

Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá

Nicolás Simbaqueba Moreno

Autor

Nicolás Simbaqueba Moreno

Administrador Público, especialista en Administración Pública Contemporánea, Profesional Universitario, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Bogotá, Colombia.

Contacto: nsimbaqueba@serviciocivil.gov.co, Dirección postal: calle 5 a Sur 80-11.

Palabras clave

Nueva Gestión Pública, Bogotá, Administración Pública, burocracia, reforma administrativa, modernización administrativa, prácticas administrativas, transparencia, ética pública, gobierno electrónico, servicio al ciudadano.

Keywords

New Public Management, Bogota, Public Administration, bureaucracy, regulatory administrative reform, administrative modernization, administrative practices, transparency, public ethics, online government, service to the citizen.

JEL: H, H8, H83.

Fecha de recepción: 16-01-2016

Fecha de aprobación: 05-07-2016

Cómo citar este artículo

Simbaqueba Moreno, N. (2016). Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá. *Administración & Desarrollo*, 46(2), 200-218. Recuperado de <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/67>

Resumen

Con la crisis del Estado de bienestar algunos gobiernos del mundo desarrollado se abocaron a implementar un nuevo paradigma de gestión denominado Nueva Gestión Pública (NGP), que pretendía reemplazar al modelo burocrático mediante un conjunto de políticas de modernización administrativa como la descentralización, la gestión de la calidad, la flexibilización administrativa, el servicio al ciudadano y la gestión orientada a resultados, entre otros. Estas políticas fueron tomando relevancia a nivel internacional, hasta el punto de convertirse en los referentes de lo que se considera o no una buena Administración Pública; luego este paradigma fue introduciéndose al Estado colombiano a través de la expedición de diferentes normas que pretendían armonizar la administración colombiana con la tendencia mundial, las cuales, más adelante, tuvieron repercusión en la administración de la ciudad de Bogotá, donde se han venido introduciendo una serie de reformas que, aunque de manera lenta y poco clara, tienen las características propias de la NGP.

An approach to the new public Management in Bogota

Abstract

Considering the crisis of the welfare state, some developed governments started leading to implement a new management paradigm called New Public Management (NPM), aiming at replacing the old bureaucratic model to a group of administrative modernization policies, such as decentralization, quality management system, administrative flexibility, public service and the management for the results, among others. These policies stated becoming relevant internationally, up to the point they became references for the bad and good Public Administration. Later, this paradigm started to take part in Colombia, through some rules releasing, aiming at coordinating Colombian administration to global tendencies. Farther ahead, those rules had impact in the administration of the city of Bogota, where a series of regulatory reforms have been introduced, although slowly and confusingly, they have the NPM characteristics.

Uma aproximação à Nova Gestão Pública em Bogotá

Resumo

Com a crise do Estado de Bem-Estar Social, alguns governos do mundo desenvolvido iniciaram a implementar um novo paradigma de gestão denominado Nova Gestão Pública (NGP), que pretendia substituir o modelo burocrático mediante um conjunto de políticas de modernização administrativa, como a descentralização, a gestão da qualidade, a flexibilização administrativa, o serviço ao cidadão e a gestão orientada a resultados, dentre outros. Essas políticas foram tomando relevância em nível internacional, até o ponto de converterem-se nos referentes do que é considerado (ou não) uma boa Administração Pública. Então esse paradigma foi sendo introduzido no Estado colombiano através da expedição de diferentes normas que pretendiam harmonizar a administração colombiana com a tendência mundial, as quais, mais adiante, tiveram repercussão na administração da cidade de Bogotá, onde vêm-se introduzindo uma série de reformas que, ainda de maneira lenta e pouco clara, têm características próprias da NGP.

Une approche de la nouvelle gestion publique à Bogotá

Résumé

Avec la crise de l'État-providence quelques gouvernements du monde développé se sont employés à mettre en application un nouveau paradigme de gestion dénommé: "Nouvelle Gestion Publique (NGP)", qui essayait de remplacer le modèle bureaucratique au moyen de l'ensemble de politiques d'une modernisation administrative comme la décentralisation, la gestion de la qualité, de l'assouplissement administratif, du service au citoyen et la gestion orientée aux résultats, entre autres. Ces politiques ont pris de l'importance au niveau international, jusqu'au point de devenir des références de ce qui est considéré ou non comme une bonne Administration Publique; ensuite ce paradigme s'est introduit à l'État colombien à travers l'expédition de différentes normes qui essayaient d'harmoniser l'administration colombienne avec la tendance mondiale, lesquelles, plus tard, ont eu une répercussion sur l'administration de la ville de Bogotá, où elles sont venues en introduisant une série de réformes que, bien que d'une manière lente et peu claire, elles aient les propres caractéristiques de la NGP.

Palavras-chave

Nova Gestão Pública, Bogotá, Administração Pública, burocracia, reforma administrativa, modernização administrativa, práticas administrativas, transparência, ética pública, governo eletrônico, serviços ao cidadão.

Mots-clés

Nouvelle Gestion Publique, Bogotá, Administration Publique, bureaucratie, réforme administrative, modernisation administrative, pratiques administratives, transparence, éthique publique, gouvernement électronique, service au citoyen.

Introducción

La Nueva Gestión Pública (NGP) ha surgido en las últimas décadas como una solución a la excesiva burocratización del Estado. Este nuevo paradigma que trae una racionalidad empresarial al sector público, ha cambiado los supuestos y principios sobre los que se articula la función administrativa; aunque dicho paradigma se origina en países de contextos y estructuras diferentes a los latinoamericanos, debido al proceso de globalización e integración de la economía se ha recomendado por parte de los organismos internacionales¹, ya que de su imple-

mentación dependerá que un Estado sea considerado o no un buen gobierno.²

Dicha realidad no fue ajena para Colombia. Desde hace un par de décadas el Estado ha venido adecuando su legislación, estructuras y prácticas administrativas en concordancia con los postulados de la NGP; ejemplo de ello es la introducción de principios constitucionales tales como

de Administración para el Desarrollo (CLAD), o las series documentales sobre gestión pública que ha publicado la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

2 El Departamento Nacional de Planeación ha identificado la práctica del Buen Gobierno como la búsqueda de mejores organizaciones, eficiencia de los recursos públicos y procesos de gestión, atracción y promoción de talento humano con excelencia para el servicio público y mayor transparencia.

¹ Al respecto, se puede señalar el *Informe sobre el desarrollo mundial de 1997: El Estado en un mundo en transformación* del Banco Mundial, el documento *Una Nueva Gestión Pública para América Latina* del Centro Latinoamericano

la eficacia, la eficiencia y la economía dentro la función administrativa, lo que fue acompañado en años anteriores por el proceso de descentralización administrativa, así como por la adecuación del estatuto de contratación y la expedición de normas de racionalización de trámites, transparencia y acceso a la información.

Aunque es conocida la relevancia del Distrito Capital de Bogotá dentro de una estructura centralista como la colombiana, llama la atención la falta de estudios que indaguen sobre el impacto de los procesos de modernización administrativa y la conveniencia de implementar la NGP como herramienta para la creación del valor público; aunque en un primer momento se considere que el campo de estudio de la gestión pública en Bogotá está agotado o por lo menos bien abordado, la realidad es que se requiere afrontarlo con mayor profundidad ya que la ciudad no debe alejarse de los avances que vienen ocurriendo en el orden nacional, y que se han visto acelerados por el proceso de ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Este artículo pretende dar un panorama en algunos temas relevantes para la modernización administrativa de la ciudad desde el paradigma de la NGP, como la estructura administrativa, la gestión de las organizaciones, la gestión del personal y las nuevas tendencias administrativas; entre estas últimas figuran la transparencia, la ética pública, la participación ciudadana, el gobierno electrónico y el servicio al ciudadano. Estos temas serán analizados a partir de una revisión conceptual para luego describir las estrategias implementadas desde la administración distrital en esos ámbitos, y por último señalar algunas deficiencias que se han presentado en su proceso de implementación. Aunque los temas abordados en este artículo no son los únicos en materia de modernización administrativa, sí son los de mayor desarrollo y trabajo por parte de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, como máximos responsables de la Gestión pública Distrital.

Contexto institucional

La Nueva Gestión Pública (NGP) se ha convertido en el paradigma organizacional dominante a raíz de la crisis del Estado de bienestar, y su énfasis ha estado en el rol del Estado como satisfactor de necesidades; por lo tanto, ha promulgado la generación de organizaciones más pequeñas, flexibles y orientadas al usuario, como las organizaciones de tipo empresarial. Como lo explica Aguilar (2006), la reforma administrativa de los años ochenta era una respuesta a los problemas de opera-

ción del gobierno, a la ineficiencia y baja calidad de los servicios del Estado y a la falta de legitimidad de las instituciones públicas; esas primeras reformas tuvieron un acento en el ajuste fiscal, la privatización y la liberalización del comercio, esto propiciado, para América Latina, por el llamado Consenso de Washington, que a su vez se desprendía del auge del neoliberalismo en Estados Unidos e Inglaterra. En contraste, las reformas de segunda y tercera generación que surgieron en años posteriores buscaron el mejoramiento de la calidad de las instituciones públicas, la ampliación de la capacidad institucional y la eficacia de la acción estatal.

