

**Nueva Gestión Pública y la importancia de la Gestión del Talento Humano para desarrollar con eficiencia, probidad y transparencia los procesos administrativos y financieros en la Universidad de Antioquia**

Eliana María Ocampo Lopera\*

[eliana.ocampo@udea.edu.co](mailto:eliana.ocampo@udea.edu.co)

Julio César Fernández Chica\*\*

[julio.fernandez@udea.edu.co](mailto:julio.fernandez@udea.edu.co)

Director:

Danny García Callejas\*\*\*

[danny.garcia@udea.edu.co](mailto:danny.garcia@udea.edu.co)

\* Economista de la Universidad de Antioquia, Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad CEIPA, investigadora principal del presente artículo para optar al título de Magíster en Administración de la Universidad de Antioquia.

\*\* Bacteriólogo y Laboratorista Clínico, Especialista en Administración de Servicios de Salud de la Universidad de Antioquia, investigador principal del presente artículo para optar al título de Magíster en Administración de la Universidad de Antioquia.

\*\*\* Economista de la Universidad de Antioquia, Magíster en Políticas Públicas – Doctor en Políticas Públicas de la Universidad de Massachusetts. Profesor de la Universidad de Antioquia, director y asesor del presente artículo de investigación.

## **Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo central comprender las percepciones de los líderes administrativos y financieros relacionadas con la eficiencia, probidad y transparencia con la que ejecutan los procesos las dependencias de la Universidad de Antioquia, a la luz de las doctrinas de la Nueva Gestión Pública – en adelante NGP – planteando la fuerte influencia del talento humano en los resultados de eficiencia y eficacia de cualquier proceso de transformación institucional.

Se realizó una investigación cualitativa, utilizando la estrategia del estudio de caso y la técnica de la entrevista estructurada. Las entrevistas se transcribieron y analizaron respetando el sentido de lo que decían los entrevistados. Los resultados permitieron conocer: Primero, percepciones acerca de los diferentes tipos de contratación y remuneraciones asociadas al cargo de líder administrativo y financiero. Segundo, se estableció qué tipo de conocimientos, destrezas y motivaciones consideran los entrevistados debe tener quien ocupe el rol de líder de procesos administrativos y financieros. Tercero, percepciones sobre la eficiencia de los procesos estudiados y el impacto de la evaluación de desempeño. Cuarto, se estableció que la rendición de cuentas se hace de manera efectiva, pero el proceso a través del cual se lleva a cabo no es idóneo. Quinto, percepciones favorables sobre respeto, reconocimiento de las diferencias culturales en el ámbito universitario, interés de participar y aportar en el quehacer laboral, compromiso y amor por la institución, insumos que facilitan a la administración universitaria reconocer los imaginarios de las personas y plantear posibles acciones tendientes a optimizar y potencializar el conocimiento y a hacer más eficiente la labor.

**Palabras clave:** Nueva Gestión Pública, Talento Humano, Probidad, Ética, Transparencia, Corrupción, Eficiencia.

# **Nueva Gestión Pública y la importancia de la Gestión del Talento Humano para desarrollar con eficiencia, probidad y transparencia los procesos administrativos y financieros en la Universidad de Antioquia**

## **1. Introducción**

La reforma del sector público evoluciona hacia un cambio de paradigma en la administración pública a nivel mundial. El nuevo modelo de gobernanza es moldeable según las características y sistemas políticos donde se implemente; y busca cambiar las características de la administración pública tradicional donde el papel de la política era fundamental en la dirección del sector público, se empleaba casi exclusivamente el derecho público para dirigir a los empleados, había una fuerte separación de los sectores público y privado, y las funciones del gobierno presentaban una separación entre los asuntos de asignación de presupuestos y contratos de los asuntos relacionados con la regulación de los mismos; por otras completamente diferentes, introduciendo técnicas de gerencialismo y economías de mercado utilizadas por el sector privado con el fin de mejorar su eficiencia, para buscar que el sector público se oriente en conseguir resultados más que en la determinación de procedimientos y en asegurar la provisión de servicios más que en producirlos, actuando bajo parámetros de eficiencia, transparencia y probidad.

Revisando la literatura, desde los años ochenta se evidencia la tendencia internacional de la NGP, Hood (1991) uno de los autores más importantes de este nuevo modelo de administración lo describe como un paradigma que adopta el supuesto del comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y recomienda aumentar mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno, convirtiéndose en eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas.

