

Eficiencia y racionalidad de la gestión pública: caso cremil-casur



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

Andrés Felipe Díaz Garzón

4401842

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Dirección de Postgrados

Especialización en Finanzas y Administración Pública

Bogotá D.C.

2018

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Pregunta problema.....	3
Marco teórico.....	4
Sector central.....	4
Sector descentralizado por servicios.....	5
Entidades adscritas a ministerios o departamentos administrativos.....	5
Entidades vinculadas a ministerios o departamentos administrativos.....	5
Entidades descentralizadas indirectas.....	5
Funcionamiento a través de mecanismos de coordinación.....	5
Eficiencia en la gestión de los recursos públicos.....	13
Arreglos institucionales por temas estratégicos.....	13
Iniciativas de rediseño organizacional en entidades del Estado.....	14
Políticas de eficiencia como antitrámites internos y servicios compartidos.....	15
Gestión pública orientada a resultados.....	15
Incentivos para la gestión pública.....	15
Control interno.....	19
Control disciplinario.....	19
Control fiscal.....	20
Sistema gestión de calidad.....	20
Metodología GAO.....	22
Pasos para analistas gubernamentales.....	24
Pasos para representantes del poder público.....	29
Sección 1. Pasos para congresistas.....	29
Sección 2. Pasos para miembros del gobierno.....	29
Conclusión.....	31
Bibliografía.....	33

Lista de figuras e ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama Sector Defensa.....	7
Ilustración 2. Organigrama Ministerio de Defensa.....	9
Ilustración 3. Organigrama Caja de Retiro de las Fuerzas Militares.....	11
Ilustración 4. Organigrama Caja de Sueldos de la Policía Nacional.....	12
Ilustración 5. Marco Legal Vigente.....	17
Ilustración 6. Fragmentation, Overlap and Duplication: an evaluation and management guide for analysts.....	23
Ilustración 7. GAO definitions of fragmentation, overlap and duplication.....	25
Ilustración 8. Fragmentation, Overlap and Duplication: an evaluation and management guide for policymakers.....	28

Resumen

En Colombia la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se encuentra consagrada en la ley ordinaria 489 de 1998. Es en virtud al artículo 189 de la Constitución Política que se deberá garantizar exista una debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen los organismos y entidades del Estado a fin de evitar se presente duplicidades en su ejercicio.

En aras de garantizar los principios de eficiencia y racionalidad en la gestión pública, se analizará la incidencia de la duplicidad de funciones en la programación del gasto e inversión pública asignada al sector defensa, siendo la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares y la Caja de Sueldos de la Policía Nacional los actores concurrentes de acuerdo a los decretos 2342 y 2343 de 1971, respectivamente.

Se propondrá entonces la fusión de estos establecimientos públicos de orden nacional asegurando la unidad en el ejercicio de sus funciones y prestación de servicios, motivadas a crear un valor público efectivo, cuya política norte no sea gastar más o menos, sino garantizar el cumplimiento de la sostenibilidad y productividad estatal.

Palabras clave

Constitución Política, ley ordinaria, programación, gasto, inversión, establecimiento público, duplicidad funciones, valor público, productividad estatal.

Abstract

Functioning and organization from national institutions sort in Colombia is established in the 189 article of The Supremacy Clause, supported by ordinary law 489 from 1998. According previous juridical frame, Colombian state must warrant a correct harmony, coherence and linked up among national institutions tasks to avoid duplication of functions existence.

As a main objective to warrant rationality and efficiency at public manage, it's be will analyze the incidence of function duplicity in the public invest and spend programing gave out to the defense sector, being the Caja de Retiro de las Fuerzas Militares and Caja de Sueldos de la Policía Nacional, principal actors due to 2242 and 2243 from 1971decrees, respectively.

It's will propose then the merge of those national order public establishments assuring the same laboral functions and services, motivated to create an effective public worth, which course does not be spend more but warrant state sustainability and productivity.

Keywords

Supremacy Clause, ordinary law, programing, spend, invest, public establishments, function duplicity, public worth, state productivity.

Introducción

Los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública cobran relevancia en los años setenta, luego del esfuerzo global por hacer frente a la crisis fiscal que generó sostener un Estado de Bienestar. La implementación de medidas estatales distingue dos vertientes que posteriormente vendría a ser el punto de partida de la administración pública en Colombia, la reducción del tamaño del Estado, descentralizando algunas competencias al sector privado, y la organización y funcionamiento estatal bajo el precepto de buenas prácticas gubernamentales, proveniente del sector privado.

No obstante el modelo organizativo desarrollado por Weber en su libro economía y sociedad, aplicado al Estado de Bienestar permitió establecer el equilibrio en lo que Musgrave señala como fallas del mercado y Buchanan fallas del Estado, con objetivo de garantizar los derechos y beneficios económicos de los ciudadanos, pues son ellos quien mejor conocen lo que desean, a través de las siguientes especificaciones racionalizadoras del gasto público:

- Claridad diferencial entre la administración pública y el sector privado, en cuanto a fines, ética y régimen de contratación.
- Mecanismos de control a la facultad de los funcionarios públicos, previniendo la corrupción y arbitrariedad en el desarrollo de sus actividades.
- Organización estatal definida por responsabilidades y jerarquías.
- Descentralización vista como mejor forma de alcanzar la eficiencia, al establecer unidades separadas de gestión.
- Competencia vista como un entorno propicio para generar innovación y simplificación en los procedimientos administrativos.

- Adopción de prácticas del sector privado en el sector público.
- Desconcentración y autonomía discrecional a los funcionarios públicos para facilitar el desarrollo de sus actividades.
- Gestión pública efectiva, es decir, orientada a resultados cuantificables, evitando el despilfarro de los recursos de la nación.

La modernización de la gestión pública en Colombia tiene sus antecedentes en el gobierno del señor César Gaviria Trujillo, tras la sanción de la Ley Ordinaria 87 de 1993, por la cual “Se establecen las normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado”. Sin embargo su desarrollo jurídico y progresividad se concentró en las leyes ordinarias 489 de 1998 y 872 de 2003, reglamentado por el decreto 1599 de 2005, al adoptar el Modelo Estándar de Control Interno, actualizado y modificado por los decretos reglamentarios 943 de 2014 y 1499 de 2017, siendo este último en el marco del artículo 133 de la Ley Orgánica 1753 de 2015, por el cual se expide la integración de los sistemas de gestión al crearse el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG-. De esta forma, el MIPG indica que la modernización de la gestión pública en Colombia se encuentra compuesta por 16 políticas de gestión y desempeño institucional, implementadas a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias. Las políticas son: planeación institucional, gestión presupuestal y eficiencia del gasto público, talento humano, integridad, transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción, fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, servicio al ciudadano, participación ciudadana en la gestión pública, racionalización de trámites, gestión documental, gobierno digital, seguridad digital, defensa jurídica, gestión del conocimiento e innovación, control interno y seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

Objetivo general

Analizar la necesidad de hacer valer los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública para mejorar la programación, armonía, coherencia y articulación del gasto e inversión asignado al sector defensa.

Objetivos específicos

Identificar la incidencia de la duplicidad de funciones en la distribución de recursos al interior del sector defensa.

Deducir la unidad de funciones y prestación de servicios a través de la fusión entre la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares y la Caja de Sueldos de la Policía Nacional.

Pregunta problema

¿Cuál ha sido el efecto jurídico de la duplicidad de funciones de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares y la Caja de Sueldos de la Policía Nacional en la programación del gasto e inversión asignado al sector defensa?

Marco teórico

La organización y estructura del Estado se define en la Constitución Política de 1991, en su artículo 1º se afirma que Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. Es entonces la autonomía y descentralización los puntos de partida de una administración y gestión pública transparente, eficiente, eficaz, motivada por la obtención de resultados y creación de valor público que logre garantizar las capacidades suficientes para el bienestar de sus asociados.

El desarrollo de la organización y estructura del Estado colombiano se encuentra consagrado en las leyes ordinarias 489 de 1998 y 1444 de 2011, reglamentadas por los decretos únicos 1083 de 2015 y 815 de 2018. De acuerdo al Manual de Estructura del Estado Colombiano, publicado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2018), La rama ejecutiva del poder público está conformada por el sector central, descentralizado por servicios y por funcionamiento a través de mecanismos de coordinación.

Sector central

El gobierno de Colombia concentra en su interior 24 sectores, 10 consejos superiores de administración, 16 ministerios, 8 departamentos administrativos, superintendencias sin personería jurídica y 8 unidades administrativas especiales sin personería jurídica.