Como señala Bresser Pereira (1997), la reforma del Estado fue un tema que acaparó toda la atención durante la década de los 90 en todo el mundo; fue una consecuencia del proceso de globalización que estaba teniendo lugar, en virtud del cual los Estados han visto disminuida su autonomía para crear y poner en marcha políticas. Esto fue posible debido a la crisis del Estado que comenzó a tomar forma en casi todo el mundo en los años 70, aunque no termina de definirse hasta los años 80.

La NGP adquiere una doble connotación, por un lado, “como un conjunto de doctrinas que intervienen en el diseño y cambio organizacional” (Hood, y Jackson, 1997, citado por Chica, 2011, p. 71), y por otro, como un “campo de debate profesional y de políticas, de proyección internacional, acerca de temas concernientes a la gerencia pública, incluyendo políticas de gerencia pública, liderazgo ejecutivo, diseño de organizaciones programáticas y operaciones gubernamentales” (Barzelay, 2001, p. 1). Vale la pena decir que desde el plano teórico, la NGP asume el término de políticas públicas de gestión como “las reglas institucionales generales de gobierno en las áreas de: planeación de gastos y gestión financiera; función pública y relaciones laborales; contratación; organización, métodos y tecnologías de administración; auditorías, controles y evaluación administrativa” (Barzelay, 2003, citado por Chica, 2011, p. 68).

La NGP no presenta una sola línea, dado que posee diversos enfoques que continuamente se transforman e interrelacionan (Chica, 2011, p. 67). Entre dichos enfoques se encuentran: la reinención del Gobierno, el buen gobierno, el paradigma posburocrático, el enfoque de gestión por procesos, el enfoque de creación de valor público, el gobierno abierto y la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) (Chica, 2015).

Dentro de los planteamientos más destacables y que mayor repercusión tienen para los procesos de modernización administrativa encontramos la reinención del

gobierno y la GpRD. El primero es una apuesta por la transformación del enfoque burocrático a un gobierno corporativo (Osborne, & Gabler, 2002), y el segundo es una estrategia metodológica que busca superar problemas administrativos propios de la Administración Pública y propone cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental, haciendo un énfasis especial en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y el bienestar de los ciudadanos (BID y CLAD, 2007, citado por Chica, 2015, p. 109).

Por consiguiente, el paradigma de la NGP incorporó a la Administración Pública herramientas y técnicas que pretenden reinventar las administraciones burocráticas por una gerencial orientada a resultados, “cuya intensidad ha sido mejorar, entre otros, los procesos de planeación, la gestión financiera, la gestión administrativa, el control y el monitoreo; así como también, acercar un poco más el Estado a la ciudadanía, ofreciendo más posibilidades de acceso a la información y a la promoción de mecanismos de transparencia y la participación ciudadana” (Federación Colombiana de Municipios, 2014, p. 11).

En el caso de América Latina, se resaltan dos modelos para la NGP que sistematizan lo que debe entenderse por desempeño gubernamental en la prestación de los servicios públicos: los modelos de la OCDE y del CLAD, que por su perspectiva bien pueden considerarse, el primero, como parte constitutiva de las llamadas corrientes neopúblicas, y el segundo, como un modelo ubicado dentro de las llamadas corrientes neopúblicas (Guerrero Olvera, 2008). La diferencia sustancial entre ambos radica en que el modelo OCDE responde a las reformas desarrolladas por los países anglosajones acerca de la implementación de un gobierno empresarial, y en el caso del CLAD, se refiere a las diferencias entre el sector público y privado, así como la importancia del contexto administrativo de cada país al momento de implantar estrategias de otras latitudes.

Como lo han señalado algunos autores, por ejemplo Isabel García (2007), Al Gore (1994), Carles Ramio (2001) y Oscar Oszlak (2013), las principales reformas al sector público en América Latina consistieron en la implantación de procesos de rendición de cuentas, la adopción del lenguaje y los conceptos del sector privado, el logro de un mejor desempeño a un costo más bajo, la reducción de la relación entre la administración y la ciudadanía a una relación administración-clientes, la simplificación de la estructura jerárquica, el importante rol de la ciudadanía y la sociedad civil en la toma de decisiones, y una mayor transparencia en las actividades de la administración, entre otros.

La NGP en Colombia tuvo su mayor expresión en el Documento CONPES 3248 de 2003 y la Ley 790 de 2002, que dio nacimiento al Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP)³. Este programa fue un intento de implantar los preceptos de la NGP, ya que se consideraba que había un exceso de burocratización en el Estado colombiano, por lo cual se estableció que la Administración Pública debía fortalecer su institucionalidad con una nueva cultura gerencial de administración de lo público. En este contexto, cuatro conceptos básicos deberán tenerse en cuenta en el desarrollo del proceso de renovación de la Administración Pública: austeridad, eficacia y eficiencia, gestión por resultados y flexibilidad administrativa (Departamento Nacional de Planeación, 2003, p. 5).

Las estrategias que plantea la NGP no han sido ajenas para la administración de Bogotá, en la medida en que, en un régimen unitario con descentralización administrativa como el colombiano, las normas expedidas por el gobierno nacional en relación a los procesos de modernización administrativa deben ser implementadas por sus entidades territoriales. Aunque Bogotá presenta un régimen especial dado por la Constitución de 1991, un posible desconocimiento o particular interpretación sobre las políticas de modernización administrativa romperían el principio de integridad territorial que tiene Colombia.

Aunque el Gobierno Nacional y el Distrital han avanzado en las estrategias, estas han sufrido una serie de críticas que señalan que la NGP es una tecnología económica apartada de la Administración Pública tradicional en cuanto a sus fines y en cuanto a sus medios, surgida en contextos históricos diferentes (Rincón, 2009, p. 125). Por tanto, se ha indicado que la simple adopción de modelos extranjeros, lo que se denomina “isomorfismo”, no soluciona los problemas de baja capacidad institucional que presentan las administraciones públicas de la región, ya que responden a entornos y problemáticas diferentes.

3 Entre sus reformas se encuentran: a) la reforma al sistema del empleo público, b) la reforma al sistema de contratación administrativa, c) la creación de una estrategia gubernamental para la gestión jurídica pública, d) el diseño de una política integral para la gestión productiva de los activos de propiedad del Estado, e) la implantación de un sistema de evaluación por resultados, f) la reforma a los organismos de regulación y control, g) la reforma al sistema presupuestal, h) la unificación de los sistemas de información dentro del Estado y de este respecto a los ciudadanos, i) el fortalecimiento del gobierno electrónico, j) la estrategia antitrámites y k) la política de racionalización y calidad normativa (Castro, 2005, p. 7).

Estructura y reformas administrativas

Analizar las estructuras de la Administración Pública nos permite entender mejor la naturaleza, el funcionamiento y el tipo de modelo de gestión e intervención. Por estructura administrativa se entiende un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, orientados a la consecución de unos objetivos determinados (Criado, 2009, p. 1).

Se ha determinado, en el caso colombiano, que las reformas administrativas generalmente son solo operativas, pues se limitan a hacer ajustes en la organización de la Administración Pública sin modificar los criterios generales de organización y funcionamiento (Rodríguez, 2014), y basándose más en la eficiencia económica que en la gestión administrativa.

La lógica del Estado unitario forzaba a una idea amplia de descentralización que comprendía un ámbito territorial y otro nacional, el cual desarrolló un tipo de organización que responde al auge de la escuela del servicio público, que en su momento fue la preponderante en el derecho administrativo, y se materializó con la “descentralización por servicios”. Los establecimientos públicos eran entonces los modelos organizacionales de la Administración Pública del nivel central, pero más adelante se advirtió la posibilidad de crear organizaciones con otra naturaleza jurídica que pudieran desarrollar actividades industriales y comerciales (Montaña, 2015).

Las primeras reformas generaron una estructura sectorial para la Administración Pública que encontró fundamento en la necesidad de especialización y tecnificación que se vive en el mundo moderno, pues el Estado, como ente, adquirió amplias y heterogéneas competencias que le dificultaban actuar de manera eficaz; esto lo condujo a despojarse de algunas funciones, las cuales entregó a entidades creadas exclusivamente para el desarrollo de actividades técnicas y especializadas (Rodríguez, 2013).

Otro debate en materia de estructura que ha venido tomando relevancia es la inclusión de nuevas categorías institucionales como las agencias y las autoridades, figuras que son propias de la NGP. Con la Ley 489 de 1998 se estableció la naturaleza jurídica y las características de las entidades y organismos que hacen parte del sector central y descentralizado por servicios, y se determinaron y delimitaron sus funciones y competencias. Esta propuesta se ha venido ampliando con la introducción de nuevos tipos de entidad, como las agencias y las autoridades, que aunque son unidades administrativas espe-

ciales en la práctica, ya que el ordenamiento jurídico no se ha modificado para introducir esas nuevas figuras, el Gobierno Nacional las ha impulsado como modelos de organización más eficientes y eficaces. Esto ha creado una confrontación axiológica de modelos organizacionales, debido a que la especialización y tecnificación que se espera de este tipo de organizaciones no está acompañada por reformas en materia de control administrativo, autonomía técnica, convenios de rendimiento o profesionalización del talento humano, entre otros, lo que conduce, en últimas, a crear el mismo tipo de organización burocrática que solo sufre cambios formales y no estructurales.

