralizar los problemas de forma tal de diluir los conflictos políticos y permitir, además, la búsqueda de soluciones en el nivel local (Fleury, 1999, p. 63).

Al respecto, conviene decir que todas aquellas reformas llegaron a Colombia. En este país, las reformas a la administración pública suelen ser más complejas, dado a que toman lugar en un Estado con administraciones débiles, sin la debida idoneidad de sus funcionarios y con mucho predominio de relaciones clientelares; es decir, repartir los cargos en las instituciones estatales, no por la capacidad que se posea un candidato para acceder al mismo, sino por la afiliación política, el amiguismo o cercanía que se tenga con los caudillos regionales, quienes eran los responsables de manejar la política local, y por ende la administración pública en su área de influencia (Combes, 2011).

Por su parte, el esquema gerencial contemplado en la NGP hace un importante énfasis en una administración pública de calidad y control sobre la cosa pública; es decir, una administración que permita separación de niveles tanto políticos como administrativos, que permitan la especialización de funciones; que tenga una nueva actitud de servicio, visualizando las demandas de los ciudadanos y su satisfacción; igualmente, que racionalice las funciones del Estado, identificando las necesidades de los ciudadanos y que actores, ya sean privados o públicos, puedan prestarlos con mayor eficacia y calidad. Y por último, un nuevo modelo de gestión a través de la gestión por resultados, una gestión total de calidad y la rendición de cuentas sobre los resultados, que garanticen la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Navas, 2010); con lo cual, se le da mayor relevancia al nivel municipal o local, pues es allí donde mayor contacto con el ciudadano existe.

El control que se ejerce en el marco del modelo de la nueva gestión pública, constituye uno de los pilares sobre la cual se erige a NGP; según Schröder (2002):

El Controlling abarca la totalidad de las funciones que deberán optimizar el suministro de informaciones para las instancias directivas. Al mismo tiempo, abarca funciones parciales, como reconocer las necesidades de información, la adquisición de información, la puesta a disposición y aplicación de métodos de análisis y evaluación y la gestión de información preparativa para el control de planeación y resultados. (Schröder, 2002, p. 20).

En Colombia, la NGP tuvo como punto de partida la Constitución Nacional de 1991, la cual se diferencia con las anteriores constituciones, por incluir por primera vez un capítulo que se encarga y regula todo lo relacionado con la administración pública y su función. Del mismo modo, la nueva constitución establece principios por medio de los cuales debe regirse la actividad administrativa, contenidos en el artículo 209 (Brouchoud, 2013):

Teniendo en cuenta que estas reformas están ligadas a procesos de descentralización y la organización territorial en Departamentos y Municipios con responsabilidades administrativas y fiscales, donde alcaldes y gobernadores tienen la función de administrar los recursos públicos que recaudan para ser invertidos en los programas y proyectos contemplados en el plan de desarrollo (Brouchoud, 2013, p. 85).

2.2 Descentralización en Colombia

Bajo el marco de NGP, se han introducido cambios al sistema organizativo y jerárquico de la administración pública, reasignando las funciones a ejercer por parte de la administración municipal a través de un: *proceso de descentralización que se inició en Colombia a comienzos de los ochenta, tuvo como propósito general aumentar la legitimidad del Estado, mediante la modernización de las estructuras políticas, administrativas y fiscales* (Ceballos & Hoyos, 2003, p. 4).

El proceso de descentralización en Colombia, se dio posteriormente a la reforma constitucional de 1.991 por movilizaciones sociales de líderes locales, quienes se

opusieron al centralismo notorio de la constitución de 1.886; movilizaciones que se materializaron en 1.986 con el acto legislativo 01, que permitió la elección popular de alcaldes en todo el territorio colombiano. Cinco años más tarde, con la constitución de 1.991 establece no solamente la elección de alcaldes, sino también la de gobernadores, diputados y concejales (Hernández, 2012).

En este sentido, el proceso de descentralización tuvo dos objetivos principales, con el propósito de mejorar la atención de los ciudadanos con la dotación de bienes y servicios de calidad, aumentar la democracia y el proceso participativo de las comunidades y desde luego, mejorar la transferencia de recursos y funciones de los niveles nacionales, a los departamentales y locales, tal y como lo plantea Ceballos y Hoyos:

El primero se planteó como respuesta a dos hechos concretos: el crecimiento acelerado de las finanzas del gobierno central, originado por las crecientes demandas de expansión local de los servicios públicos, y el malestar político generado por el bajo nivel de cobertura de servicios básicos como agua, educación y salud (Bird et al., 1998, p. 172). El segundo objetivo reflejaba la necesidad de impulsar una gestión pública local que respondiera adecuadamente a las demandas de los ciudadanos, mediante la creación de instancias que permitieran a la comunidad expresar de forma directa sus “preferencias” (la elección popular de alcaldes y gobernadores) y tener un impacto en los proyectos que se desarrollaran en su beneficio (Ceballos & Hoyos, 2003, p. 5).

Así mismo, García (2007) manifiesta que el verdadero proceso de reestructuración del aparato estatal se encuentra muy de la mano de lo que es la descentralización, que no es más que un mecanismo de transferencia de poder o competencias entre niveles de gobierno, dividiéndola así en dos tipos, como lo es la descentralización territorial en lo que se refiere su política y la descentralización de funciones, que hace especial énfasis en la capacidad de gestión de los funcionarios.

El proceso de descentralización: busca disminuir el grado de centralización, el cual se puede medir con indicadores de la proporción de ingresos y gastos de cada nivel de gobierno, la autonomía para la toma de decisiones y la forma de selección de sus dirigentes locales (Gaviria, 2013, p. 141).

Del mismo modo, Gaviria (2013), manifiesta que este proceso de descentralización obliga a los dirigentes locales a demostrar capacidad de gestión y de control en sus territorios, pero estos se encuentran muy relacionados con externalidades que influyen en sus funciones, como la problemática social y de violencia, el nivel de desarrollo del territorio y sobre todo el nivel de dependencia del gobierno nacional.

En efecto, la necesidad de establecer procesos de planeación estratégica de las actividades y la gestión por resultados en el marco de la NGP, es importante la rendición de informes como el elemento estructurante del control, pues según Schröder (2002), los informes son parte vital del control y surgen como consecuencia de la descentralización.

2.3 Correlación entre Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC), surge como una propuesta del Estado, con el propósito de generar mayor compromiso, transparencia, eficiencia y eficacia de las entidades públicas y privadas territoriales. En Colombia, el sistema de gestión de calidad está enmarcado como mandato constitucional, en el artículo 209 de la Constitución Política de 1991:

La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración

pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley (CN, 1991, Art.209).

Por su parte, la ley 872 del 30 de Diciembre de 2003; por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, expone en su artículo primero:

Creación del sistema de gestión de la calidad. Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual 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 al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente (Ley 872,2003, Art.1).

El principal objetivo del SGC es involucrar a todos los funcionarios de cada entidad desde los altos mandos, hasta los funcionarios rasos, esto pues, teniendo en cuenta las particularidades de cada entidad, con el objetivo del aumento en la mejora en la prestación de los servicios a los ciudadanos o clientes.

De otro lado, la misma norma establece que el SGC y el MECI, son modelos que se complementan entre sí; es decir, que pese a que el MECI es de obligatorio cumplimiento para las entidades territoriales y el SGC no lo es; muchos de los procesos que contienen tanto el uno como el otro, se encuentran intrínsecamente relacionados. En este sentido Sarmiento, argumenta que:

Es importante mencionar que tanto el MECI como la norma de calidad contienen elementos comunes que al ser aplicados de manera organizada ayudaran a conseguir los objetivos de la organización y no a generar traumatismos, pero esto depende de su aplicación, por un lado el MECI plantea una estructura de tres subsistemas, nueve componentes y veintinueve elementos y la norma de calidad plantea 242 requisitos normativos pero ambos se basan en el ciclo PHVA, y es en esto último es donde se debe realizar una aplicación conjunta de los departamentos de la organización para no caer en planeaciones dobles o en acciones a ejecutar que generen confusión en cada colaborador de una compañía (Sarmiento,2013, p. 27).

Es así como la Constitución Nacional de 1991, en su artículo 269 obliga a la implementación del control interno en las instituciones:

En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas. (CN, 1.991, Art.269).