La NGP asume que las instituciones del sector público tienden a comportarse como las del sector privado. Para lograr esta modernización de la administración pública se debe descentralizar el poder, aumentar el nivel de competencia y discrecionalidad de los directivos, frenar la burocracia, y para controlar la gestión implementar los procesos de rendición de cuentas, control del gasto público y evaluación por desempeño, como medidas para valorar el logro de las metas y la eficiencia en el manejo de recursos. En este sentido, Católico, Gómez, & Gómez, (2014), plantean que la rendición de cuentas en Colombia es un mecanismo inherente a

su sistema democrático de gobierno, que se soporta en la responsabilidad que tienen los empleados públicos de reportar y explicar sus actuaciones ante la comunidad.

La NGP es una forma alternativa de aumentar la competitividad de las instituciones públicas y garantizar a la comunidad el acceso a información relevante como alternativa para fortalecer la transparencia en la gestión. En este proceso el talento humano es fundamental para lograr implantar eficientemente las medidas que establece la NGP.

Al respecto, Ramírez (2009) indica que en este proceso de cambio se supone que el incremento en la productividad de los empleados públicos es indispensable y se convierte en soporte del logro de metas. En esta misma línea Joaquín & Losada (1999), plantean que la NGP busca lograr un incremento en la discrecionalidad de los funcionarios públicos, que con lleva a flexibilidad y eficiencia, si se aborda de manera transparente la gestión, por eso proponen que el recurso humano posea valores como la responsabilidad, que en las organizaciones públicas se mejoren las capacidades institucionales, que se le rinda cuentas a otras entidades y un cambio en los incentivos sociales.

Autores como Calderón, Álvarez, & Naranjo, (2006b), revisaron las relaciones que existen entre la gestión del talento humano y la modernización de las organizaciones enmarcadas en tres corrientes de pensamiento, las perspectivas sociológica, humanística y estratégica. Para Ramírez (2012), es de gran importancia abordar el tema del Talento Humano como punto de partida para la implementación de las reformas propuestas por la NGP.

Partiendo de lo anterior, y reconociendo que la Universidad de Antioquia es una importante Institución de Educación Superior – IES –, que cuenta con pluralidad de procesos administrativos, financieros y modalidades de contratación (temporalidad directa, temporalidad a través de la Corporación Interuniversitaria de Servicios – CIS –, provisionalidad, libre nombramiento y remoción, carrera administrativa, trabajadores oficiales, trabajadores ex-oficiales, subrogados, entre otras), que desde hace más de 15 años está enfocada en realizar la transformación académico-administrativa, que cuenta con régimen especial que le permite cierta autonomía administrativa, resulta interesante comprender el sentido de las percepciones sobre la eficiencia, probidad y transparencia con la que se ejecutan los procesos administrativos y financieros en las dependencias de la Universidad de Antioquia, por parte de los líderes administrativos y financieros a la luz de la NGP.

Lo anterior implicó, primero la revisión de las doctrinas y bases teóricas de la NGP y de la Gestión del Talento Humano, y establecer la relación y dependencia existente entre ellas para obtener resultados positivos en la implantación del nuevo modelo de gestión administrativa en cualquier institución pública o privada. Segundo, revisar las normas que rigen la gestión en la Universidad de Antioquia en el tema de contratación, compras y manejo financiero; determinar las diferentes formas de contratación de personal existente para un mismo cargo y las diferencias en la remuneración y, la existencia o no de evaluaciones de desempeño para empleados. Tercero, determinar con base en las doctrinas de la NGP, el planteamiento de la entrevista, que permitió establecer, qué tipo de conocimientos, destrezas y motivaciones consideran los entrevistados debe tener quien ocupe el rol de líder de procesos administrativos y financieros, las percepciones sobre la eficiencia de los procesos administrativos y financieros, el impacto de la evaluación de desempeño, la efectividad e idoneidad de la rendición de cuentas, y particularmente se lograron identificar diferentes atributos que las personas que coordinan y ejecutan los procesos administrativos y financieros, deben tener para asegurar que la descentralización y delegación se haga eficientemente. Finalmente se concluye que independientemente, de cuál sea el modelo de gestión pública por el que opte la Universidad, es importante que el mecanismo de evaluación del desempeño se implemente, porque se encuentran plenamente vigentes una serie de principios del Derecho Administrativo que resultan consustanciales de la puesta en práctica de la evaluación del desempeño. De igual manera habría que investigar más ampliamente si la gestión administrativa en la Universidad de Antioquia se sustenta más sobre un modelo burocrático con algunos puntos del modelo de la NGP como la transparencia en la información o sobre otro modelo.