Sector descentralizado por servicios

El gobierno de Colombia concentra en su interior 3 clasificaciones: entidades adscritas a ministerios o departamentos administrativos, entidades vinculadas a ministerios o departamentos administrativos y entidades descentralizadas indirectas.

Entidades adscritas a ministerios o departamentos administrativos.

Compuesta por 35 establecimientos públicos, 10 superintendencias con personería jurídica, 30 unidades administrativas especiales con personería jurídica, 7 agencias nacionales de naturaleza especial con personería jurídica, 5 entidades de carácter especial o naturaleza única con personería jurídica, 2 institutos científicos y tecnológicos, filiales y asociaciones de las empresas industriales y comerciales del Estado.

Entidades vinculadas a ministerios o departamentos administrativos.

Compuesta por 7 empresas industriales y comerciales del Estado, 37 sociedades de economía mixta, 4 empresas sociales del Estado, empresas de servicios públicos domiciliarios, 5 entidades de carácter especial o naturaleza única con personería jurídica, 4 corporaciones e instituciones de investigación, 1 sociedad pública y 4 fondos con personería jurídica.

Entidades descentralizadas indirectas.

Compuesta por 2 asociaciones entre entidades públicas, 4 asociaciones y fundaciones de participación mixta, 7 corporaciones para el desarrollo sostenible y otras, conformadas por 3 entidades, COMCAJA – COTECMAR – CODALTEC.

Funcionamiento a través de mecanismos de coordinación.

El gobierno de Colombia establece como mecanismos de coordinación los consejos de ministros, consejo nacional de política económica y social –CONPES-, consejo superior de

política fiscal –CONFIS–, consejo para la gestión y el desempeño institucional, comité sectorial de gestión y desempeño institucional, comité departamental, distrital y municipal de gestión y desempeño institucional, comisiones intersectoriales, comisiones de regulación y sectores administrativos.

Si bien existen entidades bien estructuradas y administradas, en general, este conjunto de organizaciones caracteriza un aparato estatal excesivamente burocratizado, ineficiente e irracional. Toda vez que se propician perversas prácticas gubernamentales como las redundancias y superposiciones, la duplicidad, traslapeo y fragmentación de funciones estatales, las actuaciones sin demanda efectiva y los procesos de trabajo ineficientes susceptibles de ser provistos por el mercado, orientando los recursos hacia el apoyo administrativo, en detrimento de los dedicados directamente al objetivo misional del Estado colombiano, el garantizar el bienestar de sus asociados a través de la prestación de bienes y servicios.

Para cumplir el objetivo misional inherente al Estado y de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, ley orgánica 1753 de 2015, el Gobierno de Colombia definió para el cuatrienio 2014-2018, los sectores administrativos que dirigirán y ejecutarán las políticas de su plan nacional “Todos por un nuevo país”. Son entonces sectores administrativos vigentes: presidencia, interior, relaciones exteriores, hacienda y crédito público, justicia y del derecho, defensa nacional, agricultura y desarrollo rural, salud y protección social, trabajo, minas y energía, comercio, industria y turismo, educación nacional, ambiente y desarrollo sostenible, vivienda, ciudad y territorio, tics, transporte, cultura, planeación, inteligencia estratégica, función pública, estadística deporte, ciencia y tecnología e inclusión social y reconciliación.

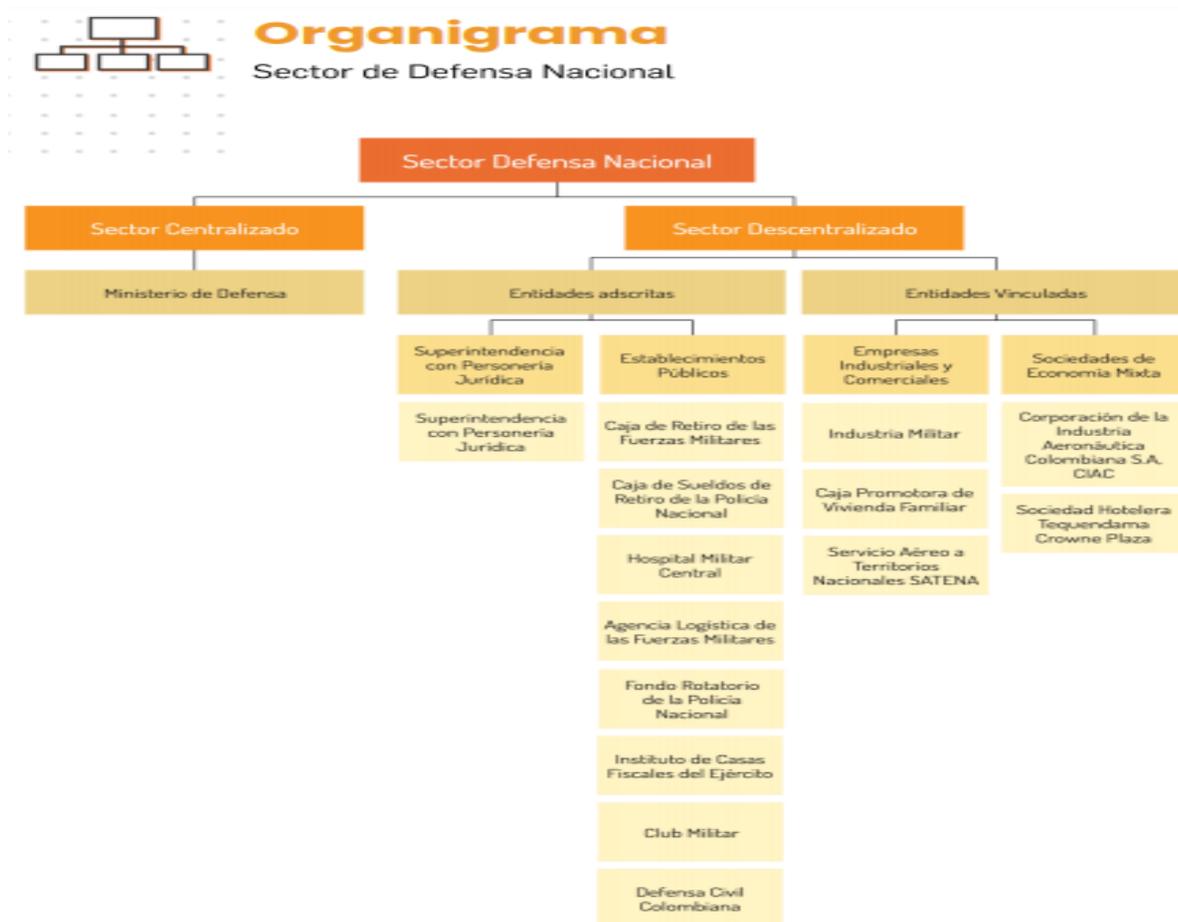


Ilustración 1. Organigrama Sector Defensa

Fuente: Manual de estructura del Estado (s.f)

El sector defensa a cabeza del Ministerio de Defensa Nacional y bajo el decreto de ley 2335 de 1971, tiene como objetivo la formulación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos necesarios para la defensa de la soberanía, independencia e integridad territorial, así como para el mantenimiento del orden constitucional y la garantía de la convivencia democrática, con fundamento en los siguientes lineamientos:

- i. Las entidades e instituciones del Sector Defensa para los efectos de orientación y coordinación serán organizadas como el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa –GSED-, conformado por las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional, así como las instituciones que se adhieran al grupo siempre y cuando sus juntas directivas, consejos directivos o consejo superior, sean presididos por el Ministerio de Defensa Nacional, en virtud de estar su misión asociada al Sector Defensa.
- ii. El Ministerio de Defensa Nacional contará como apoyo para el desarrollo de esta función, con una Junta Asesora del GSED y con unos comités por unidad estratégica de negocio, así: apoyo logístico, educación, vivienda y recreación, salud y seguridad social y apoyo a la seguridad.

La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares –CREMIL- y la Caja de Sueldos de la Policía Nacional –CASUR-, por consiguiente pertenecen al sector descentralizado como entidades adscritas, al ser establecimientos públicos creados con el objetivo de mejorar la prestación de un servicio mediante la desconcentración de funciones. Es decir, su razón de existencia está estrictamente relacionada al objeto misional del Sector Defensa.