Con la promulgación de la Ley 87 de 1.993, se establecen los lineamientos de control interno; posteriormente el Decreto 1826 de 1.994 menciona la creación de la oficina de Coordinación de Control Interno en la estructura de los Ministerios y Departamentos Administrativos y se crean los Comités de Coordinación del Sistema de Control Interno; paso seguido, el Decreto 1537 de 2001 menciona los elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado, sin dejar de nombrar la Ley 489 de 1.998, la cual en su capítulo sexto habla de la creación del Sistema Nacional de Control Interno; posteriormente a esto se da paso al establecimiento del Modelo de Control Interno (MECI), mediante el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2.005; por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

Para la aplicación de dicho modelo, se establece como máxima autoridad al Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP-, como ente facultado para administrar y brindar apoyo y asesoría a las entidades de la administración pública obligadas a implementar el MECI, en el diseño e implementación del MECI, así como del SGC.

Por último, se establece la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública-NTCGP 1000-2004, adoptada mediante el decreto 4110 de 2004, la cual fue actualizada por la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública 1000-2009.

En el Modelo Estándar de Control Interno-MECI 1000-2005, se establece que:

El Sistema de Control Interno debe entenderse como una herramienta que comparte algunos elementos con otros sistemas. Por lo tanto, es posible que la implementación de alguno de los requisitos de este documento, permitan el cumplimiento total o parcial de requisitos de otros sistemas. En la implementación del Sistema de Control Interno se debe tener cuidado especial en la identificación de estos elementos comunes, para evitar se dupliquen esfuerzos. (MECI, 2005, p. 4).

De igual manera, la NTCGP 1000-2009, establece la correspondencia o compatibilidad entre los dos modelos, el SGC y MECI; y también con el sistema de desarrollo Administrativo (Ley 489/1998), en su proceso PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), tal y como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 1. Complementariedad entre el SGC y MECI

COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LOS DOS MODELOS		
FORMA	NTCGP 1000-2009	MECI-2005
Estructura del Modelo	Tiene 242 requisitos, dividido en 8 capítulos 3 generales y 5 específicos.	Está compuesta por 3 subsistemas, 9 componentes y 29 elementos.
CICLOS DE GESTIÓN	NTCGP 1000-2009	MECI-2005
Ambos enfocan su estructura en el ciclo PHVA	<p>Planea: SGC (Cap.4), responsabilidad de la dirección (Cap. 5), gestión de los recursos (Cap.6)</p> <p>Hace: realización del producto o prestación del servicio (Cap. 7)</p> <p>Verifica y actúa: medición análisis y mejora (Cap.8) numerales, 8.1,8.2, 8.3, 8.4 y 8.5</p>	<p>Planea: control estratégico</p> <p>Hace: control de gestión</p> <p>Verifica y actúa: control de evaluación</p>
PRINCIPIOS	NTCGP 1000-2009	MECI-2005
En los cuales los dos modelos se complementan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfoque hacia el cliente ✓ Liderazgo ✓ Participación activa de los servidores públicos ✓ Enfoque basado en los procesos ✓ Enfoque del sistema para la gestión ✓ Mejora continua ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores ✓ Coordinación, articulación y cooperación. ✓ Transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autocontrol ✓ Autogestión ✓ Autorregulación

Fuente: elaboración propia.

La tabla No. 1, ilustra como los dos modelos SGC y MECI son complementarios entre sí, ya que tiene elementos comunes, que al ser utilizados de manera organizada y coordina pueden ayudar a la consecución de los objetivos de la organización.

2.4 Modernización de la administración pública en América Latina.

Para Spink (2001), en América Latina la NGP tuvo muchas consecuencias, en virtud de la enorme discusión que se abrió en torno a ella, pero la más relevante es sobre los roles del Estado y la identidad que éste toma después de este proceso; y como

consecuencia de ello, poner término al desmantelamiento total de un Estado totalmente centralista.

Así mismo, Spink argumenta que:

El enfoque basado en derechos comparte muchas de las preocupaciones de la administración pública gerencial, pero hace énfasis no sólo en los resultados, sino también en la naturaleza de las relaciones que se construyen con los ciudadanos y en su impacto sobre la inclusión y el alivio de la pobreza. Esto, en lo fundamental, aboga en favor de tornar la administración pública más sensible y a un trabajo desde afuera hacia adentro. Los gerentes desempeñan su papel, pero es la capacidad para juzgar el impacto y sus consecuencias, y para evaluar los micro-procesos del suministro de servicios lo que se coloca en primer plano. (Spink, 2001, p. 13).

Para el estudio de este trabajo, se incluyó el marco analítico utilizado por Peter Spink, en su trabajo *Modernización de la Administración Pública en América Latina*, el cual se centra en los efectos reales, que surgen con las políticas que en la administración se instauran así:

El foco de interés se ubica en los impactos de los cambios introducidos en los procesos de formulación, regulación y administración de las políticas sociales y económicas, que modifican los sistemas de gestión en áreas estratégicas de los ministerios y agencias reguladoras para el mejoramiento del desempeño institucional. No es un estudio de políticas sociales y económicas como tales, sino de la forma en que su eficiencia y su eficacia se incrementan a través de cambios realizados en el interior del sector público. Caracterizadas en forma amplia, las interrogantes de partida serían las siguientes: ¿Cuáles son los cambios que han sido introducidos?, ¿Cuáles fueron los argumentos para introducirlos?, ¿Cuáles son los contextos específicos y generales en los cuales tuvieron lugar?, ¿Cómo fueron implementados los cambios?, ¿Qué sucedió en la práctica?, ¿Cuál fue el mejoramiento en el desempeño institucional y de la agencia? (Spink, 2001, p. 27).

2.5 Contexto situacional

El municipio de Cantón de San Pablo se encuentra ubicado en la parte noroccidental del departamento del Chocó, su cabecera Municipal es Managrú, atravesado por la carretera Panamericana que conduce al puerto de Tribugá, en el océano Pacífico colombiano; la cultura Cantoneña es dominada por las raíces africanas de sus pobladores. El Cantón de San Pablo tiene una población de 7.218 habitantes según datos del censo 2005 (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística). Y sobrevive gracias a las actividades agrícolas, la principal actividad económica es la minería, la cual se complementa con la explotación de los recursos forestales. Debido a su pluviosidad relativa, las vías de comunicación que se utilizan son las fluviales, principalmente los ríos Quito y San Juan, y por la carretera Panamericana hacia el municipio de Tadó y hacia la capital del Departamento del Chocó. En el municipio Cantón de San Pablo, al igual que en el resto del mundo, durante las últimas décadas ha tenido un revuelo en materia de reformas administrativas, entre ellas el modelo de NGP, empleado en diferentes países y ciudades; el cual ha sido también adoptado por el municipio de Cantón de San Pablo, en pro de aumentar su eficiencia administrativa (Plan de desarrollo Cantón de San Pablo, 2012-2015).

Capítulo 3

3. Metodología

3.1 Metodología de la investigación

El capítulo empírico de esta tesis de grado, está expuesto bajo la tesitura de una investigación cualitativa, utilizando un estudio de caso como es la implementación del modelo de la NGP en la administración municipal de Cantón de San Pablo.

Los sujetos o actores para el análisis de la información obtenida en la investigación son el personal adscrito a la administración del municipio de Cantón de San Pablo, encargada del proceso materia de investigación (MECI), como es el caso del área de control interno actual, el alcalde municipal del periodo 2012-2015, el exalcalde del periodo 2008-2011, personal técnico, jefes de control interno del periodo inmediatamente anterior. Desde la sociedad civil, los actores serán consejos comunitarios y otros grupos que ejercen control social en el municipio, como son los presidentes de juntas de acción comunal y fundadores del municipio.

El criterio para la escogencia de los actores institucionales, radica en que la información que se requiere es de manejo institucional, y necesita de experiencia, vivencias y conocimientos muy precisos de la temática a tratar. Para el caso de la sociedad civil, son tenidos en cuenta en este trabajo, puesto que la administración municipal se debe a ellos, y son ellos quienes pueden dar fe de la gestión administrativa para la atención de sus necesidades.

Entre los instrumentos y técnicas que se consideraron pertinentes para la obtención de datos, se tuvieron la entrevista semiestructurada, encuestas y la revisión de la bibliografía relevante.