Evolución de la estructura administrativa de Bogotá D. C.

Con la Constitución de 1886, la ciudad de Bogotá no presentaba ningún régimen jurídico especial y era considerada como cualquier municipio del país; pero su crecimiento y dinámica impulsó la promulgación de un marco legal acorde a su especificidad, lo cual se concretó con la Ley 72 de 1926, que permitió crear una estructura administrativa conformada por tres Secretarías: 1) Gobierno, 2) Hacienda y 3) Obras Públicas, lo que fue acompañado con la creación de diversas oficinas que fueron constituyendo la estructura de la administración.

El Acto Legislativo 1 de 1945 que reformó la Constitución de 1886, en su Artículo 5 reconoce finalmente las particularidades de la ciudad, y así, indica la necesidad de crear instituciones diferentes a las que existían en otras entidades territoriales. La creación de Bogotá como Distrito Especial fue acompañada por el Decreto 3640 de 1954, que definió su organización administrativa; para aquella época, la administración contaba con cuatro Secretarías: 1) Gobierno, 2) Hacienda, 3) Higiene y Salubridad y 4) Aseo y Obras Públicas; a estas se sumaban el Departamento Administrativo de la Circulación y Tránsito y la Dirección de Educación, y como entidades descentralizadas existían la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, la Caja de Vivienda Popular y la Caja de Previsión Social del Distrito.

El Acto Legislativo 1 de 1968 vuelve a reformar la Constitución de 1886 y le da la posibilidad al Presidente de la República de adecuar la estructura administrativa de Bogotá; como han señalado algunos autores, la reforma constitucional de 1968 establece una nueva estructura de la Administración Pública (Younes, 2010), que como novedad trajo la incorporación de la teoría de las entidades descentralizadas por servicios, para figurar como piezas esenciales del aparato administrativo. Con la expedición del Decreto 3133 de 1968 se señala que

las autoridades de la ciudad serán: el Alcalde Mayor, las Secretarías y los Departamentos Administrativos, la Junta Asesora de Contratos y la Junta Asesora de Planeación Distrital.

El citado decreto establece una estructura mínima, las Secretarías de: 1) Gobierno, 2) Hacienda, 3) Obras Públicas, 4) Educación, 5) Salud Pública y 6) General; y los siguientes Departamentos Administrativos: 1) Planeación, 2) Tránsito y Transportes, 3) Bienestar Social, y 4) Acción Comunal.

Además, indica en su artículo 18 que el Departamento Administrativo de Planificación se denominará en adelante de Planeación; la actual Secretaría de Tránsito y Transporte pasa a ser Departamento Administrativo; el actual Departamento Administrativo de Protección y Asistencia Social se denominará de Bienestar Social, y la actual División de Acción comunal tendrá carácter de Departamento Administrativo.

Más adelante, con el Acuerdo 7 de 1977⁴ del Concejo Distrital, se dictaron normas sobre la organización y funcionamiento de la administración. Se debe recordar que el Decreto 3133 de 1968 otorgó dicha facultad y se establecieron los siguientes organismos: el Concejo, el Alcalde Mayor, las Secretarías, Departamentos Administrativos, la Junta Asesora y de Contratos, la Junta de Planeación Distrital, la Junta Distrital de Hacienda, las Alcaldías Menores y las Entidades Descentralizadas Distritales. Dicha estructura fue extendiéndose (Instituto Distrital de Desarrollo Urbano en 1972, Instituto Distrital de Cultura y Turismo en 1978, o el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente en 1990), pero con la expedición de la Constitución de 1991 y del Decreto Ley 1421 de 1993, que es el estatuto del Distrito Capital de Bogotá, la estructura administrativa no sufrió una adecuación integral sino reformas parciales que tenían una lógica de gobierno e inmediatez, sin considerar la integralidad y la composición de toda la estructura, y generando así un aumento desordenado en su tamaño.

La estructura administrativa presentaba 15 entidades en el nivel central y 49 en el sector descentralizado. 30 años después, ante dicho panorama, se vio la necesidad de adecuar la estructura a los desarrollos normativos sobre el tema (Ley 489 de 1998) y a la nueva complejidad de la ciudad; entonces se expidió el Acuerdo 257 de 2006, que es la norma que establece la estructura, orga-

nización y funcionamiento general de la administración distrital. Antes de la reforma del año 2006, la estructura administrativa del Distrito Capital presentaba la composición que se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Estructura administrativa distrital antes del Acuerdo 257 de 2006.

Sector Central (15)	Sector Descentralizado (49)
Secretaría de Obras Públicas	Instituto Distrital de Cultura y Turismo (EP)
Secretaría de Tránsito y Transporte	Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) (EP)
Secretaría General	Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) (EP)
Secretaría Distrital de Gobierno	Fondo de Ahorro y Vivienda Distrital (FAVIDI) (EP)
Secretaría Distrital de Hacienda	Instituto Distrital para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP) (EP)
Secretaría Distrital de Salud	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud (IDIPRON) (EP)
Secretaría de Educación	Jardín Botánico "José Celestino Mutis" (EP)
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	Orquesta Filarmónica de Bogotá (EP)
Departamento Administrativo de Acción Comunal	Caja de Vivienda Popular (EP)
Departamento Administrativo de Catastro Distrital	Corporación la Candelaria (EP)
Departamento Administrativo de Planeación Distrital	Fondo de Ventas Populares (EP)
Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP)	Fondo de Vigilancia y Seguridad (FVS) (EP)
Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos	Fondo Financiero Distrital de Salud (EP)
	Fondo de Prevención y Atención de Emergencias (EP)
	Fondo de Educación y Seguridad Vial (FONDATT) (EP)
	Fondos Rotatorios de Bienestar Social
	Metrovivienda (E, I y C)
	Empresa de Renovación Urbana (ERU) (E, I y C)
	Lotería de Bogotá (E, I y C)
	Empresa de Transporte del Tercer milenio – Transmilenio S.A. (SP)
	Canal Capital (SP)
	22 Hospitales
	Terminal de Transportes S.A. (SEM)
	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (ESP)
	Empresa de Teléfonos de Bogotá (ESP)
	Empresa de Energía de Bogotá (ESP)
	Universidad Francisco José de Caldas (EUA)
	Veeduría Distrital

Fuente: elaboración propia a partir del balance de la reforma realizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá (2007).

Las principales reformas que se hacen a la estructura administrativa con el Acuerdo 257 de 2006, se presentan en la tabla 2.

⁴ Después del Acuerdo 7 de 1977 se expidieron 25 acuerdos, 200 decretos y resoluciones para adecuar la estructura administrativa.

Tabla 2. Modificaciones a la estructura de la administración distrital.

Se crearon	Se transformaron	Se suprimieron
Secretaría de Desarrollo Económico Secretaría de Movilidad Secretaría del Hábitat Unidad Administrativa Especial de Bomberos Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región	Departamento Administrativo de Acción Comunal en el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal Departamento Administrativo de Catastro Distrital en una Unidad Administrativa Especial de Catastro FAVIDI en el Fondo de Pensiones y Cesantías de la Ciudad (FONCEP) Departamento Administrativo de Planeación Distrital en la Secretaría de Planeación Fondo de Ventas Populares en el Instituto para la Economía Social Departamento Administrativo de Bienestar Social en la Secretaría de Integración Social Instituto Distrital de Cultura y Turismo en la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte Corporación la Candelaria, en el Instituto Distrital del Patrimonio Cultural de la Ciudad Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente en la Secretaría de Ambiente Secretaría de Obras Públicas en una Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos (UESP) en una unidad administrativa especial de servicios públicos con personería jurídica	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (nunca ocurrió) Secretaría de Tránsito y Transporte Fondo de Educación y Seguridad Vial (FONDATT) (ocurrió después de la reforma) Fondos Rotatorios de Bienestar Social

Fuente: elaboración propia a partir del balance de la reforma realizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá (2007).

El Acuerdo 257 de 2006 surgió para responder a las siguientes problemáticas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007):

- La estructura administrativa solo ha recibido adecuaciones parciales tanto en la macroestructura como en la estructura interna de las entidades y organismos, debido a leyes que se han expedido después de la Constitución de 1991 o a las necesidades del gobierno de turno; por tanto, es indispensable un rediseño integral que le dé coherencia a la estructura.
- La estructura administrativa seguía los lineamientos de la reforma de 1968, estableciendo un sector central y otro descentralizado, pero dejando de lado el control de tutela a través de la adscripción y vinculación; esto condujo a que no existiera una diferenciación en las competencias de formulación y ejecución de políticas entre los diferentes organismos y entidades de la administración.
- Existe una duplicidad de funciones y en consecuencia un conflicto de competencias entre muchos or-

ganismos y entidades del distrito; en contraste, había tareas que no se desarrollaban por parte de ninguna de las entidades, y todo esto generó desgaste administrativo y una mala asignación de los recursos públicos.