## **2. Marco Teórico**

Uno de los principales autores que introdujo el término NGP fue Christopher Hood en su libro “*A Public Management for all Seasons (1991)*”, en un intento por describir el aumento de una tendencia internacional denominada “Nueva Gestión Pública” que se dio en la década de los ochenta, como un dispositivo conceptual inventado para propósitos de debate de estudiosos frente a los cambios contemporáneos en la organización y la gestión del gobierno ejecutivo. Inspirada en la teoría de la elección pública, es un paradigma que adopta el supuesto del

comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y recomienda aumentar los mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno (Morales, 2014). Autores como Guerrero, (2000) y Lane, (2002) plantearon las características que describen la NGP en la misma línea de las megatendencias administrativas de Hood (1991).

Tabla 1. Características de la NGP

<b>Autores</b>	<b>Característica</b>
Hood (1991)	1. Frenar o revertir el crecimiento gubernamental en términos de provisión de personal y gasto público
	2. Cambio hacia la privatización o cuasi privatización con énfasis en la subsidiariedad de la provisión de servicios
	3. Desarrollo de la automatización, especialmente en tecnologías de la información, en la producción y distribución de los servicios públicos
	4. Desarrollo de una amplia agenda internacional cada vez más centrada en temas de gestión pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación intergubernamental
Guerrero (2000)	1. Orientación marcada hacia resultados, en términos de eficiencia, de eficacia y de calidad del servicio
	2. Sustituye las formas de organización jerarquizadas y centralizadas por un contexto de gestión descentralizada
	3. Favorece la exploración de soluciones para la prestación directa de servicios reglamentados por el Estado, conducente a resultados más eficaces
	4. Busca la prestación de servicios públicos eficientes, fijando objetivos de productividad y propiciando un clima de competitividad en el sector público y entre las organizaciones que lo integran
Lane, (2002)	1. Requiere una complicada red de diferentes tipos de contratos que faciliten al Estado vigilar el trabajo
	2. Utilizar el derecho privado
	3. Nivelar la competencia con el sector privado
	4. Integrar la asignación y la regulación de la contratación

*Fuente: Elaboración propia con base en: Hood (1991), Guerrero (2000) y Lane (2002)*

La NGP como lo menciona Hood (1991), se difundió enérgicamente a nivel mundial, a partir de los años 90, como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, iniciando en países desarrollados como Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos, posteriormente a Escandinavia y Europa oriental y más recientemente a la región latinoamericana, que buscaba transformar el modelo Weberiano<sup>1</sup> burocrático basado en

<sup>1</sup> Planteado por Max Weber (1864-1920), este modelo se caracteriza por la racionalidad y lógica con la que resuelve y administra las cuestiones políticas, económicas y sociales por medio de la división jerarquizada del trabajo, de la

reglas (Sánchez, 2001, Ramírez, 2012), en un modelo donde la estructura y procesos de las organizaciones del sector público funcionen más eficientemente, planteando herramientas, técnicas y principios organizativos del sector privado<sup>2</sup> a fin de ser más competitivos, mejorar la gestión, productividad, eficiencia de los servicios públicos (López, 2003) y disminuir el tamaño del Estado haciéndolo más ágil, flexible y descentralizado. Autores como McLaughlin, Osborne, & Ferlie (2005) afirman que la NGP no es otra cosa que un modelo de gerencia holístico que desde sus inicios ha sido objeto de refinamiento y cambio incremental a la luz de experiencias de cada cultura, tradición y sistema político donde ha sido usado, pero que finalmente busca un Estado más plural.

Esto implica retos enormes para el Estado pues el énfasis se centra en la gobernanza de la prestación y provisión de los servicios públicos, donde la función principal del Estado es gestionar las complejas redes que se forman cuando la administración y operación de servicios públicos es realizada por varios actores de los sectores público y privado. En este proceso de cambio se supone que el incremento en la productividad de los empleados públicos se vuelve postulado del nuevo modelo (Ramírez, 2009) y que la institucionalidad se sustenta en el logro de metas y toma de decisiones estratégicas orientadas a la obtención de resultados transparentes.