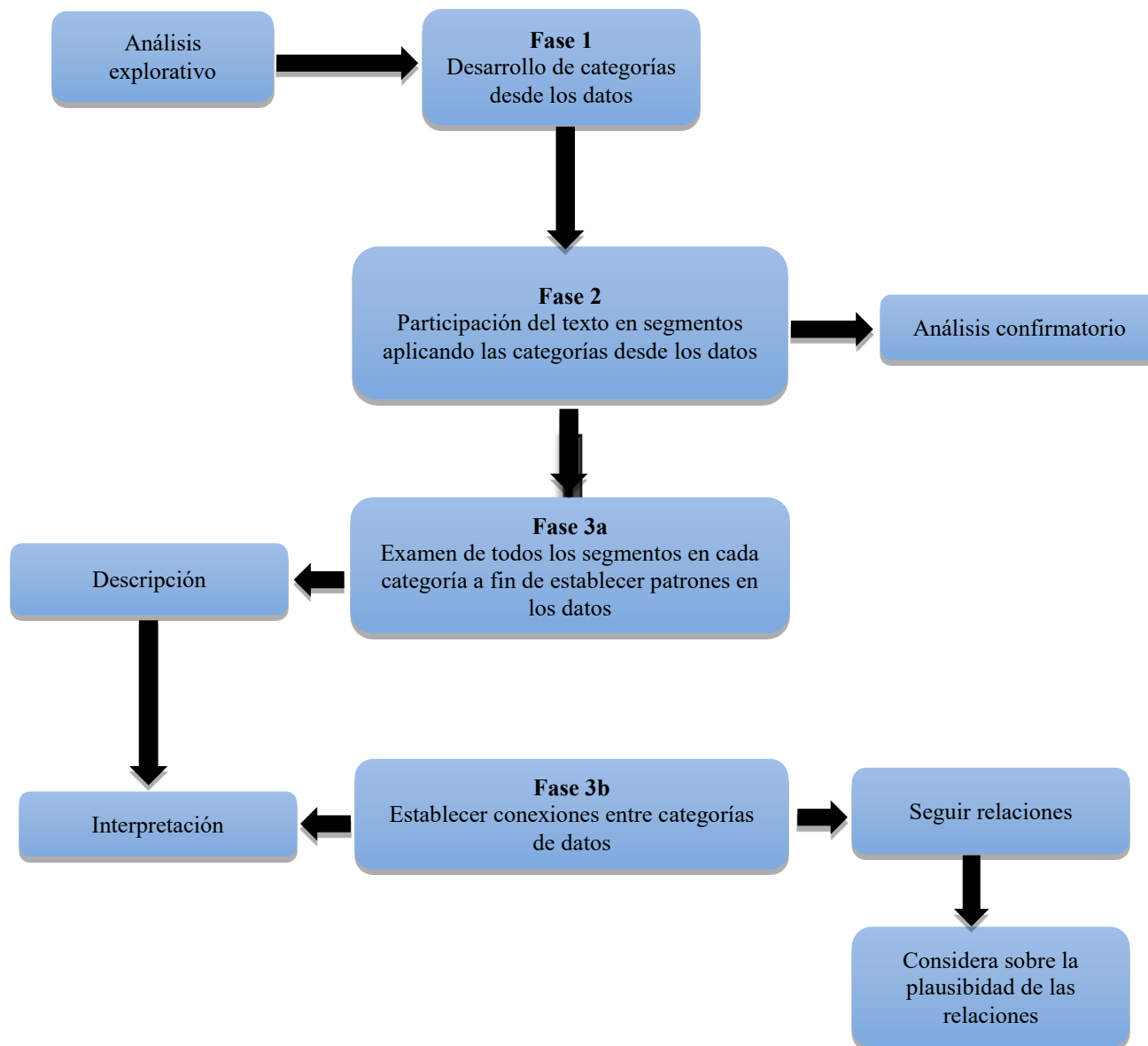
Estas técnicas fueron seleccionadas, ya que nos permitieron como grupo investigador, profundizar en los temas que darán respuestas a la pregunta principal y sub-preguntas de investigación, como es el caso de la entrevista semiestructurada, la cual es flexible

y permite que el entrevistador pueda incluir fuera del cuestionario, es decir, otras preguntas que se pueden ir presentando en la medida en que avanza la entrevista. La revisión literaria y análisis de textos nos complementa la parte teórica de nuestra investigación. Las encuestas permiten establecer la percepción de la ciudadanía en la prestación de los servicios que presta la administración municipal; y en general, la mezcla de estas técnicas nos arroja hallazgos, que me permiten ampliar el foco del análisis planteado en la presente investigación.

El diseño analítico de utilizado, fue tomado del trabajo realizado por Peter Spink (2001) llamado *Modernización de la administración pública en América Latina*, el cual nos permitió fraccionar los resultados obtenidos en la entrevistas y encuestas, mediante la asignación de categorías, permitiéndonos concluir o generar argumentos sólidos, sobre los retos limitaciones o avances en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el municipio de Cantón de San Pablo entre el año 2008 y 2014, conforme a nuestra pregunta y subpreguntas de investigación; así como los objetivos, general y específicos planteados en este estudio.

En esta etapa de la investigación se utiliza el software informático Atlas. Ti, versión 7.5.0, empleado para investigaciones de tipo cualitativa, ya que facilita el análisis de los datos de textos, permitiendo así la codificación de transcripciones o elementos de trabajo, como son las fotografías, PDF, y videos con los que pueda contar con la investigación realizada. Esta herramienta admite almacenar, organizar y establecer relaciones entre las diferentes variables, con el objetivo de obtener información resumida mediante redes, de los datos más relevantes y frecuentes que resulten del análisis. Para mayor entendimiento, se presenta una imagen de los procesos que realiza el software Atlas. Ti, en la Figura No. 1

Figura 1. Flujograma de procesos Atlas. Ti



Fuente: el uso de Atlas.Ti como herramienta para el análisis de datos cualitativos en investigaciones educativas.

Capítulo 4

4. Hallazgos e interpretación de resultados

Esta sección del trabajo de investigación se centra en la presentación de los datos obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de información (entrevistas semiestructuradas y encuestas) diseñados para el estudio.

El resultado del trabajo de campo conforme a la adopción de herramientas como la NGP, específicamente del MECI, la cual propende por la mejora continua de la gestión de las entidades públicas,, conllevó a darle respuesta a la pregunta principal de investigación de: ¿Cuáles han sido los retos, limitaciones y avances en la implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el municipio de Cantón de San Pablo entre el año 2008 y 2014? Y las subpreguntas: ¿Cuál es la percepción de la ciudadanía del municipio de Cantón de San Pablo en cuanto a la gestión de la administración pública?, ¿Bajo qué criterios se adoptó la implementación del Modelo de NGP en el municipio de Cantón de San Pablo? Y ¿Se encuentran involucradas todas las personas que deben estarlo, con la implementación del MECI en el municipio de Cantón de San Pablo?

La información obtenida se expone a través de un análisis e interpretación aplicado a los resultados de cada pregunta, después de haberse tabulado y presentado gráficamente. La jurisdicción y colocación de la muestra poblacional fue distribuida así:

Se encuestaron 36 personas pertenecientes a diferentes sectores de la sociedad civil; en tanto la aplicación de las entrevistas fueron seleccionados 7 personajes de la administración municipal, entre funcionarios actuales y exfuncionarios del periodo inmediatamente anterior, es decir, el periodo comprendido entre los años 2008 y 2011,

las cuales se encuentran localizadas en el municipio de Cantón de San Pablo, en el departamento del Chocó.

4.1 Resultados encuestas

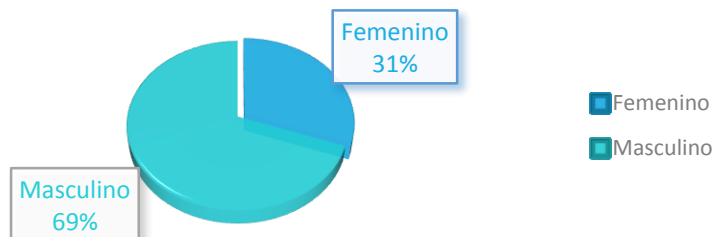
4.1.1 Datos generales

En este aparte se reportan las características en relación con el género, rangos de edad y escolaridad de las treinta y seis (36) personas encuestadas.

Tabla 2. Género presente en la muestra

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	11	31%
Masculino	25	69%
Total	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



Gráfica 1. Género

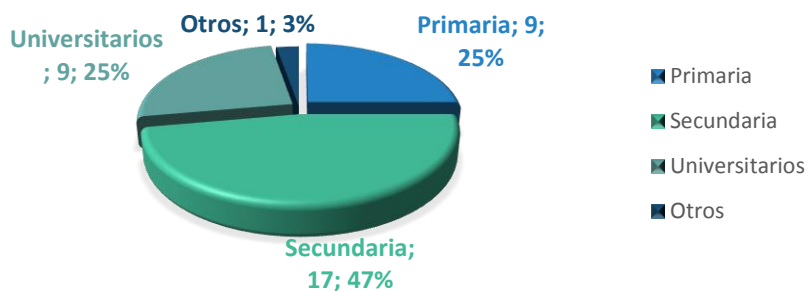
Análisis e interpretación de los resultados

25 personas pertenecen al sexo masculino, quienes constituyen el 69%, y las 11 restantes pertenecen al sexo femenino que equivalen al 31%. Esto significa que en nuestra muestra hay predominio del género masculino.