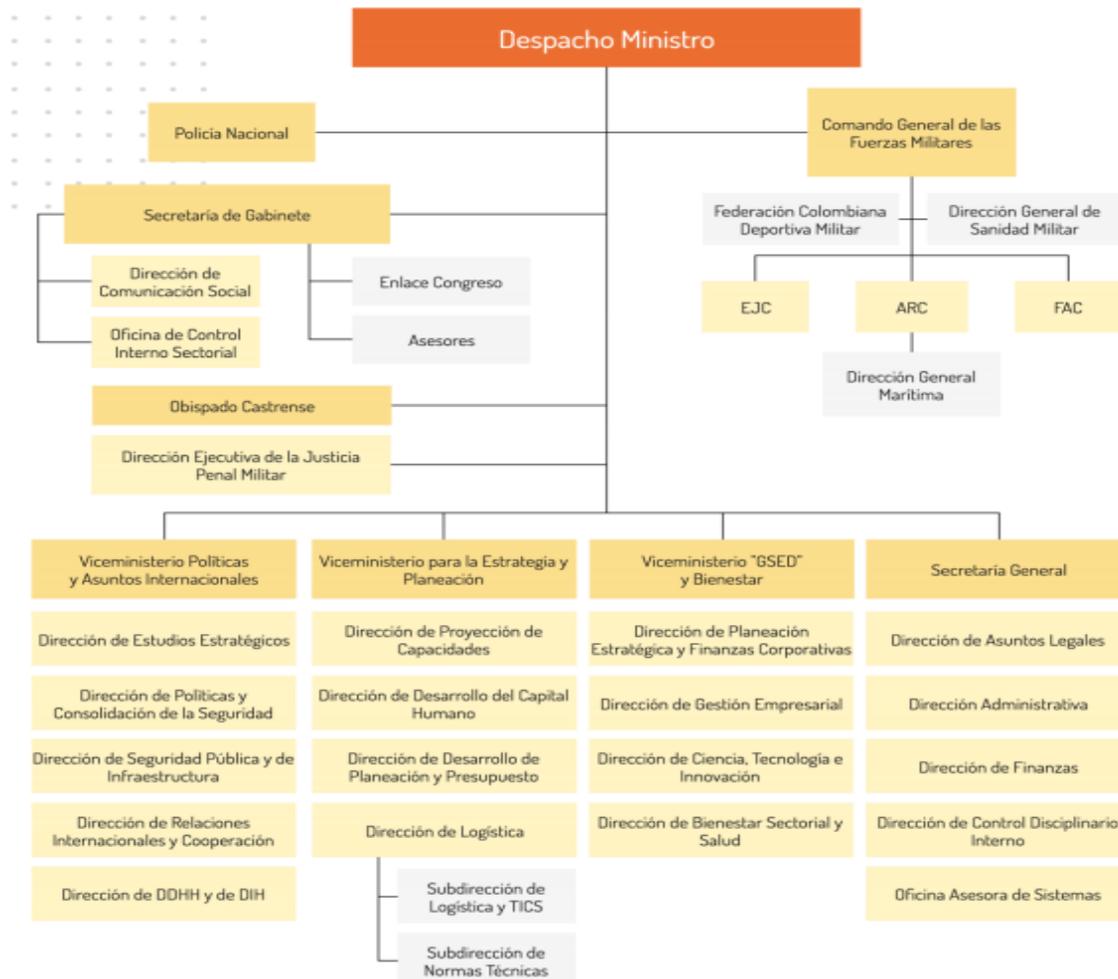


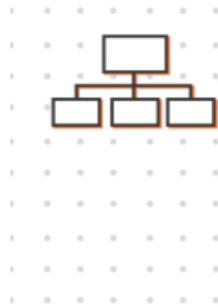
Ilustración 2. Organigrama Ministerio de Defensa

Fuente: Manual de Estructura del Estado (s.f)

La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares –CREMIL-, creada y reorganizada mediante la ley ordinaria 75 de 1925 y los decretos de ley 2342 de 1971 y 2002 de 1984, y la Caja de Sueldos de la Policía Nacional –CASUR- por el decreto legislativo 417 de 1955 y los decretos de ley 2343 de 1971 y 2003 de 1984, son establecimientos públicos, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente cuyo objetivo misional es el reconocer y pagar las asignaciones de retiro a los miembros de las Fuerzas Militares y Policía Nacional que adquieran el derecho a tal prestación, así como la sustitución pensional a sus beneficiarios. Al igual que su razón de ser comparten las siguientes funciones:

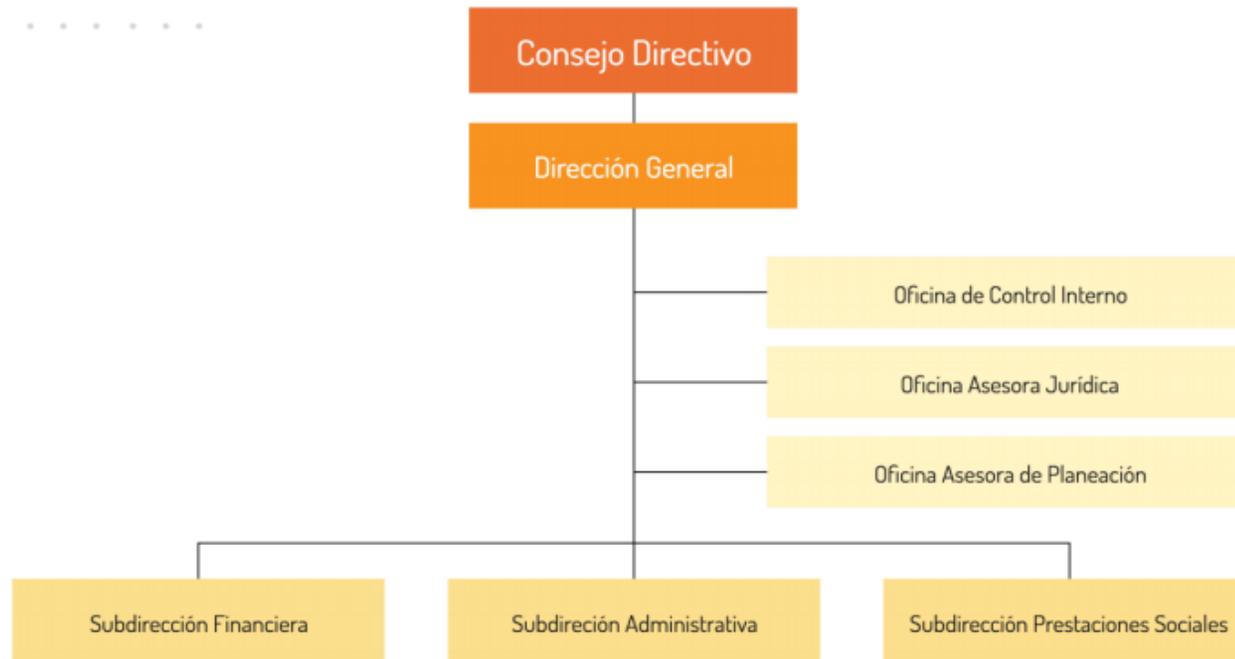
- i. Reconocer y pagar oportunamente las asignaciones de retiro, pensiones y demás prestaciones que la ley señale, a quienes adquieran este derecho.
- ii. Colaborar con el Ministerio de Defensa Nacional en la formulación de la política y planes generales en materia de seguridad y previsión social, en relación con el personal con asignación de retiro y sus beneficiarios en goce de sustitución pensional.
- iii. Administrar directa o indirectamente los bienes muebles e inmuebles y los recursos de capital que constituyan el patrimonio de la entidad, o aquellos que sin ser de su propiedad se confíen a su manejo.
- iv. Diseñar y desarrollar programas de bienestar social orientados a mejorar la calidad de vida de sus afiliados, beneficiarios y de sus funcionarios.

La excesiva burocracia del Sector Defensa no permite alcanzar una mayor eficiencia y productividad, toda vez que se degrada la relación entre inputs (Costo de las RR.HH, tecnología e infraestructura) y outputs (Calidad y cobertura de los bienes o servicios provistos), al generar CREMIL y CASUR, costos redundantes a la gestión pública.



Organigrama

Caja de retiro de las Fuerzas Militares



ÓRGANOS DE ASESORÍA Y COORDINACIÓN

1. Comisión de Personal
2. Comité de Coordinación de Control Interno

Ilustración 3. Organigrama Caja de Retiro de las Fuerzas Militares
Fuente: Manual de estructura del Estado (s.f.)



Ilustración 4. Organigrama Caja de Sueldos de la Policía Nacional

Fuente: Manual de estructura del Estado (s.f.)