- Las entidades y organismos gestionaban sus procesos, competencias y servicios de manera aislada sin ningún referente, lo que producía un esquema organizacional en que todas las entidades y organismos dependían del Alcalde Mayor y tenían el mismo nivel de coordinación (esquema peine o peinilla); entonces fue necesario crear un referente sectorial que agrupara a los organismos y entidades en sectores especializados, lo que permitiría fortalecer la articulación y diferenciación de roles entre el sector central y el descentralizado.
- La ausencia de claridad en las competencias provocaba acciones simultáneas en un mismo tema, generando tramitología y por ende desgaste para la ciudadanía, ante lo cual era apremiante que la estructura actuara sobre los principios de concurrencia, subsidiaridad y complementariedad.

Tabla 3. Estructura general de la administración distrital establecida en el Acuerdo 257 de 2006.

Sector central	Sector descentralizado
Despacho del Alcalde o Alcaldesa Mayor	Establecimientos Públicos (EP)
Consejos Superiores de la Administración Distrital	Unidades Administrativas Especiales con Personería Jurídica (UAE)
Secretarías de Despacho	Empresas Industriales y Comerciales del Estado (E, I y C)
Unidades Administrativas Especiales sin personería jurídica (UAE)	Empresas Sociales del Estado (ESE)
	Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios Oficiales (ESP)
	Sociedades de Economía Mixta (SEM)
	Sociedades entre entidades públicas (SP)
	Entidades Descentralizadas Indirectas (DI)
	Entes universitarios autónomos (EUA)

Fuente: elaboración propia a partir del Acuerdo 257 de 2006.

La estructura administrativa de Bogotá Distrito Capital comprende el Sector Central, el Sector Descentralizado (funcionalmente o por servicios) y el Sector de las Locales; el Acuerdo 257 de 2006 desarrolló la estructura con la composición detallada en la tabla 3.

Estos organismos y entidades serán agrupados en Sectores Administrativos de Coordinación, que no son otra cosa que grandes áreas especializadas de la gestión Distrital, y estarán conformadas, en el sector central, por las Secretarías y los Departamentos Administrativos. El primer organismo será cabeza del sector y por tanto orientará, liderará y hará seguimiento a la formulación de las políticas, estrategias, planes y programas del sector; a ellas estarán adscritas o vinculadas las entidades del sector descentralizado que sean afines al área especializada del sector, las cuales tendrán la responsabilidad de implementar y ejecutar las políticas, planes y programas del sector. En la actualidad la administración presenta los 13 sectores que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Organismos y entidades que componen la administración distrital.

Sectores administrativos de coordinación	Sector central	Sector descentralizado	
		Adscritas	Vinculadas
Sector Gestión Pública	Secretaría General Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD)		
Sector Gobierno, Seguridad y Convivencia	Secretaría Distrital de Gobierno Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP) Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá (UAE)	Fondo de Vigilancia y Seguridad (FVS) (EP) Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC) (EP)	
Sector Hacienda	Secretaría Distrital de Hacienda	Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones (FONCEP) (EP) Catastro Distrital (UAECD) (UAE)	Lotería de Bogotá (E, I y C)
Sector Planeación	Secretaría Distrital de Planeación		
Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Instituto para la Economía Social (IPES) (EP) Instituto Distrital de Turismo (IDT) (EP)	Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región –Invest in Bogotá (DI)
Sector Educación	Secretaría de Educación del Distrito	Instituto Distrital para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP) (EP)	Universidad Francisco José de Caldas (EUA)
Sector Salud	Secretaría Distrital de Salud	Fondo Financiero Distrital de Salud (FFDS) (EP) 22 Hospitales Públicos – 1er, 2do y 3er Nivel (ESE)	Capital Salud EPS-S SAS (SEM)

Continúa

Continuación tabla 4

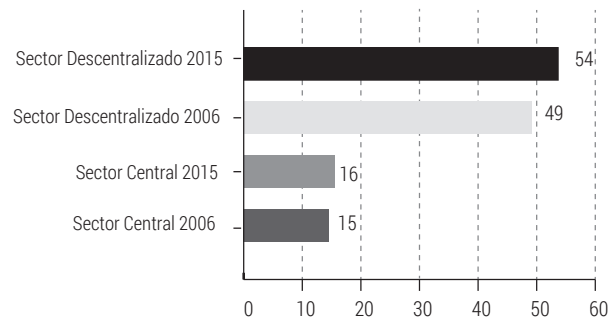
Sector Integración Social	Secretaría Distrital de Integración Social	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud (IDIPRON) (EP)	
Sector Cultura, Recreación y Deporte	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) (EP) Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB) (EP) Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC) (EP) Fundación Gilberto Alzate Avendaño (EP) Instituto Distrital de la Artes (IDARTES) (EP)	Canal Capital (SP)
Sector Ambiente	Secretaría Distrital de Ambiente	Jardín Botánico "José Celestino Mutis" (JBB) (EP) Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático (IDIGER) (EP)	
Sector Movilidad	Secretaría Distrital de Movilidad	Unidad de Rehabilitación y Mantenimiento Vial (UAERMV) (UAE) Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) (EP)	Empresa de Transporte del Tercer milenio –Transmilenio S.A. (SP) Terminal de Transportes S.A. (SEM)
Sector Hábitat	Secretaría Distrital del Hábitat	Unidad de Servicios Públicos (UAESP) (UAE) Caja de Vivienda Popular (CVP) (EP)	Empresa de Renovación Urbana (ERU) (E, I y C) Metrovivienda (E, I y C) EAAB (ESP) ETB (ESP) EEB (ESP)
Sector Mujer	Secretaría Distrital de la Mujer		

Fuente: elaboración propia a partir del Acuerdo 257 de 2006.

En la actualidad, la estructura administrativa del Distrito cuenta con 70 organismos y entidades, de los cuales 16 se ubican en el sector central y 54 en el sector descentralizado; de estos últimos, 42 están adscritos y 12 vinculados.

Al momento de comparar las estructuras administrativas antes y después de la reforma de 2006, es evidente que en la composición del sector central y descentralizado no hubo mayores cambios en el número, ya que se pasó de 15 a 16 organismos; el que sí presentó una mayor variación fue el sector descentralizado, que pasó de 49 a 54 entidades, lo que significa la aparición de cinco nuevas entidades que ahora integran este sector. Esto se presenta en la figura 1.

Figura 1. Composición del sector central y descentralizado.

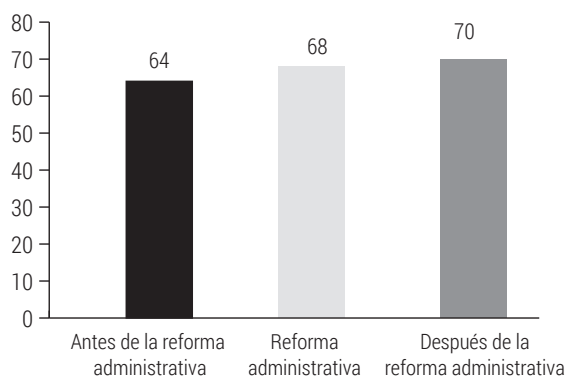


Fuente: elaboración propia a partir del sistema de régimen legal de Bogotá.

Estado actual de la estructura administrativa distrital

Por último, se debe señalar que la estructura administrativa de Bogotá ha presentado un crecimiento en los últimos años, si bien esto es producto del dinamismo de la ciudad y del traslado de competencia del sector nacional a los entes territoriales. Aunque la reforma de 2006 no suprimió un gran número de entidades, tampoco se crearon demasiadas⁵, lo que ha permitido que Bogotá conserve un tamaño relativamente estable en la última década; y si se compara con una ciudad como Medellín, cuya población es mucho menor pero tiene una estructura más grande en número de entidades y organismos, entonces no sería procedente afirmar que el Distrito cuenta con una estructura excesiva, ya que su estructura solo ha aumentado en seis entidades, como se evidencia en la figura 2.

Figura 2. Evolución del número de entidades y organismos de la administración distrital.



Fuente: elaboración propia a partir del balance de la reforma realizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá (2007) y el sistema de régimen legal de Bogotá.

A partir de la descripción de la evolución de la estructura general del Distrito, es apremiante diagnosticar cómo ha evolucionado esta después del Acuerdo 257 de 2006.

Aunque se señaló, en el momento de discusión de la reforma administrativa de 2006, que la descoordinación y desarticulación van de la mano con la proliferación de instancias y la ausencia de una organización sectorial, este fenómeno, una década después, en vez de desaparecer se ha mantenido; esto, en la medida que no se suprimieron las instancias creadas antes de las reformas

⁵ Se crearon tres (3) y se suprimieron cuatro (4).

y existe una cultura, por parte de las entidades y los organismos, de crear instancias para el tratamiento de cualquier tema, lo que ha producido una mayor proliferación e ineficiencia en las instancias.