Tabla 3. Nivel de escolaridad

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	9	25%
Secundaria	17	47%
Universitarios	9	25%
Otros	1	3
Totales	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



Gráfica 2. Nivel de escolaridad

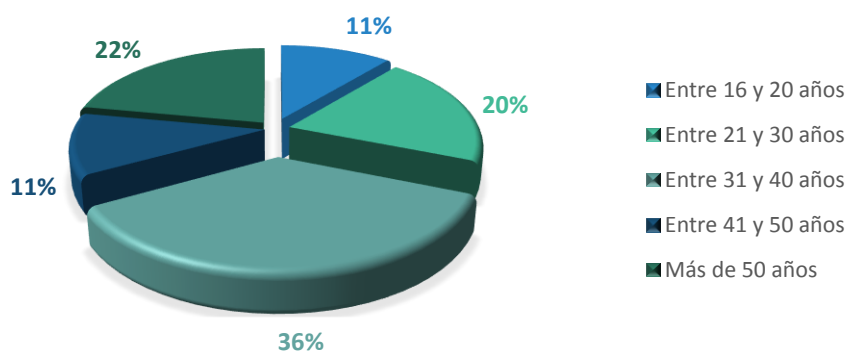
Análisis e interpretación de los resultados

El 47% ha cursado la secundaria, 25% son universitarios, 25% han completado sus estudios de primaria y 3% ha realizado estudios de orden técnico.

Tabla 4. Grupo etario

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 16 y 20 años	4	11%
Entre 21 y 30 años	7	20%
Entre 31 y 40 años	13	36%
Entre 41 y 50 años	4	11%
Más de 50 años	8	22%
Totales	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



Gráfica 3. Edad

Análisis e interpretación de los resultados

Las edades de las personas encuestadas se ubican en los siguientes rangos:

16 a 20 años con el 11%, de 21 a 30 años con el 20%, de 31 a 40 años equivalente 36%, los ubicados en el rango de 41 a 50 años obtienen un 11% y las personas con más de 50 años tienen según la muestra un 22%.

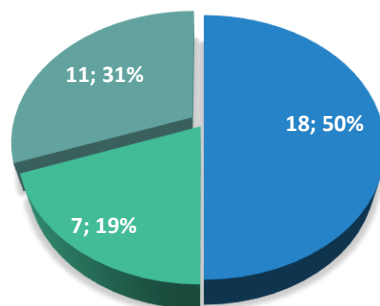
4.1.2 Cuestionario encuestas

Pregunta No. 1 ¿Cuántas veces ha ido a realizar algún trámite en la alcaldía municipal de Cantón de San Pablo?

Tabla 5. Visitas a realizar trámites a la alcaldía

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 5	18	50%
Entre 5 y 10	7	19%
Más de 10	11	31%
Totales	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



- 1 ¿Cuántas veces ha ido a realizar algún trámite en la alcaldía municipal de cantón de San Pablo? Entre 0 y 5
- 1 ¿Cuántas veces ha ido a realizar algún trámite en la alcaldía municipal de cantón de San Pablo? Entre 5 y 10
- 1 ¿Cuántas veces ha ido a realizar algún trámite en la alcaldía municipal de cantón de San Pablo? Más de 10

Gráfica 4. Variedad de trámites en la alcaldía municipal de Cantón de San Pablo

Análisis e interpretación de resultados

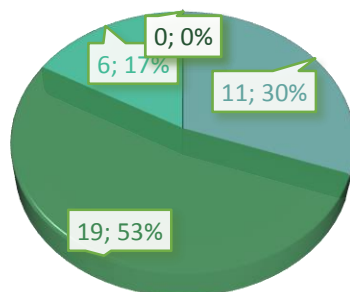
El 50% de las personas encuestadas han ido a realizar trámites a la alcaldía con una frecuencia de 0 a 5 veces, mientras que el 11% ha ido entre 5 y 10 veces y el 31% restante han ido más de 10.

Pregunta No. 2 ¿Cómo fue la atención recibida cuando visitó las instalaciones de la administración municipal?

Tabla 6. Atención recibida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	30%
Buena	19	53%
Mala	6	17%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Totales	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



- 2 ¿Cómo fue la atención recibida cuando visitó las instalaciones de la administración municipal? Excelente
- 2 ¿Cómo fue la atención recibida cuando visitó las instalaciones de la administración municipal? Buena
- 2 ¿Cómo fue la atención recibida cuando visitó las instalaciones de la administración municipal? Mala

Gráfica 5. Calidad en la atención en la visita a la administración municipal

Análisis e interpretación de resultados

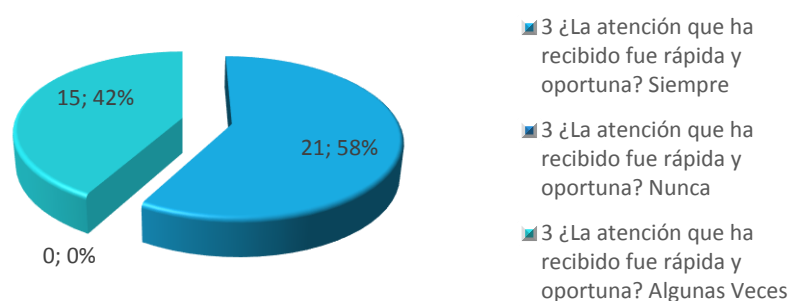
Del 100% de las personas encuestadas, el 53% de las personas considera que la atención recibida por parte de los funcionarios de la alcaldía municipal ha sido buena, el 30% considera que la atención ha sido excelente, mientras que el 17% restante considera que la atención fue mala.

Pregunta No. 3 ¿La atención que ha recibido fue rápida y oportuna?

Tabla 7. Atención rápida y oportuna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	58%
Nunca	0	0%
Algunas Veces	15	42%
Totales	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



Gráfica 6. Tiempo en la atención de la visita

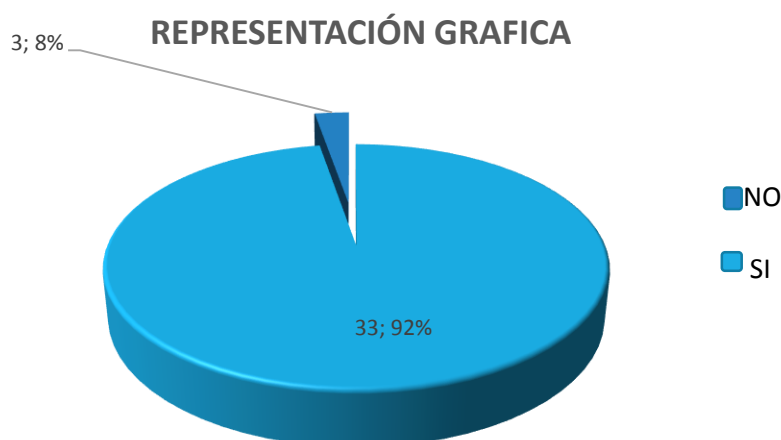
Análisis e interpretación de resultados

El 58% de las personas encuestadas consideran que la atención brindada en la alcaldía municipal siempre ha sido rápida y oportuna, mientras que el otro 42% considera que la atención ha sido rápida y oportuna solo algunas veces.

Pregunta No. 4 ¿Identificó con facilidad el área de la cual requería atención?

Tabla 8. Identificación de área de atención

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	92%
No	3	8%
Totales	36	100%



Gráfica 7. Identificación de áreas de atención

Análisis e interpretación de resultados

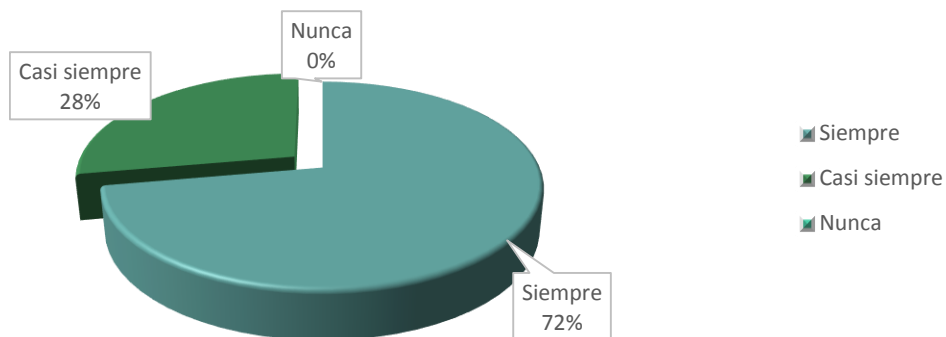
El 92% equivalente a 33 personas que identificaron con facilidad el área de la cual requerían la atención, argumentando que la administración se encuentra debidamente señalizada, mientras que el 8% que equivale a 3 personas encuestadas consideran que no pudieron identificar con facilidad los lugares de los que requerían la atención.