La gestión pública efectiva como mecanismo de solución a la insostenible situación del gasto público en los estados, se define en un marco conceptual cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con la finalidad de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. De acuerdo al Departamento Nacional de Planeación (2018), en Colombia el mejoramiento continuo de la administración pública se basa en el fortalecimiento de herramientas de gestión, consolidadas en un sistema integrado, consagrado en el decreto de ley 1499 de 2017, que permita el buen uso de los recursos y capacidad del Estado para producir resultados en pro de los intereses ciudadanos. La agenda propuesta en el país contiene las siguientes acciones:

Eficiencia en la gestión de los recursos públicos

El aumento en la eficiencia en el uso de los recursos públicos requiere de estrategias múltiples y diferenciadas en la consecución y asignación de recursos presupuestales en un marco equilibrado entre criterios técnicos y políticos. Teniendo en cuenta: Consecución de recursos; No es gastar más ni menos, es gastar bien; El equilibrio técnico - político de las decisiones de gasto; y Evaluación y asignación de recursos teniendo en cuenta criterios técnicos de productividad y eficiencia.

Arreglos institucionales por temas estratégicos

Se emprenderán intervenciones a las instituciones públicas orientadas a integrar redes de organizaciones públicas modernas, flexibles, abiertas al entorno y orientadas hacia la funcionalidad y productividad. Para ello, el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Alta Consejería Presidencial para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa diseñarán redes institucionales en materias claves

para la sociedad, que se complementarán con la formulación de estructuras orgánicas, precisando su acción dentro del esquema de intervención del Estado a nivel de las funciones primordiales: planeación, promoción, regulación, ejecución, evaluación y control. Adicionalmente se evidenció la necesidad de revisión y modernización de las figuras legales para formalizar y garantizar la coordinación interinstitucional efectiva entre los diferentes niveles de gobierno, las entidades, el sector privado, las comisiones intersectoriales y los sistemas administrativos nacionales. Se desarrollarán estudios que darán mayor relevancia e impulso a esquemas institucionales que establezcan un responsable específico para el cumplimiento del objetivo las Altas Consejerías Presidenciales.

Iniciativas de rediseño organizacional en entidades del Estado

La innovación gubernamental requiere una nueva forma de organización de las entidades del Estado rediseñando ciertas instituciones con criterios modernos de gestión, liquidando de manera eficiente, ágil y oportuna instituciones con problemas estructurales, de tal manera que se evite la pérdida de valor público, y crear algunas nuevas instituciones que permitan alcanzar los retos planteados. La reforma será permanente y buscará el continuo mejoramiento y modernización, se hará: i) con criterios de gestión que permitan una asignación óptima de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, en función de la misión de cada entidad; ii) que las entidades públicas proporcionen el mayor y mejor servicio al ciudadano y la provisión eficiente de bienes públicos, con estructuras innovadoras y criterios de calidad; iii) teniendo como eje principal el papel que las entidades deben cumplir en el Estado, incluyendo su fortalecimiento, la relación con la sociedad, el examen de los procesos y la gestión del empleo público; iv) permitiendo sistematizar casos exitosos y generar lecciones aprendidas para otras entidades públicas.

Políticas de eficiencia como antitrámites internos y servicios compartidos

Se emprenderán esfuerzos para racionalizar y simplificar procesos, procedimientos, trámites y servicios. Estos esfuerzos utilizarán tecnologías de información y comunicaciones para iniciativas como la reducción de trámites internos y la gestión documental. Así mismo, a través de iniciativas como la de servicios compartidos entre entidades, se lograrán economías de escala y sinergias en aspectos como la tecnología, la contratación, el archivo y las compras, entre otros. Las iniciativas se implementarán con proyectos piloto en ciertas entidades que luego podrán ser replicados por las demás entidades del Estado. También se tomarán medidas para optimizar recursos e integrar tecnologías, procesos y personas teniendo en cuenta el mejoramiento continuo estandarizando y mejorando procesos.

Gestión pública orientada a resultados

Busca generar capacidad en las organizaciones, para que logren los resultados establecidos en los planes de gobierno, mediante la creación de valor público (Clad-BID, 2007). Los objetivos específicos son: 1) ofrecer a los responsables de la administración pública información para la toma de decisiones relacionadas con la optimización del proceso de creación de valor público a fin de alcanzar el resultado esperado de la acción del Gobierno; 2) contribuir a mejorar la capacidad de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas tanto a los organismos de control, al Congreso, como al Gobierno y a la ciudadanía ; y 3) contribuir a la adecuada articulación de las diferentes fases del ciclo de política pública.

Incentivos para la gestión pública

Se implementará un sistema para la clasificación y evaluación de las entidades, complementándose con el desarrollo de mecanismos de certificación a los servidores públicos. Esto se relaciona con el diseño de un esquema de incentivos que estimule a las entidades a

aumentar su capacidad organizacional. De tal forma, se incentivará la divulgación y apropiación de las mejores prácticas en gestión dentro de la administración pública, con el fortalecimiento del Premio Nacional de Alta Gerencia, además se diseñará una estrategia de capacitación acorde a las necesidades particulares de las entidades.

El Estado Social de Derecho define el gasto público social como prioridad fiscal de la gestión pública, factor determinante que somete al gobierno a un limitado margen de acción en la elaboración de su presupuesto. El atender una carga inflexible cada vez más predominante constriñe la capacidad gubernamental para distribuir recursos orientados al logro de los objetivos en materia de inversión, establecidos en el pertinente plan nacional de desarrollo, pues los recursos serán cada vez más escasos y su recaudo menos recurrente en función de la capacidad ciudadana. No obstante la Corte Constitucional en desarrollo de los títulos VI al XI de la Constitución Política de Colombia, 1991, concernientes a la organización del Estado, de la rama legislativa, de la rama ejecutiva, de la rama judicial, de las elecciones y la organización electoral, de los organismos de control y de la organización territorial, manifiesta en sentencia C-702-99 la exequibilidad de la ley ordinaria 489 de 1998, por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, así como sus principios y reglas generales. Es decir, el ejecutivo tendrá la responsabilidad de garantizar los principios de eficiencia y racionalidad en las entidades de su competencia velando por la correcta administración de los recursos.