La redefinición de roles y naturaleza jurídica, ante la falta de desarrollo del sector descentralizado, ha hecho que existan sectores administrativos de coordinación compuestos solo por una Secretaría, y por tanto no se logró suprimir el fenómeno de las entidades y organismos cumpliendo el doble rol de formulador y ejecutor de la política pública; esto es evidente al revisar la estructura organizacional de algunas Secretarías, las cuales son macroestructuras piramidales y complejas para la toma de decisiones.

Lo anterior ha generado que el Distrito tenga organismos de los sectores centrales complejos, robustos y desbordados por una multiplicidad de competencias. A lo anterior se suma la preponderancia de los establecimientos públicos como naturaleza jurídica de las entidades, lo que no ha permitido desarrollar otras figuras jurídicas que podrían mejorar la gestión, su modelo de intervención y el relacionamiento con el entorno.

La reforma administrativa de 2006 se centró en una recomposición de entidades ya existentes y su agrupación en áreas especializadas de la administración; aunque se avanzó en ese propósito, es evidente que no se logró la especialización y concentración de competencias en la estructura general, ya que aún se presentan duplicidades de competencias.

Muchas de las entidades hoy existentes fueron creadas por Acuerdos del Concejo Distrital en la década de los 70; al momento de promulgarse el Acuerdo 257 de 2006, esas entidades no sufrieron la debida adecuación en su objeto y competencias, como fue el caso del IDRD, FGA y OFB, y por tanto se ha procedido, por medio de Acuerdos de Junta Directiva, a generar un marco jurídico que responda a la nueva estructura administrativa del Distrito y a las competencias asignadas después del año 2006.

Dada la tendencia nacional de crear agencias especializadas para el desarrollo de algunas competencias a cargo de un Ministerio, Bogotá actualmente no cuenta con este tipo de entidades, ya que su reforma administrativa data del 2006. La administración distrital no ha adecuado sus estructuras a las nuevas necesidades y desarrollos administrativos, y por lo tanto se ha planteado la necesidad de crear, por ejemplo, una Agencia de Infraestructura Distrital, de Inspección, Vigilancia y Control, o una de Gestión Urbana, que solucionen la falta

de capacidad técnica y la dispersión de algunas competencias en diferentes entidades y organismos distritales.

Gestión de las organizaciones públicas

Actualmente la administración distrital cuenta, como principal herramienta de gestión para sus entidades y organismos, con la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión⁶ NTD-SIG 001:2011 (Decreto 652, 2011), que es resultado de la adhesión del Alcalde Mayor a la carta iberoamericana de calidad en la gestión pública; la administración se marcó como objetivo implementarlo en un cien por ciento de las entidades distritales, y para dar mayor orientación a los requisitos de la norma en su implementación, la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General ha emitido 14 lineamientos, el primero de los cuales data de septiembre de 2013.

En la norma técnica se encuentran recopiladas un conjunto de documentos y metodologías que buscan: 1) elevar los niveles de confianza de los ciudadanos en la Administración Pública distrital, 2) fortalecer una vocación al servicio en los servidores públicos distritales, 3) dar herramientas para el fortalecimiento y desarrollo institucional, 4) mejorar el control y la calidad en los procesos, servicios y productos que entrega la entidad, 5) elevar los estándares de seguridad en la información e 6) implementar el sistema de gestión documental. Por lo tanto, la gestión organizacional debe impactar en alguna medida en la protección del medio ambiente, la formalización del empleo público, la implementación las herramientas tecnológicas y, lo más importante, mejorar la atención y satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

La norma técnica NTD-SIG 001:2011 se estructuró a través de los siguientes subsistemas:

- Subsistema de gestión de la calidad (NTCGP 1000:2009, Decreto 4485 de 2009).
- Subsistema de control interno (MECI 1000: 2005, Decreto 1599 de 2005).
- Subsistema de gestión ambiental (NTC-ISO 14001:2004).

⁶ De acuerdo a la norma técnica NTD-SIG 001:2011, el Sistema Integrado de Gestión es el conjunto de orientaciones, procesos, políticas, metodologías, instancias e instrumentos enfocados en garantizar un desempeño institucional articulado y armónico que busque de manera constatable la satisfacción de los grupos de interés.

- Subsistema de seguridad y salud ocupacional (NTC-OHSAS 18001:2007).
- Subsistema de gestión de seguridad de la información (NTC-ISO 27001:2006).
- Subsistema interno de gestión documental y archivo (Decreto 514 del 2006, Ley 594 del 2000).
- Subsistema de responsabilidad social (NTC-ISO 26000).

La norma tiene un conjunto de requerimientos o requisitos específicos que permiten dirigir y evaluar el desempeño institucional, y presenta beneficios desde el punto de vista estratégico, de gestión, eficiencia y operatividad; los elementos de la norma se desarrollan siguiendo el ciclo de mejoramiento continuo (PHVA).

Es necesario, en este punto, recordar que los modelos de gestión aplicados desde finales de la década de 1980 en la Administración Pública hacen parte de las reformas realizadas a la Administración Pública por medio de la NGP. En el caso del sistema de calidad aplicada a la Administración Pública, se muestra un camino en dos direcciones: la primera se refiere a mejorar la percepción del consumidor-cliente-ciudadano, mientras que la segunda se dirige a los aspectos internos, o bien, al mejoramiento de los procesos y procedimientos.

Los primeros antecedentes de esto se dan con la introducción del concepto de control interno, el cual se desarrolló por la Ley 87 de 1993, que luego daría paso al Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el año 2005, actualizado después con el MECI 1000:2014; por otro lado, la Ley 489 de 1998 estableció el sistema de desarrollo administrativo, que operaba con cinco políticas de desarrollo administrativo y que luego dio paso al Modelo de Planeación y Gestión; por último, se señala que dentro del Programa de Renovación a la Administración Pública (PRAP), que buscó transformar el estado burocrático en uno gerencial, se vio la necesidad de implementar el sistema de gestión de calidad, establecido con la Ley 872 de 2003, que dio paso a la construcción de la NTCGP 1000:2004 y su actualización con la NTCGP 1000:2009.

Es pertinente recordar que los modelos de gestión del sector público han sido desarrollados por el sector privado como un factor de competitividad en sus procesos de producción, ya que permiten a la empresa diferenciar sus productos en el mercado; por tanto, estos modelos tienen dos perspectivas: una interna, que indica que la organización debe ofrecer productos y servicios compe-

titivos, y otra externa, que indica un compromiso con los clientes y satisfacción de sus expectativas.

Se debe apreciar que la Administración Pública no solo ofrece servicios y productos, sino también acciones que son sustantivas a los derechos de los ciudadanos. Estas no tienen ningún tipo de contraprestación monetaria, ya que el Estado no podría excluir a nadie por su capacidad de pago o hacer segmentaciones de usuarios, ya que rompería el principio de igualdad, o menos aún, generar coberturas individuales, cuando las actuaciones son de tipo colectivo; por tanto, ante este contexto político, legal, social y económico tan complejo, se debe llamar la atención sobre la inconveniencia de considerar los modelos de gestión del sector privado dogmas de fe, que ofrecen los remedios a los males endémicos de las organizaciones públicas (Parrado, & Ruiz, 1999), ya que, si bien se lograrían mejoras en la gestión al corto plazo, en el largo plazo la adopción suele ser problemática de acuerdo a la experiencia internacional.

En relación al SIG, es evidente que no está enmarcado dentro del sistema de desarrollo administrativo establecido por la Ley 489 de 1998 (Modelo de Gestión y Planeación), y por tanto ha excluido temas de gran importancia para la gestión de una organización pública, como las políticas de gestión misional, la eficiencia administrativa, la ética y transparencia y la gestión financiera. Además, no se ha actualizado de acuerdo al MECI 1000:2014 (Decreto 943 de 2014). Esto en parte es producto de que el SIG enfatiza en las normas ISO, descuidando los otros modelos ya establecidos en el Estado y que responden mejor al contexto administrativo público, lo que produce una débil articulación y maduración de los modelos existentes para transitar a nuevas temáticas de las normas internacionales de normalización, algo que, en vez de haber enriquecido y consolidado un único modelo de gestión, ha tendido a complejizarlo con conceptos como el de responsabilidad social.

A continuación se presenta un balance y comentarios sobre la aplicación de los modelos de gestión en la administración distrital:

- Los modelos de gestión se han convertido en fines en sí mismos, lo cual distorsiona su verdadera función de medios para proyectar nuevos modelos de abordaje de los asuntos públicos.
- Nunca hubo un reconocimiento de los valores y principios del sector público, y por tanto no hubo adecuación de los conceptos surgidos del ámbito industrial que chocan con los factores adminis-

trativos y sociopolíticos de la gestión pública; esto debido a que ISO, que es donde se sustentan todos los subsistemas del SIG, es un método para estandarizar las actividades de la empresa, y si algo no ha sido útil para mejorar la Administración Pública son los intentos de estandarización con moldes generales.