Pregunta No. 5 ¿El personal que le brindó la atención fue amable y cortés?

Tabla 9. Atención amable y cortes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	72%
Casi siempre	10	28%
Nunca	0	0%
Totales	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



Grafica No. 8 Tipología de a atención

Análisis e interpretación de resultados

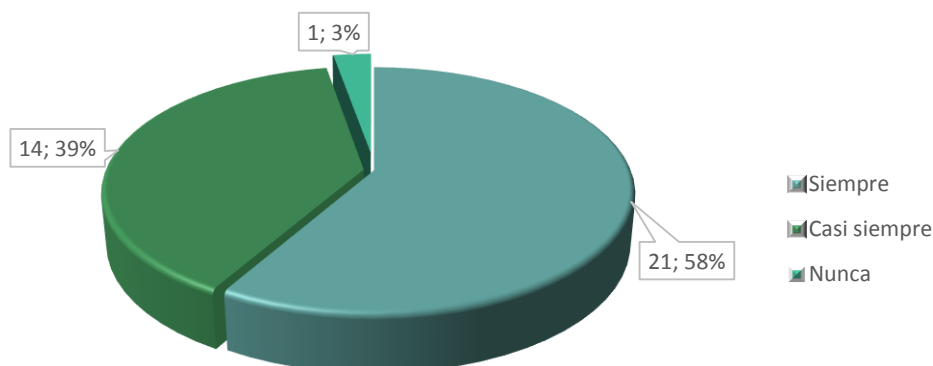
El 72% de las personas encuestadas considera que la atención recibida fue amable y cortés; mientras que el otro 28% considera que casi siempre ha sido amable y cortés.

Pregunta No. 6 ¿Obtuvo solución a su trámite?

Tabla 10. Respuesta al trámite

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	58%
Casi siempre	14	39%
Nunca	1	3%
Totales	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



Gráfica 9. Solución a trámites

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de las personas encuestadas, el 58% manifiesta que siempre ha obtenido solución, el 39% considera que casi siempre, mientras que el 3% de la muestra considera que nunca se la ha dado solución a los trámites que han ido a realizar en la alcaldía municipal.

Pregunta No. 7 ¿Cómo agremiación han presentado alguna petición o sugerencia a la administración municipal en pro de la comunidad?

Tabla 11. Petición o sugerencia de agremiaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	64%
No	13	36%
Totales	36	100%



Gráfica 10. Trámites por parte de agremiaciones

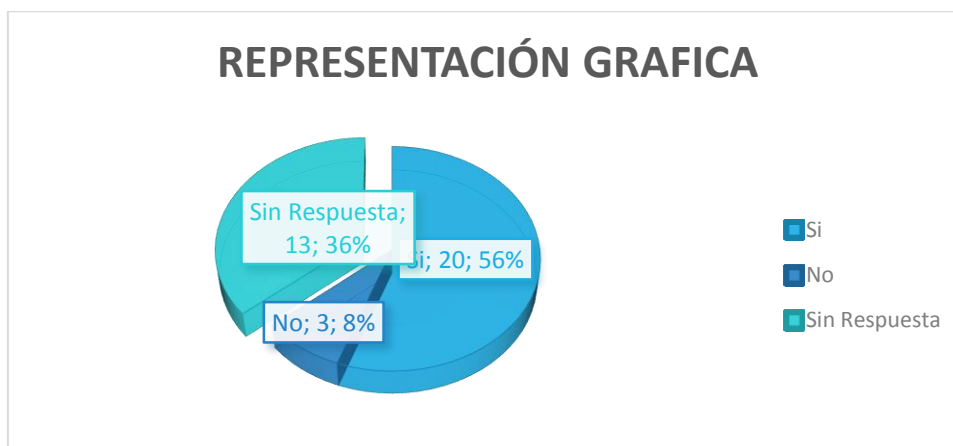
Análisis e interpretación de resultados

El 64% equivalente a 23 personas encuestadas y que hacen parte de agremiaciones diferentes, manifiesta haber presentado peticiones o sugerencias a la administración municipal; mientras que el 36% restante, equivalente a 13 personas, manifiestan que no han presentado peticiones o sugerencias a la administración municipal.

Pregunta No. 8 ¿Se le ha otorgado la respuesta y/o atención oportuna a la misma?

Tabla 12. Respuestas y/o atención oportuna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	55%
No	3	8%
Totales	23	63%



Gráfica 11. Tiempo de respuesta a solicitud

Análisis e interpretación de resultados

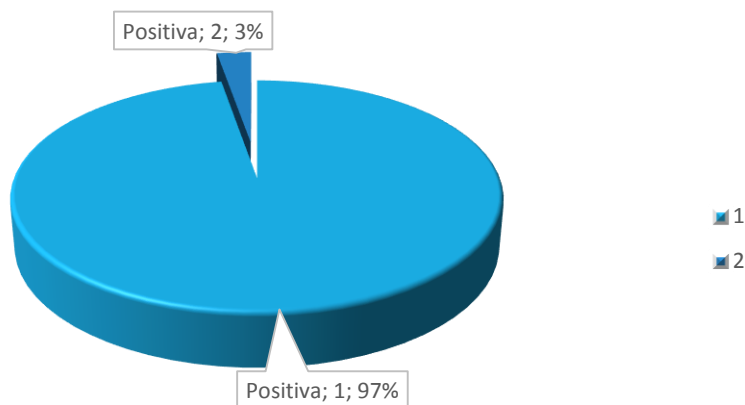
Del 100% de las personas encuestadas, el 55% expresa que sí hubo atención y respuesta oportuna, mientras que el 8% manifiesta no haber recibido atención y respuesta oportuna. Después de obtener los datos, vale la pena precisar que el porcentaje faltante, equivalente al 37%, no respondió, ya que la respuesta de este interrogante dependía de la respuesta de la pregunta número 7.

Pregunta No. 9 ¿Su percepción general de la administración municipal en cuanto a la atención de la comunidad es?

Tabla 13. Percepción general de la comunidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Positiva	33	92%
Negativa	3	8%
Totales	36	100%

REPRESENTACIÓN GRAFICA



Gráfica 12. Percepción de la administración municipal

Análisis e interpretación de resultados

En cuanto a la percepción general de la atención de la comunidad por parte de la alcaldía municipal, el 92% de las personas encuestadas manifiestan que ha sido positiva; sin embargo, el 8% restante, considera que la percepción es de tipo negativo.

Con la aplicación de esta herramienta a la muestra poblacional, se logró obtener resultados que permiten dar respuesta a una de las subpreguntas de investigación, a saber: ¿Cuál es la percepción de la ciudadanía del municipio de cantón de San Pablo en cuanto a la gestión de la administración pública?; esto en virtud, de que las respuestas dadas por los encuestados llevan a concluir, que la percepción de manera generalizada en cuanto a la gestión administrativa es positiva, debido a que la opinión negativa de algunos obedeció a afinidades políticas, y no se centraron esencialmente en calificación de los servicios que la administración municipal les brinda.

4.2 Resultados entrevistas semiestructuradas

La categorización de preguntas de las entrevistas realizadas a los funcionarios y exfuncionarios de la administración municipal, las cuales contenían un total de 12

interrogantes, dividido en 3 grupos diferentes, constituyendo cada categoría con 4 preguntas, conforme a los objetivos que se planteó esta investigación, además de la utilización del marco analítico de Peter Spink (2001), permitió la presentación de los resultados e interpretación de los mismos, mediante la consolidación de las preguntas por la categoría a la que pertenecieron, haciendo un barrido por las descripciones dadas por cada una de las personas entrevistadas.

4.2.1 Categoría No. 1 Cambios en la administración

Apuntando al primer y segundo objetivo de este trabajo de investigación, que consisten en describir el proceso de implementación y análisis del MECI respectivamente, en la administración municipal de Cantón de San Pablo, al igual que a una de las subpreguntas de investigación, que cuestiona ¿Bajo qué criterios se adoptó la implementación del Modelo de NGP en el municipio de Cantón de San Pablo? en esta categoría, se pone al descubierto con las respuestas dadas por los entrevistados, que claramente el proceso de implementación del MECI, no se hizo por voluntad propia del dirigente, sino como una exigencia del nivel nacional, a través de Leyes, tal como lo expresa textualmente el respondiente No. 6:

Más que argumento podría decir que era una exigencia del gobierno nacional, modelo estándar de control interno en los municipios tercermundistas venían muy atrasado y no estamos dando respuestas a los retos institucionales, de hecho el municipio cantón de san pablo ya se había visto a abocado a una sanciones por parte del departamento administrativo de la función pública y a unos requerimientos, de hecho la no implementación del MECI había dado origen a un hallazgo de tipo disciplinario al mandatario de turno (Oscar Antonio Palacios; ex asesor de control interno).