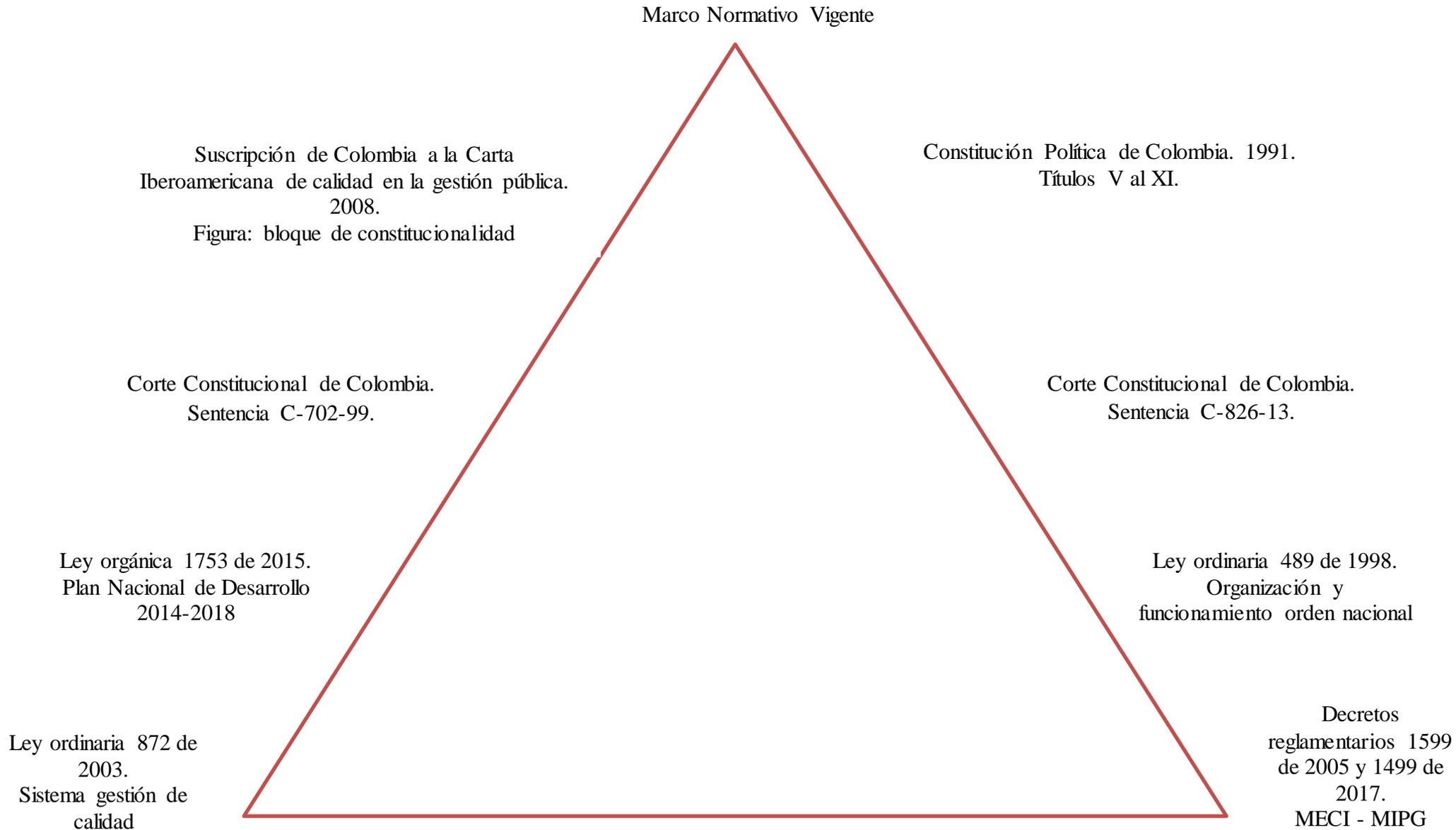


Ilustración 5. Marco Legal Vigente

Fuente: Elaboración propia.

La Corte Constitucional en sentencia C-826-13 define los principios de eficiencia y eficacia como fines esenciales del Estado, toda vez que la Constitución Política de Colombia, 1991, en su artículo 2º prevé que se debe garantizar la efectividad de los principios, deberes y derechos. En este sentido la corte señala que la eficiencia se trata de la máxima racionalidad de la relación costos-beneficios, de manera que la administración pública tiene el deber de maximizar el rendimiento o los resultados, con costos menores, por cuanto los recursos financieros de Hacienda, que tienden a limitados, deben ser bien planificados por el Estado para que tengan como fin satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad sin el despilfarro del gasto público. Por su parte en lo que respecta a la eficacia la corte manifiesta que es la cualidad de la acción administrativa, es decir que será la administración quien estará a cargo de imponer los deberes y obligaciones correspondientes a las autoridades para garantizar la adopción de medidas de prevención y garantía del goce efectivo de los derechos ciudadanos. Así mismo manifiesta que de acuerdo al artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, 1991, estos deben ser de obligatorio acatamiento por quienes ejercen la función administrativa, ya que su finalidad orienta la verificación objetiva de la distribución y producción de bienes y servicios del Estado destinados a la consecución de los fines sociales propuestos por el Estado Social de Derecho. Por lo tanto, la administración necesita un apoyo logístico suficiente, una infraestructura adecuada, un personal calificado y la modernización de ciertos sectores que permitan suponer la transformación de un Estado predominantemente legislativo a un Estado administrativo de prestaciones.

Para el correcto desarrollo en los procesos de modernización del Sector Defensa bajo la lógica de los principios de eficiencia y racionalidad, la Corte Constitucional en sentencia C-826-13, define la siguiente estructura cuatripartita: control interno, control disciplinario, control fiscal y sistema de gestión de calidad.

Control interno

De acuerdo al artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, 1991, y en su desarrollo la ley ordinaria 87 de 1993 y el decreto reglamentario 1599 de 2005, el control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Que bajo la responsabilidad emanada de la ley, el ejecutivo propenderá por garantizar que las entidades cumplan con sus deberes en beneficio de la comunidad, pues se hace evidente que la función administrativa es ejercida por servidores públicos y trabajadores del Estado. El control interno por consiguiente pone de relieve su importancia al entenderse como un instrumento gerencial para las entidades, cuyo objetivo es el mejorar el desempeño institucional en términos de calidad y eficiencia de la gestión pública.

Control disciplinario

Que la Procuraduría General de la Nación al ser un organismo de control, independiente y autónomo, de carácter administrativo, sujeto a los principios del orden constitucional en relación

a la función administrativa y que en este descansan los principios de artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, 1991, como lo es la eficacia, se configura entonces como la entidad garante del buen ejercicio y comportamiento de los funcionarios públicos sobre los cuales recaen las actividades de prestación de servicios ciudadanos, siempre y cuando la expresión y uso del control interno de la entidad no haya sido suficiente para garantizar el beneficio de los ciudadanos.

Control fiscal

La Constitución Política de Colombia, 1991, en su título X “De los organismos de control”, precisando los artículos 267 al 274, manifiesta que será la Contraloría General de la República será responsable de ejercer la vigilancia de la gestión fiscal de las entidades públicas y privadas que administren recursos o bienes de la nación, así como a sus funcionarios, bajo la conformidad de un control financiero, de gestión y de resultados fundado en la eficiencia, racionalidad, economía y equidad de costos con finalidad de garantizar a los ciudadanos el buen manejo de los recursos de la nación.

Sistema de gestión de calidad

Que de acuerdo a la suscripción de Colombia en la “Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública”, la Ley ordinaria 872 de 2003, los decretos reglamentarios 4110 de 2004, 4295 de 2007 y 1499 de 2017, en el país debe existir una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, hoy conocido como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG-, 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 asignados por el ordenamiento jurídico vigente.

De aun persistir degradación a los principios de eficiencia y racionalidad en la estructura definida para prever la modernización del Sector Defensa, la Corte Constitucional en sentencia C-702-99, por la cual declara la exequibilidad de la ley ordinaria 489 de 1998, faculta al ejecutivo con base a los artículos 51 al 54 y el 120 y de acuerdo al examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración pública, que consagra entre otras, evaluaciones a los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identificación de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficiarios de su actividad o el examen de los resultados para establecer en qué medida se logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración en un período determinado, para:

- i. Suprimir o disponer la disolución y la consiguiente liquidación de entidades y organismos administrativos del orden nacional previstos en el artículo 38 de la presente ley cuando, entre otros: exista duplicidad de objetivos y/o de funciones esenciales con otra u otras entidades.
- ii. Modificar la estructura de los ministerios, departamentos administrativos y demás organismos administrativos del orden nacional cuando, entre otros: responda a la necesidad de hacer valer los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, en particular, evitar la duplicidad de funciones.

Las facultades consagradas en la ley ordinaria 489 de 1998, propenden por el propósito de racionalizar el aparato estatal, garantizar la eficiencia y eficacia de la administración siendo consecuentes en la reducción de las cargas que en la estructura hoy vigente del Sector Defensa representa para la atención del gasto público nacional.

La Agencia para la rendición de cuentas del gobierno de los Estados Unidos –GAO-, por sus siglas en inglés, ha desarrollado la racionalización técnica del aparato estatal mediante la evaluación metodológica de la fragmentación, el traslapo y la duplicidad de funciones. La continua y creciente presión fiscal dificulta cada vez más la toma de decisión de los gobiernos, obligando a que las ramas del poder público jueguen un rol determinante, tomando acción frente al nivel de eficiencia y eficacia con el cual se atienden las demandas ciudadanas. Esta metodología busca mejorar la efectividad de las instituciones en lograr sus objetivos constitucionales bajo la constante supervisión financiera y ejecución del gasto, previendo no se llegue a ver afectado el balance de los recursos de la nación.

Los mecanismos que el “*Congressional watchdog*”, como usualmente se le llama a la Agencia para la rendición de cuentas del gobierno de los Estados Unidos, ha construido en aras de mejorar la eficiencia, efectividad, ética, equidad y sensibilidad de la operación gubernamental radica en la responsabilidad con que se lleve a cabo el:

- i. Auditar constantemente las instituciones para determinar si los fondos de la nación están siendo utilizados bajo los principios de eficiencia y racionalidad.
- ii. Advertir e investigar cualquier actividad contraria a la ley que se presente en las instituciones gubernamentales.
- iii. Reportar los niveles de cumplimiento de las políticas públicas.
- iv. Realizar seguimiento a las políticas de desempeño institucional, perfilando mejoras en los procesos y procedimientos.
- v. Emitir reportes ante el Congreso que sugieran decisiones legales sobre la estructura organizacional del Estado.

Fragmentation, Overlap, and Duplication: An Evaluation and Management Guide



GAO has developed a guide for analysts and policymakers to help them identify and evaluate instances of fragmentation, overlap, and duplication, and identify options to reduce or better manage associated negative effects. Below is a summary of these steps.