- Los modelos de gestión se formulan como herramientas de innovación para transformar las estructuras jerárquicas y sobrerreguladas en organizaciones con una mejor capacidad de coordinación, de flexibilidad y con mayor relacionamiento con los ciudadanos; pero esto no ha sucedido, ya que las prácticas burocráticas y clientelares son los paradigmas del modelo de gestión, algo que termina de afectarse por el principio de legalidad, por el cual los servicios se deben prestar de acuerdo a los parámetros legales y no a las necesidades ciudadanas (Moyado, 2002).

Gestión del personal

Desde la NGP se pretende que la gestión del personal se aleje de las inflexibilidades del modelo burocrático y busque introducir un nuevo conjunto de valores a la gestión humana en el sector público, como la efectividad, la creación de valor público y la orientación hacia el “cliente” en las organizaciones públicas (Universidad de los Andes, 2015). Por tanto, se busca flexibilizar los mecanismos de vinculación, gestión y desvinculación de los empleados públicos, y en esto, una novedad es la introducción de la evaluación del desempeño, como mecanismo que asegure un desempeño orientado a resultados en todos los niveles organizacionales.

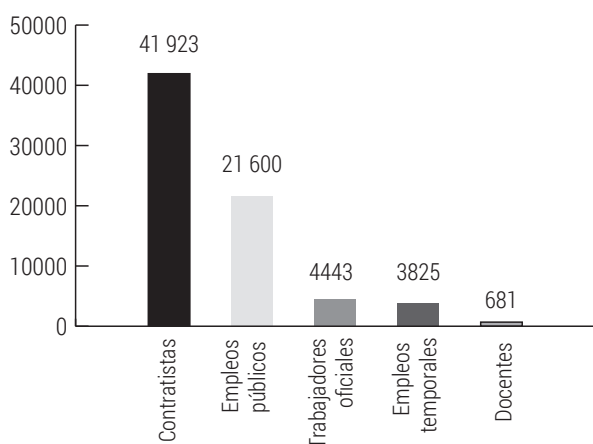
Como lo ha venido señalando el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2014), la gestión del personal es uno de los factores determinantes en la capacidad institucional del Estado, la cual es contar con un servicio civil profesional. La profesionalización del servicio civil no es un objetivo en sí mismo, sino que está orientado a mejorar el rendimiento de las organizaciones del sector público y, por lo tanto, los servicios que reciben los ciudadanos. Los funcionarios de carrera del sector público cumplen un rol protagónico en la mayor parte del diseño de las políticas públicas y en todo el proceso de implementación, por lo que su labor tiene un alto impacto en la calidad de la entrega de bienes y servicios.

La importancia radica, como lo señala Salvador Serna (2008), en que una administración sin política de personal y, por consiguiente, sin gestión de personal,

sino solo con administración de personal, no puede sino reproducir su modelo organizativo, y así se vuelve incapaz de adaptarse a las exigencias que le plantea el entorno y queda condenada a alejarse cada vez más de la sociedad a la que está obligada a servir.

En la figura 3 se presentan las cifras con relación a la composición del talento humano en la administración distrital

Figura 3. Composición del talento humano en la administración distrital.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos entregados por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital a julio de 2015.

Es preocupante la alta proporción de contratistas y empleos temporales en relación con los empleos permanentes, situación que implica una fragilidad institucional asociada a la inestabilidad del talento humano vinculado a la administración distrital y también un retroceso en los procesos de profesionalización. Aunque durante la última administración se desarrolló una política de laboralización, esta no tuvo como estrategia llenar las vacantes definitivas que actualmente se encuentran en nombramientos en provisionalidad a través de concursos públicos desarrollados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, sino recurrir a convocatorias distritales para proveer empleos temporales; si bien se pensaría que la estrategia permitiría reducir el número de contratistas, esto no ocurrió, ya que durante toda la administración aumentaron los contratos por prestación de servicios.

Aunque las entidades y organismos distritales han hecho los respectivos estudios técnicos que les permitan determinar la necesidad real de empleos, estos han señalado que es deficiente el número de empleados y que es

necesario ampliar las plantas de personal, lo cual no ha sido posible debido a las restricciones presupuestales que ponen topes a los gastos de funcionamiento; esto ha hecho que las plantas se amplíen por medio de los empleos temporales, ya que estos permiten ser pagados por gastos de inversión, al estar vinculados al desarrollo de los proyectos del plan de desarrollo.

Otro debate en torno al tema de la gestión del personal es sobre el perfil profesional y académico que deben tener los directivos públicos para cumplir eficazmente sus funciones. Se ha llegado a la conclusión de que los llamados gerentes públicos carecen de la formación adecuada para ejercer su puesto de trabajo, ya que sus capacidades o competencias directivas necesarias para la resolución de problemas son, en muchos casos, escasas o insuficientes (Nadal Padrón, 2014, p. 15).

Ante dicha tendencia la administración distrital no cuenta con ninguna estrategia al respecto, como lo sería la inducción a los gerentes públicos, capacitaciones o talleres enfocados a desarrollar las competencias propias de esos empleos, seguimiento a los acuerdos de gestión o acompañamiento técnico; en conclusión, actualmente la administración distrital carece de cualquier sistema de gerencia pública que permita responder a las necesidades de liderazgo que requiere el sector público.

Nuevas tendencias administrativas

Dentro del diseño de la organización macro de la rama ejecutiva han venido imponiéndose nuevas políticas o tendencias que buscan reducir los costos de transacción y un cambio en el relacionamiento entre el Estado y la ciudadanía; esto se logra mediante: la fijación de estrategias de combate a la corrupción, leyes antitrámites, acceso a la información y agendas de gobierno electrónico (Tapia Góngora, 2012). Estas tendencias están influenciadas por el concepto de gobernanza, que ha puesto de relieve los cambios o desafíos a las tradicionales relaciones entre actores públicos y privados; y paralelamente, otros conceptos han aparecido, como los de confianza pública (*public trust*), la rendición de cuentas y el gobierno abierto (Salvador, Colino, & Olmeda, 2013, p. 30).

Sin duda, todas las políticas anteriormente señaladas se han venido configurando como una “contracultura” en relación con la tradición burocrática, aún hegemónica en la mayor parte del entramado organizativo público (Longo, 2002). Estas nuevas tendencias de la Administración Pública en el siglo XXI no han sido indiferentes para la administración de Bogotá; en efecto, con la crea-

ción de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano y la Alta Consejería de las TIC, se han vendido generando estrategias que han buscado:

- Garantizar el derecho de la ciudadanía a recibir de las entidades públicas distritales un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, bajo los principios de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción; para esto se expidió el Decreto Distrital 197 de 2014, que adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D. C.
- El desarrollo e implementación de estrategias y metodologías de racionalización, agilización, virtualización y mejoramiento de los trámites, procesos y procedimientos, con el acompañamiento del Departamento Administrativo de la Función Pública.
- El fortalecimiento de la cultura de la ética y el servicio, para lo cual se brindan piezas comunicativas, estrategias y metodologías para los programas de compras públicas, para el buen desempeño de los gestores éticos al interior de las entidades distritales, y para la implementación de la ley de transparencia y el estatuto anticorrupción.
- Lograr una mayor incidencia de la ciudadanía en los asuntos que la afecten, para lo cual se han creado espacios de participación en el nivel local y la estructuración de un Sistema Distrital de Participación Ciudadana a través del Decreto 448 de 2007.
- La implementación de las políticas de gobierno en línea que son dictadas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como la promoción de la eficaz y eficiente utilización de los recursos tecnológicos en las entidades distritales, vista como un medio de acercamiento a la ciudadanía.

A continuación se hará un balance más detallado sobre el desarrollo de estas tendencias y de cómo estas han afectado el comportamiento de la administración distrital.

Ética, transparencia y participación

En relación con la corrupción, esta se entiende como “el uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado” (Kaufmann, 1998, citado por Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015, p. 2). La anterior definición reconoce que las prácticas corruptas pueden ser realizadas tanto por actores públicos como por actores

privados, siempre y cuando estos tengan poder e incidencia en la toma de decisiones y en la administración y provisión de los bienes públicos. Para evitar este tipo de comportamientos y prácticas dentro del sector público, se ha venido generando, desde la OCDE, una infraestructura ética de la Administración Pública o gestión de la ética pública para significar el conjunto de instrumentos y procedimientos destinados a superar, desde una óptica actual, las posibles contradicciones entre los sistemas tradicionales del control de la actividad de los funcionarios, las funciones y los valores que están obligados a cumplir (Instituto Nacional de Administración Pública, 1997).