En el mismo sentido, también opina la respondiente No. 5, quien manifiesta que:

Los argumentos para la adopción del MECI obedeció al cumplimiento de la exigencias contempladas en el decreto ley 1599 de 2005 y los lineamientos y políticas dictas por

el gobierno nacional para la entidades públicas de orden territorial (Ángel Emiliano Palacios Mena, ex asesor de control interno).

Lo anterior, nos permite colegir, que atendiendo a un requerimiento legal, se procede a implementar el modelo paulatinamente, iniciando con la decisión de la alta dirección mediante resolución administrativa; posteriormente, se procede a la creación de la dependencia de control interno representando el principal cambio en la administración municipal del Cantón de San Pablo, dependencia que fue la encargada de adelantar el proceso de adopción del modelo de control interno. Se adelantó la creación de acuerdos y compromisos con el desarrollo de la buena gestión, el diseño de estrategias de desarrollo de la oficina de talento humano, la cual generó cambios en el estilo de dirección y la creación de procesos de planificación estratégicas, mediante la realización de planes y programas, trayendo así cambios en modelo de operaciones y procesos de la administración municipal.

De igual forma, se realizó un diagnóstico de los procesos municipales, el cual permitió la identificación, análisis y valoración de los riesgos en los procedimientos que enfrenta la entidad; paso seguido, se realiza un proceso de sensibilización, socialización y capacitación de los funcionarios de la entidad, lo que produjo un cambio en la estructura organizacional de la entidad, la implementación de proceso de auditoría interna y la adopción de planes de mejoramiento institucional y por dependencia.

4.2.2 Categoría No. 2 Consecuencias de la implementación de modelo

A través de las respuestas obtenidas en esta categoría, se logra precisar los efectos obtenidos con la implementación del MECI en la administración municipal del Cantón de San Pablo, con lo que nos permitimos profundizar un poco más en las respuestas a nuestros objetivos y nuestras subpreguntas de investigación

Los resultados de esta categoría dan cuenta, que la implementación del modelo ha permitido la identificación de fallas en la manera cómo se adelantan los procesos en la administración; pero ha permitido la corrección de las mismas, lo cual ha posibilitado un aumento en la eficiencia en algunas dependencias propiciando una mejor atención a la comunidad, y por ende, una mayor eficiencia administrativa.

Dentro de los resultados se muestra la presencia de un aumento en el conocimiento de las prácticas, que pueden catalogarse como generadoras de riesgos al interior de los procesos administrativos, lo que ha conducido a un mayor compromiso frente a la prevención de errores administrativos, que podrían desembocar en inconvenientes de orden judicial en contra de la administración.

Lo anterior, genera sinergias positivas que se ponen de manifiesto a través del desempeño de los funcionarios en el cumplimiento de sus labores y consecuentemente ha mejorado el desempeño institucional.

Desde el momento en que se implementó el modelo, en el periodo administrativo comprendido entre 2008 y 2011, no hubo reconocimientos por parte de ninguna institución por la implementación y desarrollo del modelo; no obstante, para el periodo 2012 hasta la fecha, se manifiesta que el desempeño en dependencias como planeación municipal y jurídica, han ayudado a tener publicidad en los procesos contractuales, lo cual ha permitido lograr el reconocimiento y satisfacción por parte de sus clientes, llámense comunidad y/o proveedores de servicios; y además de ello, obtener certificaciones en diversas líneas por organismos de orden nacional, como la Superintendencia de Servicios Públicos, la Contraloría General de la República en tema de gastos y a nivel regional se ha logrado la exaltación por parte de Planeación Departamental.

De igual forma, se han evidenciado mejorías en el desempeño institucional, cuando de estar en el año 2008 en el puesto número 28, se logra ascender en el 2013 al puesto número 11 a nivel regional, conforme a las Informes rendidos por el DNP (2013).

Tal y como lo manifiestan los entrevistados, existen aspectos por superar relacionados fundamentalmente con el traumatismo que generan los cambios del personal, cada vez que inicia un periodo administrativo, así como la indisposición de algunos funcionarios, quienes quieren actúan como rueda suelta y no permiten que el desarrollo del modelo se dé en óptimas condiciones.

4.2.3 Categoría No. 3 Desafíos en la Implementación del modelo

El reporte de resultados de esta categoría, nos permitió identificar batallas con las que se ha enfrentado la administración municipal del Cantón de San Pablo al implementar y desarrollar el MECI.

Las respuesta de los entrevistados permiten deducir, que si bien la implementación del MECI ha generado algunos avances en el desempeño institucional y de algunas de las dependencias principales de la administración, no se puede desconocer el hecho de la carencia evidente de herramientas tecnológicas, presupuestarias y humanas, las cuales han sido las grandes limitantes para que el MECI se pueda desarrollar conforme a como lo ordena la norma; ya que la oficina de control interno no posee ni siquiera un computador para que el funcionario pueda cumplir con sus funciones a cabalidad, eso sin mencionar, la sobre carga laboral en desarrollo de las funciones operativas que reposan en un solo profesional, quien además no hace parte de la carrera administrativa dentro de la institución; entre otras cosas, lo anterior genera falta de continuidad en el normal desarrollo de los procesos, además se hace necesario implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que un elemento complementario al MECI. Tal como lo manifiesta (Sarmiento, 2013:27): (...) es importante mencionar que tanto el MECI como la norma de calidad contienen elementos comunes que al ser aplicados de manera organizada ayudaran a conseguir

los objetivos de la organización y no a generar traumatismos, pero esto depende de su aplicación (...)

De igual forma, el anterior análisis se soporta con una expresión textual de uno de los entrevistados, quien manifiesta que:

El MECI es un sistema muy amplio que requiere aspectos económicos y de personal y en estos municipio de sexta categoría no se cuentan con los recursos suficientes para la óptima funcionalidad , en el caso de mi dependencia que la secretaria de planeación y obras públicas solo se cuenta con una auxiliar y conmigo como titular y vemos que un solo funcionario le toca cumplir muchas funciones que otros municipios son realizadas por cinco o diez personas por esa limitantes a veces no podemos cumplir con todas las funciones que nos asigna la ley (respondiente 4, Henry Ramírez Palacios, secretario de Planeación municipal).

Existe un consenso generalizado, en que efectivamente sí se están alcanzando los objetivos del modelo, aunque para algunos los resultados son parciales, para la mayoría se justifica, ya que argumentan que sin la implementación de éste modelo, sería imposible alcanzar los resultados obtenidos en la gestión administrativa de la entidad.

Según se refleja en los argumentos referidos por los funcionarios de la entidad, la comunidad tiene una percepción positiva frente a los cambios introducidos por MECI, para el mejoramiento de los procesos administrativos; pese a que los procesos referidos al MECI no son de conocimiento o dominio del público, ya que son procesos que se realizan al interior de la administración, y poco o nada interesan a la comunidad, estos no tienen apropiación acerca de los temas de Modelo Estándar de Control Interno; ya que lo único que les interesa es la buena prestación de los servicios de la entidad, así no sepan de donde se derive ésta.

Capítulo 5

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Es de suma importancia traer a colación la teoría planteada por Gaviria (2013), el cual manifiesta que el proceso de descentralización obliga a los dirigentes locales a demostrar capacidad de gestión y de control en sus territorios, pero estos se encuentran muy relacionados con externalidades que influyen en sus funciones como la problemática social y de violencia, el nivel de desarrollo del territorio y sobretodo el nivel de dependencia del gobierno nacional; esto en virtud de que al preguntarles cuáles fueron los argumentos para introducir el modelo, se logra determinar que la adopción del MECI en el municipio Cantón de San Pablo, es producto del proceso descentralizador, surgido con la Constitución del 91 y de la exigencias de procesos impositivos que propende la implementación de mecanismos de control en la entidades del nivel público, lo que genera una obligatoriedad para la entidad de dar cumplimiento a la ley.

Los procesos de cambios a los que se están sometiendo en las últimas décadas las administraciones públicas, requieren de procesos de adaptación, maduración y consolidación, lo cual en términos de tiempo puede representar años y años, más aún para territorios con las particularidades del ente, en cuanto a las limitaciones que representa para el municipio del Cantón de San Pablo, de ser un municipio de sexta categoría.