GAO-15-49SP

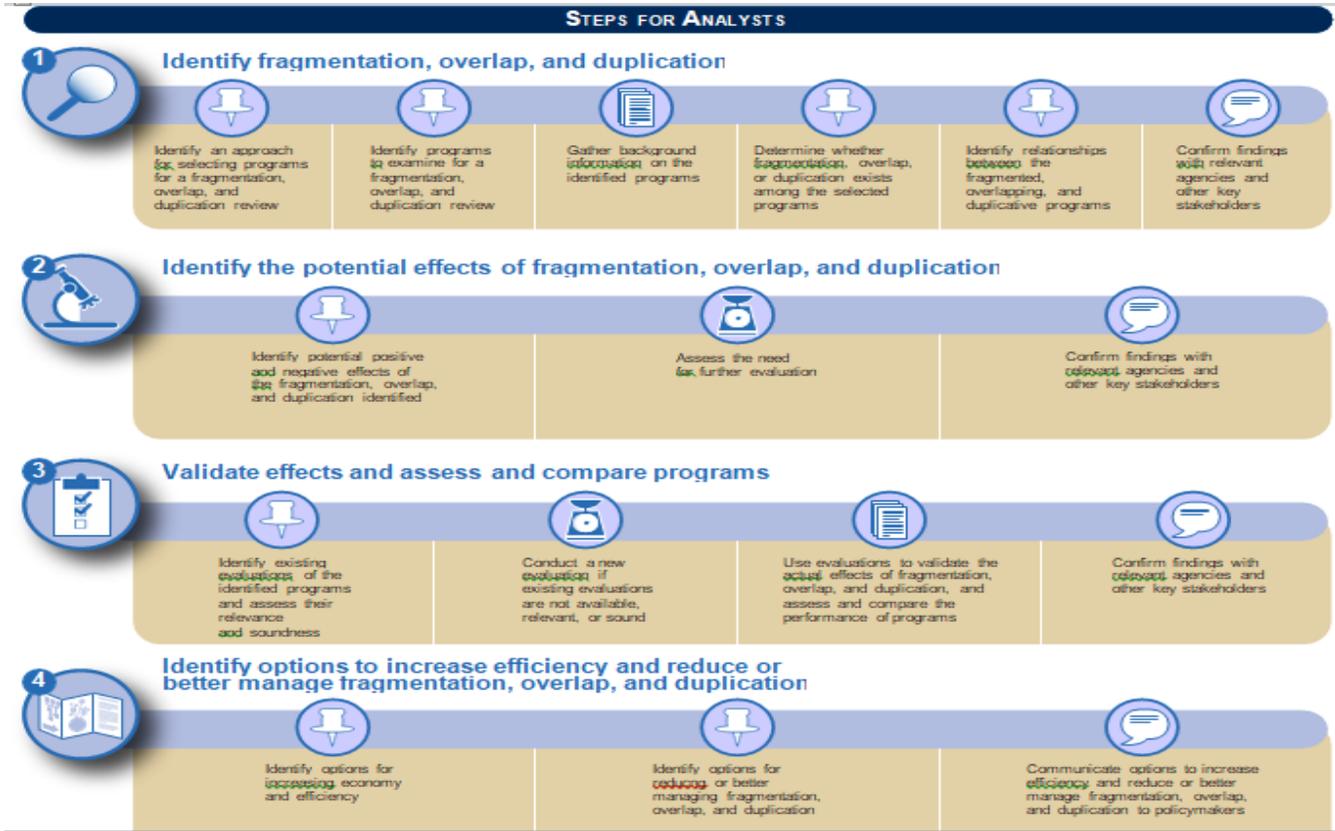


Ilustración 6. Fragmentation, Overlap and Duplication: an evaluation and management guide for analysts
 Fuente: U.S. Government Accountability Office (2015)

El abordar completamente las problemáticas asociadas a la fragmentación, el traslapo y la duplicidad de funciones es un reto que requiere atención permanente por parte de políticos e investigadores, pues son la falta de comprensión e información poco confiable sobre el número, costo y realización de programas, lo que constituye el primer paso para cambiar las ineficientes prácticas de la administración pública. Para identificar las instancias de la fragmentación, el traslapo y la duplicidad de funciones, la GAO ha desarrollado una guía específica tanto para políticos como investigadores con objetivo de lograr cada vez exista una mayor efectividad en el uso de los recursos públicos.

Pasos para analistas gubernamentales

1. Identificar la fragmentación, el traslapo y la duplicidad de funciones.

Este paso traza la idea de cómo lograr se identifique la fragmentación, el traslapo y la duplicidad de funciones entre un conjunto selecto de instituciones y sus programas.

Las continuas presiones fiscales sumadas a la escasez de recursos obligan a la administración pública a ser lo más eficiente y efectivos posible. Son procedimientos para la oportunidad de mejora:

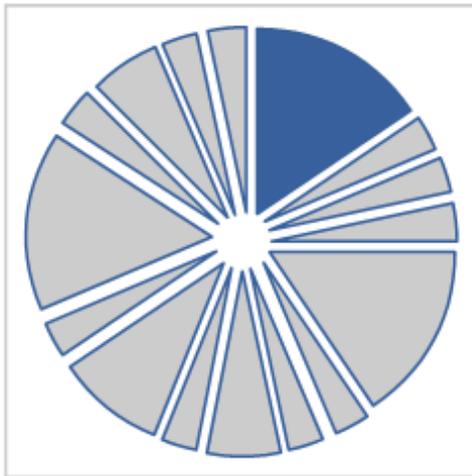
1.1. Identificar un marco de enfoque para la revisión de las instituciones y sus programas.

1.2. Identificar los programas sujetos de fragmentación, traslapo y duplicidad de funciones.

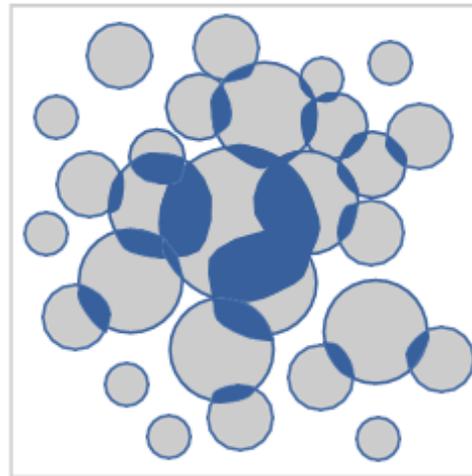
1.3. Reunir información a fondo acerca de los programas identificados.

1.4. Determinar el grado de fragmentación, traslapo o duplicidad de funciones en los programas identificados.

Fragmentation refers to those circumstances in which more than one federal agency (or more than one organization within an agency) is involved in the same broad area of national need and opportunities exist to improve service delivery.



Overlap occurs when multiple agencies or programs have similar goals, engage in similar activities or strategies to achieve them, or target similar beneficiaries.



Duplication occurs when two or more agencies or programs are engaged in the same activities or provide the same services to the same beneficiaries.

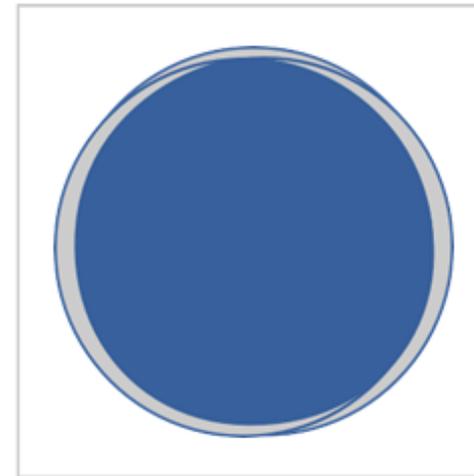


Ilustración 7. GAO definitions of fragmentation, overlap and duplication.
Fuente: U.S. Government Accountability Office (2015)

- 1.5. Identificar las relaciones de fragmentación, traslapeo y duplicidad de funciones entre los programas seleccionados.
- 1.6. Presentar los hallazgos con las entidades pertinentes y otras partes interesadas.
2. Identificar los efectos potenciales de la fragmentación, el traslapeo y la duplicación de funciones.

Este paso resume como lograr se identifique los efectos positivos y negativos de la fragmentación, traslapeo y duplicidad de funciones encontrados en el paso previo, conduciendo a los analistas a determinar las acciones de mejora pertinentes.

- 2.1. Identificar los potenciales efectos tanto positivos como negativos de la fragmentación, traslapeo y duplicidad de funciones.
- 2.2. Revisar y evaluar la conformación de las listas con los efectos positivos y negativos.
- 2.3. Presentar los hallazgos con las entidades pertinentes y otras partes interesadas.
3. Validar, evaluar y comparar los efectos positivos y negativos sobre las instituciones y sus programas.