La ética pública es concebida como “el comportamiento esperado de los funcionarios públicos con base en sus valores conformados por un *ethos* funcional, el *ethos* es la autopercepción que tienen los funcionarios y servidores públicos en torno al cual se aglutinan normas y regulan sus relaciones con otros actores. El *ethos* constituye, por así decirlo, la parte ideal, moral y abstracta de la ética” (Quintana, & Cadena, 2005, p. 257). Otro tema que va de la mano con la ética pública es el acceso a la información y la transparencia, que está en boga con la Ley 1712 de 2014; desde la academia se señala la importancia del tema, al permitir un puente que comunica al Estado con los ciudadanos, para que los asuntos que administra puedan ser conocidos por estos, ya que “la transparencia como sentido de lo público tiene como caracteres lo colectivo, lo visible, lo manifiesto y lo evidente, que la definen como un modo de vida que permite conectar al Estado con los ciudadanos” (Uvalle Berrones, 2010, p. 48).

En el caso de la transparencia, esta se refiere a la conducción de los asuntos públicos de forma abierta o sostenidos al escrutinio público; es un prerrequisito de la responsabilidad, porque supone que su destinatario necesita información para poder evaluar los resultados y los procesos de las autoridades (Parrado, 2015). Sin embargo, es un elemento pasivo, ya que no implica un mayor control o participación incidente en la gestión pública.

Desde la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, que tiene como competencia el fortalecimiento de la cultura de calidad, ética y de servicio, y la de dirigir y orientar las acciones de implementación y difusión de las mejores prácticas de la gestión pública distrital, se ha impulsado, durante la administración 2012-2016, la Cartilla de Tipologías de Corrupción; esta tiene el objetivo de contribuir a la prevención y lucha contra la corrupción en el Distrito de Bogotá D. C., la formulación de la política pública de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción

en Coordinación con la Veeduría Distrital, la implementación de recomendaciones para la transparencia y prevención de la corrupción en materia contractual, mediante la Guía Unificada Metodológica para las Adquisiciones, y la propuesta de una Plataforma Tecnológica para el Registro Distrital de Proveedores y Contratistas.

También se han realizado acciones para consolidar y posicionar el Observatorio de Integridad y Transparencia de Bogotá, así como la medición del índice de transparencia para el 2014; se ha hecho también seguimiento a la implementación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y a los Planes Anticorrupción y de Atención al ciudadano, así como el desarrollo de campañas para el fortalecimiento de la cultura de la transparencia, como lo fueron “Cero Corrupción 100 % Construcción”, y “Soy Público, Soy Transparente”, en la cual se realizaron 71 tomas éticas a las entidades distritales y algunos cine-foros.

Esto va de conformidad a lo sugerido por los organismos multilaterales como instrumentos básicos para contrarrestar la pérdida de la confianza en los gobiernos y en las instituciones públicas: a) un responsable para Asuntos Éticos del Gobierno, b) una Oficina o Área de Ética Pública, c) una Ley Ética, d) un Código Ético de Gobierno, e) un Programa de Ética en el plan de gobierno y f) profesionales especializados para impartir ética (Bautista, 2009, p. 16). Esto no implica que no existan falencias, ya que aún es débil la sistematización y permanencia de los instrumentos, es difícil la evaluación del impacto de las estrategias desarrolladas, existe un excesivo énfasis en lo comunicacional, dejando rezagados otros instrumentos, o hay poca articulación con otros temas como servicio al ciudadano o racionalización de trámites.

En el caso de las prácticas conducentes a lograr una participación ciudadana en la gestión pública, que se han conocido como la democratización de la Administración Pública, esta ha tenido un total fracaso en la ciudad de Bogotá, ya que las entidades y organismos de la administración presentan como prácticas de participación solo la rendición de cuentas. Esto se debe a que existe un sistema de participación distrital y una política pública de participación incidente que han delimitado la participación a instancias y espacios locales, los cuales se realizan por obligación legal; de aquí que, desde el diseño normativo, la participación ciudadana es concebida más como un mecanismo de información, consulta y aprobación de las decisiones tomadas por la institucionalidad que, de alguna manera, algo que desarrolla el principio de la democracia participativa (Patarroyo Camargo, 2013).

Por último, cabe señalar cómo ha evolucionado el sistema de compras públicas en Bogotá, que es una de las herramientas para lograr transparencia en la gestión pública; este término ha puesto la atención en la gestión de los recursos materiales que implican procesos de compra y venta y manejo de los recursos públicos, bajo un esquema esperado de eficiencia y transparencia. Este tipo de enfoque en la contratación pública aún no ha tenido acogida en la administración distrital. Se ha evidenciado, en las prácticas internacionales, que un sistema de compras públicas debe recaer en una unidad dentro de un Ministerio, o en un organismo autónomo, con competencias claras y definidas, como lo fue la creación de Colombia Compra Eficiente en el nivel nacional; no obstante, actualmente en Bogotá los procesos contractuales son manejados por cada entidad sin ningún referente de gestión o soporte técnico, lo que ha conducido, como se conoce en la opinión pública, a problemas de sobre costos o demoras en las entregas.

Aunque la administración distrital cuenta con la plataforma de contratación a la vista, esta no genera información hacia la ciudadanía que demuestre el correcto funcionamiento de los procesos contractuales; asimismo, los componentes de la plataforma no son útiles y fáciles para un ejercicio de control social, por lo cual la asignación de los recursos es poco transparente a nivel distrital, y adicionalmente no sirve para llevar a cabo los procesos contractuales, como por ejemplo una convocatoria a los oferentes que asegure la neutralidad y libre concurrencia, o para una posible subasta electrónica.

Gobierno electrónico

Una de las últimas reformas tendentes a modernizar la Administración Pública colombiana es la implementación del gobierno en línea, que es liderado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; enmarcado en el PRAP, el *e-government* (gobierno electrónico) se definió como el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

Se ha indicado que las TIC, técnicamente, mejoran los canales de información, comunicación, interacción y participación de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas, haciéndolos más claros y sencillos; por ende, la inclusión de estas nuevas TIC favorecería los tiempos de interacción y costos asociados a la participación ciudadana, aumentando las posibilidades de inclusión y acceso a toda la ciudadanía (Martínez Cárdenas, & Pico

García, 2015). Y en términos particulares, el gobierno electrónico entrega beneficios como: eliminación de las barreras de tiempo y espacio, facilidad en las comunicaciones, acceso igualitario a la información, aumento del intercambio colaborativo entre distintas reparticiones, y aumento en la producción de bienes y servicios de valor agregado; en suma, mayor calidad de vida de los ciudadanos (Gastón Concha, 2011).

Esta nueva estrategia también es conocida en el mundo como *open government* (gobierno abierto), y sienta sus bases sobre tres principios: transparencia, participación y colaboración. Dados los avances de la revolución de la tecnología, sus herramientas son utilizadas para consolidar un gobierno abierto y transparente que mejore la calidad de la democracia, mediante la participación de los ciudadanos en los asuntos que los afectan, y se hace énfasis en la necesidad de la capacidad de las administraciones para generar un flujo de información oportuna y relevante.

Para el caso de la ciudad de Bogotá, se creó la Alta Consejería Distrital de las TIC, que se encarga de asesorar, articular, coordinar y supervisar el uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Distrito, enmarcados en la prestación de mejores servicios desde las diferentes entidades hacia la ciudadanía y en la construcción de una sociedad del conocimiento; sus competencias se comparten con la Comisión Distrital de Sistemas, que aborda las estrategias que, a nivel de tecnología informática y de comunicaciones, se adopten en todas las entidades del Distrito Capital.

Los principales avances en términos de las TIC en servicios fue la puesta en marcha del Supercade virtual, que permite al ciudadano hacer trámites y servicios en línea; también se ha empezado a implementar, en algunas entidades, el teletrabajo, se ha mejorado la cobertura de banda ancha en las entidades distritales, existe Wi-Fi libre en ciertas zonas de la ciudad y una conectividad de los centros educativos; aun así, existen debilidades para la medición del gobierno electrónico en cada una de las entidades y organismos, en lograr la interoperabilidad de los sistemas de información, y en el uso de las TIC para optimizar y agilizar los procesos internos y las instancias de coordinación distrital, por lo cual la estrategia sigue siendo débil como herramienta para lograr transparencia, participación y eficiencia en la gestión pública.

Servicio al ciudadano

Por otra parte, el servicio al ciudadano lo podemos considerar un derecho de la ciudadanía al acceso oportuno,

eficaz, eficiente, digno y cálido a los servicios que presta el Estado para satisfacer las necesidades y, especialmente, para garantizar el goce efectivo de los demás derechos sin discriminación alguna o por razones de género, orientación sexual, pertenencia étnica, edad, lengua, religión o condición de discapacidad⁷.

Se debe señalar que el Distrito Capital, antes que la nación, ya venía trabajando en temas de servicio al ciudadano desde la construcción de su red CADE, y por lo tanto había sido el referente en el tema en el país; así, la política solamente recoge las acciones adelantadas, actualiza el tema acorde a la política nacional y genera referentes conceptuales y estrategias que permitan orientar la nueva visión del servicio al ciudadano como derecho.

Dentro de la estructura organizacional del Distrito, le corresponde al sector de Gestión Pública⁸ y a su cabeza, la Secretaría General, la formulación y dirección del sistema de servicio al ciudadano. Como en el nivel nacional, en el Distrito existe una comisión intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, que es la encargada de articular y orientar el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía y la implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía; por último, se encuentra que la evaluación y el seguimiento de la política pública está bajo la responsabilidad de la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, que es una dependencia de la Secretaría General.