Se observó la falta de compromiso de sus dirigentes y funcionarios, al no lograr que el modelo funcionará sin los afanes, que le imprime el hecho de ser una imposición legal. Al tiempo que, se pudo evidenciar que pese a que el MECI se ha adoptado de manera formal, mediante sendos actos administrativos que dan cuenta de la implementación del modelo, siguiendo el modelo del DAFP, el cual inicia desde lograr el compromiso de la alta dirección, seguido de adaptar el modelo mediante acto administrativo, asignar responsabilidades, sensibilizar y capacitar a todos los funcionarios de la entidad, realizar el autodiagnóstico, y por último, elaborar planes de trabajo; las

respuestas suministradas por los funcionarios apuntan a que muchos no conocen las directrices contenidas en los actos administrativos; por tanto, estos actos administrativo terminan siendo letra muerta, e inútiles frente al fin del MECI.

Se evidenció que existen algunas dependencias con deficiencias en el desarrollo del modelo, las mismas que afectan la gestión integral de la administración municipal, ya que no existe una adecuada coordinación, articulación y comunicación entre dependencias y la oficina de control interno, que permita visualizar de manera oportuna la debilidades y amenazas que se presentan en el día a día de la entidad.

De las respuestas suministradas por los funcionarios se puede inferir que la adopción del modelo de control interno en el municipio Cantón de San Pablo estuvo enmarcada dentro de una serie de problemas institucionales, un claro déficit organizacional y graves falencias en cuanto al área de recurso humano y manejo de personal, toda vez que la entidad no cuenta con una carrera administrativa establecida; por lo tanto, la gran mayoría de los funcionarios que están en la entidad obedecen a procesos políticos y las relaciones clientelares, y no a verdaderos procesos de meritocracia, que permita dar continuidad en los proceso de la administración; es decir, cada que se presenta cambio en los funcionarios de la entidad se debe iniciar con estos el desarrollo de los procesos y procedimientos que comporta el MECI; de modo que, no hay continuidad en la realización de los procesos y procedimientos que integran el desarrollo del MECI, lo cual se traduce a una visible debilidad en la estructura organizacional de la entidad.

Es importante resaltar que, pese a que vislumbra una mejora en los procesos administrativos, no se puede atribuir estos cambios enteramente a la implementación del MECI, dado que el modelo es desconocido por gran parte por los funcionarios de la entidad, lo cual refleja la falta de articulación que se presenta dentro de las dependencias de la entidad.

Los funcionarios son pieza fundamental para el desarrollo del modelo, no vale de nada tenerlo debidamente implementado, si el desarrollo del mismo se estanca por la falta de compromiso de quienes lo operan,

La clave del éxito del modelo está en el compromiso de la alta dirección, y las acciones que este emprenda, para lograr unir todos los eslabones de la cadena, que son todos los funcionarios de la entidad. Acciones como procesos de formación y capacitación constante de los funcionarios, sin importar la calidad de los mismos, porque el MECI involucra a todas las áreas de la entidad.

La implementación del MECI en el municipio, ha logrado mejorar su imagen en cuanto al desempeño institucional a nivel regional y nacional, además de que ha mejorado ostensiblemente la imagen de la administración municipal frente a sus ciudadanos, según los resultados obtenidos en las encuestas y las entrevistas.

De igual manera, se logra establecer diferencias entre los dos periodos de la administración, en cuanto a la aplicación del modelo objeto de investigación, periodos que comprenden entre 2008-2011 y 2012-2014; debido a que, si bien en el primer periodo (2008-2011) el modelo fue implementado, se hizo por disposiciones legales y no por iniciativa propia de la alta dirección, los avances no fueron muy satisfactorios lo que se evidenciaba en las evaluaciones del DNP, pues durante este ciclo su rango de índice integral, que está compuesto por factores como, eficacia, eficiencia, capacidad administrativa, gestión administrativa y financiera, entre otros; según informes del ente nacional, se ubicó en el rango 1 crítico (menor a 40), que es el más bajo asignado por el DNP.

Por el contrario, en el segundo periodo (2012-2014), los entrevistados fueron muy enfáticos en que se le dio continuidad al modelo y que se mejoraron aspectos que venían funcionando de una forma inadecuada, lo cual se refleja en el aumento de la eficiencia y eficacia del ente municipal, cuando con el mismo sistema de evaluación, ese rango ha ido aumentando progresivamente y en la actualidad se encuentra en el

nivel medio, con tipología de desarrollo intermedio según el último informe del DNP del año 2013.

Los municipios conforman el tercer nivel político–administrativo, en virtud de lo contemplado en la Constitución Nacional de 1.991 y la Ley 136 de 1.994, los cuales cuentan con autonomía fiscal, política y administrativa en “teoría”, ya que esta autonomía está condicionada por la misma constitución y las demás leyes de la República.

En Colombia los municipios de sexta categoría conforman el 85% aproximadamente del total de los municipios, los cuales según lo normado en la CN de 1991, son municipios con estructuras pequeñas.

Los municipios conforme al artículo 311 de la CN de 1.991, les corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley como, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes, y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes (CN, 1991, Art 311).

Por otro lado, la ley 136 de 1994, en su artículo 3ro asigna funciones a estos entes territoriales, como son las siguientes: “1. Administrar los asuntos municipales y prestar los servicios públicos que determine la ley. 2. Ordenar el desarrollo de su territorio y construir las obras que demande el Progreso municipal. 3. Promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes. 4. Planificar el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio, de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades. 5. Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda recreación y deporte, con especial énfasis en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados, directamente y en concurrencia, complementariedad y coordinación con las demás entidades territoriales y la Nación, en los términos que defina la Ley.6. Velar por el adecuado manejo de los recursos

naturales y del medio ambiente, de conformidad con la Ley.7. Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio.8. Hacer cuanto pueda adelantar por sí mismo, en subsidio de otras entidades territoriales, mientras éstas proveen lo necesario.9. Las demás que señale la Constitución y la Ley (Ley136, 1994, Art 3).

Con lo anteriormente descrito por leyes y normas, y por los resultados arrojados por esta investigación, se puede colegir, que si bien el proceso de descentralización tiene como fin último, la descentralización administrativa o de funciones, la política o de poderes y la descentralización fiscal, con lo cual se le otorga autonomía a los municipios y departamentos para el manejo de sus recursos, la administración se sus territorios y funciones, y en consecuencia la consecución de los fines esenciales del Estado; en Colombia este aspecto no está muy claro, ya que los municipios de sexta categoría como el municipio de Cantón de San Pablo no cuenta con autonomía total, pues la disposición de sus recursos están sujetos a una serie de requisitos legales, debido a que provienen de transferencias del gobierno nacional y la capacidad de generar sus recursos propios (ingresos tributarios y no tributarios), que en el municipio del Cantón de San Pablo no es que sean muy significativos, por no decir que son nulos.

La condición que ostenta el Cantón de San Pablo, de ser un municipio con estas particularidades, se convierte en una limitante para que el ente territorial cumpla con las funciones que son asignadas por el gobierno nacional, y los compromisos adquiridos por sus gobernantes en los planes de desarrollo propuestos para ejecutar durante su periodo, debido a que la ejecución de los mismos, requiere de un gran despliegue de inversiones económicas.

El desempeño fiscal es un factor de evaluación del DNP, evaluación que muestra cómo los municipios están cumpliendo con los objetivos o fines del estado, ya que la evaluación integra varios factores que bien o mal, como se dijo anteriormente requiere de la autonomía fiscal, administrativa y política, que tanto promulgan la CN 1991 y las demás leyes.

En este sentido, Colombia necesita crear políticas que tengan un enfoque diferencial para municipios con estas categorías, que los coloquen en el mismo nivel de competencia de los municipios que tienen condiciones más atractivas, con el propósito de que haya un crecimiento horizontal y no vertical; que el factor que los diferencie sea la capacidad de gestión de cada uno de sus gobernantes, y no que sean las limitantes de orden legal y financieras con las que hoy cuentan.

Por último, para la realización de esta investigación, hubo ciertas limitaciones en cuanto a que la administración municipal del Cantón de San Pablo, no cuenta con oficina de gestión documental adecuada, donde se pudiera constatar toda la información dada por los entrevistados. Al igual que la falta de disponibilidad de tiempo de algunos de sus funcionarios, quienes accedieron a dar la entrevista después de varios intentos fallidos por parte del grupo investigador.