Este paso da una idea general a los analistas acerca de cómo usar los resultados del paso previo para determinar la relación costo-beneficio y el relativo desempeño institucional.

- 3.1. Evaluar la relevancia y solidez de las instituciones y sus programas, orientando la asignación de recursos y mejora en el desempeño.

- 3.2. Conducir una segunda evaluación de orden participativo con los políticos para garantizar no existan vacíos de relevancia y solidez en los programas institucionales.
- 3.3. Validar y evaluar los efectos actuales de la fragmentación, traslapo y duplicidad de funciones para comparar el desempeño de los programas.
- 3.4. Presentar los hallazgos con las entidades pertinentes y otras partes interesadas.
4. Identificar las opciones de mejora para aumentar la eficiencia reduciendo la fragmentación, traslapo y duplicidad de funciones.

Este paso proporciona la orientación clara a los analistas sobre los efectos positivos y negativos de la fragmentación, traslapo y duplicidad de funciones, aconsejando a los políticos en su toma de decisión, para con ello lograr se alivie algo de la constante presión fiscal.

- 4.1. Identificar líneas de acción que aumenten la eficiencia y economía en los procesos y procedimientos institucionales.
- 4.2. Presentar opciones para reducir o mejorar la administración de la fragmentación, traslapo y duplicidad de funciones en las instituciones y sus programas.
- 4.3. Comunicar y aconsejar a los políticos en su toma de decisión para reducir la fragmentación, traslapo y duplicidad de funciones al interior del gobierno.

La información recolectada permitirá a los analistas considerar diferentes líneas de acción para la mejora en los procesos de decisión fiscal, presentando los resultados en informes detallados a los representantes de las ramas legislativa y ejecutiva del poder público, sobre quienes recae la responsabilidad y desempeño de los programas gubernamentales.

Fragmentation, Overlap, and Duplication: An Evaluation and Management Guide

GAO has developed a guide for analysts and policymakers to help them identify and evaluate instances of fragmentation, overlap, and duplication, and identify options to reduce or better manage associated negative effects. Below is a summary of these steps.



GAO-15-49SP

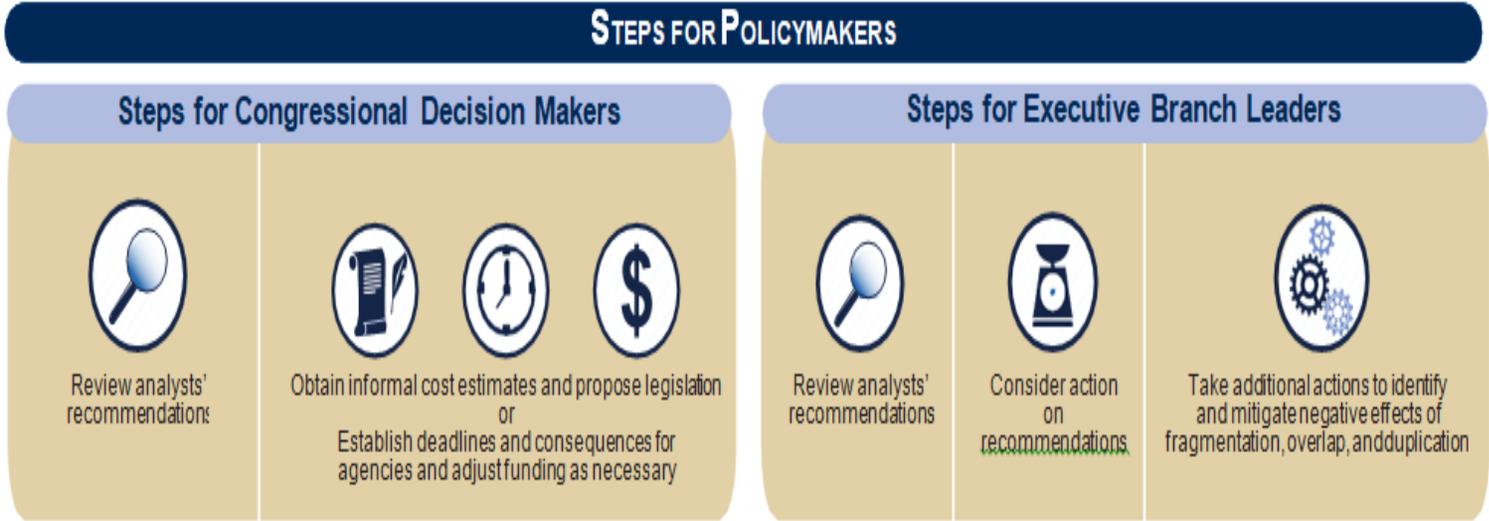


Ilustración 8. Fragmentation, Overlap and Duplication: an evaluation and management guide for policymakers.
Fuente: U.S. Government Accountability Office (2015)

Pasos para representantes del poder público

Los siguientes pasos están dirigidos a los representantes del poder público cuyas decisiones influyen en la balanza fiscal del país. Así entonces las recomendaciones recogidas por los analistas están divididas en dos secciones, una para congresistas y la otra para representantes del gobierno central con objeto de que sean implementadas en beneficio de la nación.

Sección 1. Pasos para congresistas.

- Establecimiento de plazos y parámetros a las instituciones.

Radica en analizar la evaluación del costo-beneficio de los programas adelantados por las instituciones y aconsejar mejores prácticas para su desempeño como la actualización de objetivos a las necesidades ciudadanas y la obligación de reportar periódicamente al Congreso la efectividad de los procesos adelantados, de lo contrario las apropiaciones futuras podrán ser reducidas.

- Apropiación de fondos de acuerdo a la eficiencia y efectividad institucional.

Radica en analizar la capacidad de gestión institucional. Es decir, si las instituciones son incapaces de poner en marcha los mandatos del Congreso y comprometerse con el plan estratégico nacional y sus objetivos, los congresistas en uso de sus facultades podrán solo apropiar recursos a los programas donde se evidencie la eficiencia y efectividad institucional.

Sección 2. Pasos para miembros del gobierno.

- Entender los efectos positivos y negativos de la fragmentación, traslapeo y duplicidad de funciones, tomando acción sobre las recomendaciones a los hallazgos institucionales.

- Implementar en uso de sus facultades las recomendaciones recogidas del análisis previo, asegurando los principios de eficiencia y efectividad en la asignación de recursos públicos sobre programas institucionales.
- Proponer políticas para reducir o mitigar los efectos negativos de la fragmentación, traslapo y duplicidad de funciones en la estructura organizacional del Estado.
- Comprometerse con la administración de actividades por desempeño institucional, colaborando en el diseño de evaluación de programas.
- Establecer modelos específicos de buenas prácticas en colaboración con representantes de las instituciones
- Reglamentar medidas racionalizadoras del gasto, priorizando programas institucionales que demuestren ser efectivos.
- Comunicar a los congresistas sobre oportunidades de mejora en la estructura organizacional del Estado, para que sean implementadas de acuerdo a las competencias y principios de eficiencia y efectividad.

La rigurosa evaluación metodológica que presenta la Agencia para la rendición de cuentas de los Estados Unidos –GAO-, en la cual confluyen los principios de responsabilidad, integridad y confiabilidad, le ha permitido constituirse como el principal órgano asesor tanto del Legislativo como del Ejecutivo en materia de eficiencia y efectividad fiscal, debido a las investigaciones, recomendaciones y asistencia técnica desarrollada en la estructura organizacional del Estado, logrando identificar la mejor oportunidad para ahorrar recursos reduciendo, eliminado o mejorando la administración de prácticas referentes a la fragmentación, el traslapo y la duplicidad de funciones.

Conclusión

El esfuerzo de Colombia por modernizar la estructura organizacional del Estado ha sido positivo, pues en su última década ha logrado fortalecer la capacidad institucional, construyendo credibilidad y confianza social a través de una cada vez más eficiente, eficaz y efectiva prestación de bienes y servicios públicos. No obstante la administración del gasto público es un acápite pendiente no solo en Colombia, sino en la región, pues una sociedad con tendencia a demandar mayor cobertura de bienes y servicios públicos genera en el Estado la incómoda situación de presión fiscal, al convertirse los recursos recaudados en gastos inflexibles, es decir, poco margen de acción sobre ellos.