Sin duda, el mayor logro del Distrito Capital es la puesta en funcionamiento de la red CADE, la cual se compone de los siguientes canales presenciales:

- Súper CADE: es un supermercado de servicios o sistema integrado de servicios, donde se realizan bajo un mismo techo más de 200 trámites y se suministra información de entidades distritales, nacionales y privadas que ejercen funciones públicas. Actualmente existen siete, ubicados en seis localidades; el primer Súper CADE se inauguró en 2004.
- CADE⁹: es un Centro de Atención Distrital Especializado en información, cuya misión es coordinar y

⁷ Definición extraída del Decreto 197 de 2014

⁸ El artículo 46 del Acuerdo 257 de 2006 establece que el Sector Gestión Pública tiene como misión coordinar la gestión de los organismos y entidades distritales y promover el desarrollo institucional con calidad en el Distrito Capital, y fortalecer la función administrativa distrital y el servicio al ciudadano.

⁹ Los CADE fueron creados en 1991, como un programa orientado a descentralizar y agilizar los trámites y servicios prestados por las entidades distritales, en especial las de servicios públicos domiciliarios.

facilitar la prestación de un servicio integral a los usuarios. Actualmente existen 18 CADE, ubicados en 13 localidades de la ciudad.

- RAPICADE: son centros especializados de servicio de recaudo de impuestos, tasas y contribuciones distritales, y de recepción de pagos de servicios públicos en general, donde se encuentran incluidos los domiciliarios. Actualmente cuenta con 32 puntos, y su inauguración fue en el año 2001.

Conclusiones

Se debe resaltar que, aunque la NGP ha venido teniendo repercusión en el funcionamiento de la administración distrital, va de la mano del ordenamiento legal y no de las necesidades de modernización de la administración; esto debido a que la reforma administrativa hecha al Distrito en el año 2006 no fue acompañada de estrategias de gestión pública, por lo cual se podría indicar que se creó un “nuevo caparazón con el mismo relleno”, ya que la reforma fue simplemente organizacional mas no institucional; esto fue un error, pues las prácticas y la cultura administrativa son las que condicionan cualquier estructura, y no existen dudas de que aún los procedimientos, la prestación de los servicios y el comportamiento de los servidores públicos del Distrito siguen con los referentes y esquemas burocráticos.

Para concluir, se debe enfatizar que la Administración Pública distrital, además de comprometerse a proteger los derechos de los ciudadanos o cumplir lo establecido en las normas, debe también comprometerse a hacer todo lo posible para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, haciéndolos partícipes en la gestión, ofreciéndoles todas las herramientas de información y sirviéndoles de manera ágil y oportuna. Por tanto, la NGP no es solo un paradigma que privilegia el eficientismo sino que introduce una nueva perspectiva de relacionamiento con el ciudadano, por lo cual no se construye solo con modelos de gestión adoptados del sector privado, sino que, con su contextualización, se puede lograr mejorar la calidad de los servicios y trámites de la administración.

Crear una administración eficaz y eficiente, en especial orientada a satisfacer las necesidades vitales de los ciudadanos al menor costo posible, permitiendo la inclusión de herramientas que aumenten la calidad en los servicios ofrecidos, y que a su vez genere procesos de transparencia y espacios de participación ciudadana (García Sánchez, 2007), es uno de los principales postulados del enfoque de la NGP; por tanto, la administra-

ción distrital debe seguir experimentando las transformaciones que retomen la esencia del servicio público y centren sus esfuerzos en el ciudadano, empleando para ello técnicas y tecnologías que ayuden a hacer más eficaz, eficiente y legítima la acción estatal.

Financiación

No hubo financiación para la elaboración de la investigación o para la escritura de este artículo

Conflictos de interés

No hay ningún conflicto de intereses con la presentación de este artículo.

Referencias

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007). *La reforma administrativa de Bogotá, Distrito Capital. Una administración moderna para una ciudad moderna*. Bogotá: Imprenta Distrital.
- Alcaldía Mayor de Bogotá y Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2015). *Cartilla Tipologías de la corrupción*. Bogotá: Imprenta Distrital.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*. Washington D. C.
- Barzelay, M. (2001). La nueva gestión pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). *Revistas del CLAD* (19), 1-35.
- Bautista, O. D. (2009). *Ética pública y buen gobierno*. Toluca: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Bresser Pereira, L. C. (1997). Una reforma basada en la gestión aplicada a la Administración Pública de Brasil. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* (9), 113-132.
- Castro, M. (2005). *Programa de Renovación de la Administración Pública Nacional en Colombia*. Santiago: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 18 – 21.

- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Revista Administración y Desarrollo*, 53(39), 57-74.
- Chica, S. (2015). Gestión para resultados en el desarrollo: hacia la construcción de buena gobernanza. *Revista Administración y Desarrollo* 45(61), 106-129.
- Criado, I. (2009). *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 5*. Castilla la Mancha: Consejería de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Departamento Nacional de Planeación. (2003). *Conpes 3248 renovación de la Administración Pública*. Bogotá.
- Federación Colombiana de Municipios. (2014). *Nueva gerencia pública y el papel de las autoridades territoriales como agentes de cambio institucional*. Bogotá: KAS-FCM.
- García Sánchez, M. I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Revista Presupuesto y gasto público* 47(2), 37-64.
- Gastón Concha, A. N. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Gore, A. (1994). *Gobierno más efectivo y menos costoso*. México: EDAMEX.
- Guerrero Olvera, M. (2008). *La Nueva Gestión Pública: un Modelo Privatizador del Proceder del Estado*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Instituto Nacional de Administración Pública. (1997). *La ética en el servicio público*. Madrid: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado.
- Longo, F. (1999). Burocracia y postburocracia en el diseño organizativo. En C. Losada, *¿De burócratas a gerentes?* (pp. 212-243). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Longo, F. (2002). Institucionalizar la gerencia pública: retos y dificultades. Ponencia presentada en el *Primer Congrés Català de Gestió Pública*.
- Martínez Cárdenas, É. E., y Pico García, H. D. (2015). La estrategia de gobierno en línea: ¿un mecanismo efectivo para la participación ciudadana en la administración de lo público? *Revista administración y desarrollo*, 44(60), 95-105.
- Montaña, A. (2015). La incorporación de agencias en la estructura administrativa colombiana del orden nacional. Una confrontación axiológica de dos modelos organizacionales de la Administración Pública. *Revista digital de Derecho Administrativo*, 13, 27-43.
- Moyado, F. (2002). *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. Lisboa: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Nadal Padrón, T. (2014). *Nueva Gestión Pública o Nuevo Servicio Público como alternativa a la Gestión en el Sector Público en tiempos de crisis*. San Cristóbal de La Laguna: Universidad de la Laguna.
- Osborne, D., & Gabler, T. (2002). *Reinvención de gobierno*. Barcelona: Paidós.
- Oszlak, O. (2013). *La gestión pública post-NGP en América Latina; balance y desafíos pendientes.*, en Pliscoff, C. (compilador) Enseñanza y Aprendizaje de Administración y Políticas Públicas en las Américas, 33 – 47.
- Parrado, S. (2015). *El análisis de la gestión pública*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Parrado, S., & Ruiz, J. (1999). La gestión de la calidad total en la Administración Pública: mimesis y némesis. *Revista Vasca de Administración Pública*, 54, 179-213.
- Patarroyo Camargo, J. J. (2013). *Análisis de las condiciones estructurales e institucionales formales para la promoción de la participación en Bogotá*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Quintana, C., & Cadena, C. (2005). La Ética en la Administración Pública. En A. Instituto de Administración Pública del Estado de México, *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública* (pp. 255-284). Toluca: L.D.G. Manolo Trujillo Arriola
- Ramio, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional. *CLAD* (21), 1-24.

- Rincon, J. (2009). Gerencia o gestión pública, un movimiento alejado de la Administración Pública tradicional. *Revista Polémica, 10*, 124-131.
- Rodríguez, L. (2013). *Derecho administrativo general y colombiano*. Bogotá: Temis.
- Rodríguez, L. (2014). Visión analítica de las reformas administrativas en Colombia. En E. S. Pública, *100 años de Administración Pública retos y perspectivas*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Salvador Serna, M. (2008). Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego? *Revista internacional de organizaciones, 1*, 109-127.
- Salvador, P., Colino, C., & Olmeda, J. (2013). *Gobiernos y administraciones públicas en perspectiva comparada*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Tapia Góngora, E. M. (2012). Tendencias y modelos en el diseño y rediseño organizacional en el sector público: análisis comparado de las reformas en ocho gobiernos centrales de América y Europa. *XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Universidad de los Andes. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones* (P. P. Sanabria Pulido, Ed.). Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Uvalle Berrones, R. (2010). *Nuevas racionalidades de la gestión pública*. Toluca: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Younes, D. (2010). *Las Reformas del Estado y de la Administración Pública*. Bogotá: Imprenta Nacional.