5.2 Recomendaciones

Conforme a los resultados de la investigación y las conclusiones planteadas en la misma, se sugiere tener en cuenta las siguientes recomendaciones para que el ente pueda conducir sus acciones a los objetivos reales del MECI:

- ✓ Se necesita de un decisivo empoderamiento del desarrollo del proceso del MECI, por parte de la alta gerencia, quien para este caso es el alcalde municipal, ya que éste es el encargado de conducir los destinos del modelo y todas las políticas institucionales, que apunten al aumento de la eficiencia y eficacia del ente municipal.
- ✓ La alta dirección debe entender la importancia de que los procesos de inducción, reinducción y sensibilización del personal, se debe hacer de manera permanente, para que los directamente implicados en el proceso de desarrollo del modelo, entiendan el concepto y la metodología, de forma tal que se

involucren de manera consciente y activa, con el objetivo de buscar la mejora institucional.

- ✓ Iniciar el proceso de vinculación permanente de sus funcionarios, el cual fortalecerá la estructura organizacional de la administración. Con ello se reduce el riesgo de que el proceso se estanque, cada vez que sale e ingresa un nuevo funcionario de la entidad.
- ✓ Que la alta dirección, entienda y comprenda que el MECI es un instrumento que se complementa con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), y que en procura de una mejor y fácil aplicación del modelo, la implementación del SGC paralelamente a este, los llevaría a obtener los resultados esperados en cuanto al aumento de su eficacia y eficiencia administrativa; y que la administración municipal cumpla con su principal objetivo que es la satisfacción de las necesidades de sus clientes o ciudadanos.

A. Anexo: Encuesta

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN EL MUNICIPIO DE CANTÓN DE SAN PABLO Modelo Estándar De Control Interno

TIPO 1 – Gremios Comunitarios

PRESENTACIÓN

Buenos días, Como parte de nuestro trabajo de grado en la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT de Medellín, estamos realizando una investigación acerca de los retos, limitaciones y avances en la implementación de la Nueva Gestión Pública, enfocado en el MECI en el municipio del Cantón de San pablo. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos su colaboración

INICIO

Gremio al que pertenece: _____
Persona encuestada: _____
Edad: _____ Sexo _____
Educación: Primaria _____ Secundaria _____ Universitarios _____
Otros _____ Cuales: _____

CUESTIONARIO

1. ¿Cuántas veces ha ido a realizar algún trámite en la alcaldía municipal de cantón de San Pablo?
Entre 1 y 5 _____ Entre 6 y 10 _____ Más de 10 _____
2. ¿Cómo fue la atención recibida cuando visitó las instalaciones de la administración municipal?
Excelente _____
Buena _____
Mala _____
Regular _____
Deficiente _____ porque ? _____
3. ¿La atención que ha recibido fue rápida y oportuna?
Siempre _____
Nunca _____
Algunas veces _____
4. ¿Identifico con facilidad el área de la cual requería atención?
Si _____
No _____ porque ? _____
5. ¿El personal que le brindo la atención fue amable y cortes?
Siempre _____
Casi siempre _____
Nunca _____
6. ¿Obtuvo solución a su trámite?
Siempre _____
Casi Siempre _____
Nunca _____
Porque ? _____
7. ¿Cómo agrupación han presentado alguna petición o sugerencia a la administración municipal en pro de la comunidad?
Si _____
No _____
Porque ? _____
Si su respuesta es positiva, siga con la siguiente pregunta (8).
8. ¿Se le ha otorgado la respuesta y/o atención oportunidad a la misma?
Si _____ No _____
9. ¿Su percepción general de la administración municipal en cuanto a la atención de la comunidad es?
Negativa _____
Positiva _____
Porque ? _____

B. Anexo: entrevista

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN EL MUNICIPIO DE CANTÓN DE SAN PABLO

Modelo Estándar De Control Interno

TIPO 1 – Funcionarios Alcaldía Municipal

PRESENTACIÓN

Buenos días, Como parte de nuestro trabajo de grado en la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT de Medellín, estamos realizando una investigación acerca de los retos, limitaciones y avances en la implementación de la Nueva Gestión Pública, enfocado en el MECI en el municipio del Cantón de San pablo. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos su colaboración

INICIO

Persona entrevistada: _____

Cargo: _____

Experiencia admón. (Años o meses) _____

CUESTIONARIO

Categoría no. 1: Cambios En La Administración

1. ¿Cuáles son los cambios que han sido introducidos con el MECI en la administración?
2. ¿Cuáles fueron los argumentos para introducirlos?
3. ¿Cuáles son los contextos específicos y generales en los cuales tuvieron lugar?
4. ¿Cómo fueron implementados los cambios?

Categoría No. 2: Consecuencias De La Implementación Del Modelo

5. ¿qué sucedió en la práctica?
6. ¿Cuáles han sido las mejorías en el desempeño institucional y de sus funcionarios?
7. ¿Están siendo logrados los efectos esperados?
8. ¿El municipio ha recibido algún reconocimiento por la implementación y desarrollo del modelo?

Categoría No. 3: Desafíos De La Implementación Del Modelo

9. ¿Cuáles son las acciones más eficientes?
10. ¿Considera usted que se está alcanzando el objetivo del modelo?
11. ¿la ciudadanía está satisfecha con lo que está sucediendo al interior de la administración con estos cambios?
12. ¿Qué limitaciones ha encontrado en el desarrollo de este modelo con las funciones que debe realizar en la organización?

Referencias

- Área metropolitana. (2010). Valle de Aburra. *Documento Gestión Pública local- en Ámbito metropolitano*. Universidad EAFIT.p.36
- Bresser. L. (2001). Reforma De La Nueva Gestión Pública: Ahora *En La Agenda De América Latina, Sin Embargo*. International Journal of Political Studies, n° 3 septiembre 2001: 143- 166.
- Brouchoud, R., & Fernanda, M. (2013). Transformaciones del Estado en el gobierno local: La nueva gestión pública en Medellín. *Reflexión Política*, 14(28). Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/110/11025028007.pdf> accedido el 09 de septiembre de 2014.
- Ceballos, M & Hoyos, D.(2002). El impacto de la descentralización en Colombia: aproximación a la democracia y al desempeño gubernamental en el nivel local, 1988-2000. *Informe final del concurso: Fragmentación social y crisis política e institucional en América Latina y el Caribe*. Programa Regional de Becas CLACSO. Disponible en la World Wide Web: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/2001/ceballos.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Disponible en línea: <http://www.clad.org.ve/gespub.html>. Fecha de acceso: julio de 2014
- Chacón, E., & Doctorado-UNED-Venezuela, A. (2004). El uso del Atlas Ti como herramienta para el análisis de datos cualitativos en investigaciones educativas. *Primeras Jornadas Universitarias*.
- Combes, H. (2011). ¿Dónde estamos con el estudio del clientelismo? *Desacatos*, (36), 13-32. Disponible en línea http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-92742011000200002&script=sci_arttext&lng=en accedido el 22 de septiembre de 2014.
- Congreso Nacional de la Republica. (1.991). Constitución Política de Colombia. Disponible en <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-10/capitulo-1/articulo-269>. Fecha de acceso: agosto 25 de 2014.
- Congreso Nacional de la Republica. (1.994). Ley 136 Por la cual se Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=329> Fecha de acceso: agosto 25 de 2014.

- Congreso Nacional de la Republica. (2.003). Ley 872 Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11232>. Fecha de acceso: agosto 25 de 2014
- Fleury, S. (1999). Reforma del Estado en América Latina. *Nueva Sociedad*, 160. Disponible en <http://terceridad.net/Sistemasdesalud/Fleury,%20S.%20Reforma%20del%20Estado%20en%20AL.pdf> accedido el 9 de septiembre de 2014.
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Paper. Presupuestos y Gasto Público* 47/ 37-64. Fleury, S. Reforma del Estado en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Revista. Nueva Sociedad 160 /58
- Gaviria, J. P. P. (2003). Evaluación del proceso de descentralización en Colombia. *Economía y desarrollo*, 2(1). Fuente: http://www.fuac.edu.co/download/revista_economica/volumen_1n1/6-evaluacion.pdf. Accedido el 09 de septiembre de 2014
- Navas, A. (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. *Revista Perspectiva*, 23, 36-38. Disponible en línea en <http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%2023/036-038%20PERS%20OK.pdf> accedido el 22 de septiembre de 2014.
- Presidencia de la República (2005) Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/dapre/sigepre/Paginas/normativa.aspx>. Fecha de acceso: agosto 25 de 2014.
- Presidencia de la República (2009) Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/dapre/sigepre/Paginas/normativa.aspx>. Fecha de acceso: agosto 25 de 2014.
- Schröder. P. (2002). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional para América Latina.
- Spink, P. (2001). Modernización de la Administración Pública en América Latina: Evaluación de los recientes cambios en la gerencia de los ministerios y de las agencias reguladoras. Orientaciones Metodológicas. *Pe ter Spink et al., Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina. Balances y Desafíos, Caracas, Venezuela: CLAD y BID*, 9-96.