El Estado colombiano por consiguiente se enfrenta a la dicotomía existencial entre el hacer y el deber ser. Existen dos vertientes para hacer frente a la presión fiscal, la primera será entonces financiar al gobierno subiendo las tarifas tributarias o la cada vez más recurrente constitución de empréstitos en banca multilateral, mecanismos de gestión del gasto a corto plazo favorables al gobernante de cierto modo, ya que podrá materializar su plan nacional de desarrollo. Por otro lado se encuentra el camino largo, la puesta en marcha de una gestión pública efectiva, cuya agenda sea clara en cumplimiento de estándares de desempeño internacional y constante búsqueda por crear valor público.

Colombia ha optado por establecer una gestión pública efectiva, su operatividad está a cargo del gobierno central, siendo el Departamento Nacional de Planeación la entidad trazadora de la hoja de ruta nacional. Para avanzar en su cometido, el país ha suscrito varios acuerdos internacionales, como la suscripción a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y la reciente adhesión a la OCDE. A nivel local, el país ha sido juicioso en la creación de un marco jurídico claro y ajustado a las necesidades ciudadanas, materializando las buenas

intenciones sobre gestión pública en leyes y jurisprudencia de la República. La normatividad vigente ha establecido parámetros en materia de organización del poder político, títulos V al XI de la Constitución Política de Colombia de 1991, descentralización administrativa y facultades del Presidente de la República, sentencias C-702-99 y C-826-13 de la Corte Constitucional de Colombia respectivamente, hasta la creación de sistemas de calidad y control interno, ley ordinaria 872 de 2003 y decretos reglamentarios 1499 de 2017 y 1599 de 2005.

A pesar de los esfuerzos del país por mejorar sus prácticas en la gestión pública aún persiste una excesiva burocracia del aparato estatal que se cuele y permite generar efectos negativos sobre la institucionalidad como la fragmentación, el traslapo y la duplicidad de funciones; obstruyendo en los cometidos constitucionales en esencia de los artículos 2º y 189º, los cuales afirman que el Estado debe “Garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la presente” y que toda acción del Estado debe ser “Coherente, articulada, armónica racional y eficiente”. El último esfuerzo que los gobiernos centrales le deben al país en cuanto a modernización del Estado, es tener el carácter suficiente para sobreponerse por sobre la burocracia política y garantizarle a sus ciudadanos el imperio de la ley. Aquí se deja entonces para cuando se tome la decisión, una guía técnica desarrollada por la Agencia para la rendición de cuentas de los Estados Unidos –GAO-, cuyo objetivo es el alivio de la presión fiscal ejerciendo evaluaciones neutras y bajo principios de racionalidad y eficiencia institucional.

Bibliografía

Congreso de la República de Colombia. (17 de noviembre de 1925). Ley ordinaria sobre sueldo de retiro para Oficiales del Ejército y por la cual se dictan algunas disposiciones sobre pensiones militares. [Ley 75 de 1925]. DO: 20053. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1622733>

Congreso de la República de Colombia. (04 de diciembre de 1970). Ley ordinaria por la cual se reviste al Presidente de la República de facultades extraordinarias, pro t mpore para reorganizar el Ministerio de Defensa Nacional y las entidades adscritas o vinculadas a éste, modificar las normas que regulan la carrera del personal al servicio de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, y las remuneraciones y prestaciones sociales de dicho personal. [Ley 7 de 1970]. DO: 33213. Recuperado de [http://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1562751?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Leyes/1562751?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)

Congreso de la República de Colombia. (29 de noviembre de 1993). Ley por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. [Ley 87 de 1993]. DO: 41120. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1629910>

Congreso de la República de Colombia. (30 de diciembre de 1998). Ley ordinaria por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. [Ley 489 de 1998]. DO: 43464. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1832980>

Congreso de la República de Colombia. (30 de diciembre de 2003). Ley 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. [Ley 872 de 2003]. DO: 45418. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1669921>

Congreso de la República de Colombia. (04 de mayo de 2011). Ley ordinaria por medio de la cual se escinden unos Ministerios, se otorgan precisas facultades extraordinarias al Presidente de la República para modificar la estructura de la Administración Pública y la planta de personal de la Fiscalía General de la Nación y se dictan otras disposiciones. [Ley 1444 de 2011]. DO: 48059. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1680622>

Congreso de la República de Colombia. (09 de junio de 2015). Ley orgánica por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. [Ley 1753 de 2015]. DO: 49538. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30019885>

Constitución Política de Colombia [Const] (1991). Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1687988>

Corte Constitucional de Colombia, Sala Plena. (20 de septiembre de 1999). Sentencia C-702-99 [MP. Fabio Morón Díaz]. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1999/C-702-99.htm>

Corte Constitucional de Colombia, Sala Plena. (13 de noviembre de 2013). Sentencia C-826-13 [MP. Luis Ernesto Vargas Silva]. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-826-13.htm>

Departamento Administrativo de la Función Pública. *Manual de Estructura del Estado*. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/index.php>

Departamento Nacional de Planeación. *Gestión Pública Efectiva*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/gestion-publica-efectiva.aspx>

Government Accountability Office. *Fragmentation, Overlap and Duplication: an evaluation and management guide*, 2015. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. Recuperado de <https://www.gao.gov/assets/670/669612.pdf>

Pimienta, C. (2003). La experiencia del BID en reforma del Estado: estudios de caso y función catalizadora. *El programa colombiano de modernización de la administración pública nacional*. Recuperado de

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047101.pdf>

Presidencia de la República de Colombia. (24 de febrero de 1955). Decreto legislativo por el cual se declara la liquidación y disolución de la Caja de Protección Social de las Fuerzas de Policía, se crea la Caja de Sueldos de Retiro de las Fuerzas de Policía, y se dictan otras disposiciones. [Decreto 0417 de 1955]. DO: 28701. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1093688>

Presidencia de la República de Colombia. (03 de diciembre de 1971). Decreto de ley por el cual se reorganiza el Ministerio de Defensa Nacional. [Decreto 2335 de 1971]. DO: 33592. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1437934>

Presidencia de la República de Colombia. (03 de diciembre de 1971). Decreto de ley por el cual se reorganiza la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares. [Decreto 2342 de 1971]. DO: 33511. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1438814>

Presidencia de la República de Colombia. (03 de diciembre de 1971). Decreto de ley por el cual se reestructura la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional. [Decreto 2343 de 1971]. DO: 33511. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1438971>

Presidencia de la República de Colombia. (16 de agosto de 1984). Decreto de ley por el cual se modifican algunas disposiciones del Decreto de ley 2342 de 1971, reorgánico de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares. [Decreto 2002 de 1984]. DO: 36743. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1384411>

Presidencia de la República de Colombia. (16 de agosto de 1984). Decreto de ley por el cual se modifican algunas disposiciones del Decreto de ley 2343 de 1971, reorgánico de la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional. [Decreto 2003 de 1984]. DO: 36743. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1384632>

Presidencia de la República de Colombia. (09 de diciembre de 2004). Decreto reglamentario por el cual se reglamenta la Ley ordinaria 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. [Decreto 4110 de 2004]. DO: 45761. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>

Presidencia de la República de Colombia. (20 de mayo de 2005). Decreto reglamentario por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. [Decreto 1599 de 2005]. DO: 45920. Recuperado de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1910681>

Presidencia de la República de Colombia. (06 de noviembre de 2007). Decreto reglamentario por el cual se reglamenta parcialmente la Ley ordinaria 872 de 2003. [Decreto 4295 de 2007]. DO: 46804. Recuperado de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1879562>

Presidencia de la República de Colombia. (21 de mayo de 2014). Decreto reglamentario por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). [Decreto 943 de 2014]. DO: 49158. Recuperado de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1859731>

Presidencia de la República de Colombia. (26 de mayo de 2015). Decreto único reglamentario del Sector Administrativo de Defensa. [Decreto 1070 de 2015]. DO: 49523. Recuperado de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019562>

Presidencia de la República de Colombia. (26 de mayo de 2015). Decreto único reglamentario por medio del cual se expide la reglamentación del Sector Administrativo de la Función Pública. [Decreto 1083 de 2015]. DO: 49523. Recuperado de <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=30019891>

Presidencia de la República de Colombia. (11 de septiembre de 2017). Decreto reglamentario por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto único reglamentario del Sector Administrativo Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley orgánica 1753 de 2015. [Decreto 1499 de 2017].

DO: 50353. Recuperado de <http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30033473>

Presidencia de la República de Colombia. (08 de mayo de 2018). Decreto ordinario por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, único reglamentario del Sector Administrativo de la Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. [Decreto 815 de 2018]. DO: 50587. Recuperado de [http://www.suin-juricol.gov.co/clp/contenidos.dll/Decretos/30034912?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juricol.gov.co/clp/contenidos.dll/Decretos/30034912?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)

Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Recuperado de <https://zoopolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>