Al respecto Joaquín & Losada (1999), señalan que la mayoría de las herramientas y técnicas usadas en la NGP aumentan la discrecionalidad de los altos funcionarios de la administración pública, de tal manera que las instituciones que dirigen ganan flexibilidad y eficiencia; no obstante, esta discrecionalidad puede conducir a comportamientos arbitrarios, al abuso de poder y a la corrupción o falta de transparencia de la gestión. Estos autores proponen que para prevenir este tipo de comportamientos y lograr los fines de las reformas de la NGP, es imperante que el recurso humano posea ciertos valores como la responsabilidad, que mejoren las capacidades institucionales de las organizaciones públicas, que existan instituciones a las que se les rinda

---

especialización técnica de tareas y del control y coordinación de unos grupos sobre otros; lo cual exige tiempo, eficiencia y concentración de poder.

<sup>2</sup> Según (Constitución, 1991), parte de esta doctrina quiere mostrar qué fenómenos como la privatización no necesariamente hacen referencia a una crisis de eficiencia y debilitamiento del Estado, del derecho público y de la soberanía, sino a un nuevo concepto de soberanía y a un replanteamiento del Estado, más cercano al sector privado que es intrínsecamente más eficiente en la prestación de servicios. Aunque no desconoce la evidencia de que las crisis económicas de los países en desarrollo han dado lugar a las reformas ambiciosas del sector público, que finalmente es lo que ha generado cuestionamientos a la eficiencia del Estado, el tamaño del poder público y la incapacidad para asumir un rol activo en el marco democrático. Debido a esta doble mirada, el modelo no se centra en las dimensiones del poder político ni en determinar si éste es fuerte o débil, lo que le interesa es la eficiencia y transparencia de la gestión pública y para tal fin establece doctrinas que garanticen el cometido.

cuentas para poner límite a la manipulación del poder e impongan sanciones a quienes incumplan las normas, y que se modifiquen los incentivos sociales.

En este sentido, en la Tabla 2 se describen los componentes doctrinales de la NGP, expuestos por Hood (1991), donde se observa que algunas de estas doctrinas establecen una relación directa con el talento humano de la organización, haciendo un llamado a la asignación de recursos y recompensas vinculadas a la medición del desempeño; disolviendo toda la burocracia centralizada en la administración del personal, apartándose del estilo militar, acudiendo a la “ética<sup>3</sup> del servicio público”, teniendo mayor flexibilidad en la contratación y en los incentivos y aumentando la disciplina en el trabajo. Esto implica necesariamente el cambio de mirada hacia la Gestión del Talento Humano.

Estos componentes doctrinales se inspiran en dos marcos conceptuales. Uno, similar al de “neotaylorismo” (Pollitt, 1990) soportado en la introducción de prácticas del sector privado, que incluyen intentos de gestionar los profesionales, introducir medidas de desempeño y sistemas de recompensa e incentivo. El otro, con énfasis en los mercados, derivado de variantes de elección pública, elección racional y “nueva economía institucional” (Niskanen, 1971; Alchian & Demsetz, 1972; Williamson, 1975); además dio lugar a un énfasis en la descentralización y la competencia que está en contradicción con las tendencias centralizadoras de la administración pública tradicional.

Tabla 2. Componentes doctrinales NGP

Nº	Doctrina	Significado	Justificación
1	Profesionales prácticos en la administración del sector público.	Control activo, visible y discrecional de la organización de las personas. “libres de dirigir” o “dejar hacer”.	Rendir cuentas requiere una clara asignación de responsabilidad para la acción, no difusión del poder.
2	Estándares explícitos y medidas de rendimiento.	Definición de metas. Objetivos, indicadores de éxito, preferiblemente expresado en términos cuantitativos, especialmente para servicios profesionales (cf. Day y Klein 1987; Carter, 1989).	Rendir cuentas requiere una clara declaración de metas, requiere eficiencia “mirada dura” de objetivos.
3	Mayor énfasis en el control de resultados.	Asignación de recursos y recompensas vinculadas a la medición del desempeño; disolviendo toda la burocracia centralizada en la administración	Necesidad de hacer hincapié en resultados en lugar de procedimientos.

<sup>3</sup> La ética y la moral están estrechamente relacionadas y en lo público se ha denominado “ética pública”.



		de personal.	
4	Cambios en la desagregación de las unidades en el sector público	Romper formalmente las unidades “monolíticas”, separar los formatos de sistemas de gestión en unidades corporizadas alrededor de producto, operar con descentralización de presupuestos “en línea” con un control básico.	Necesidad de crear unidades “gestionables”, separadas de la provisión e intereses de la producción, ganar ventajas de eficiencia por el uso de contratos o acuerdos de franquicia dentro y fuera del sector público.
5	Hacer más competitivo el sector público.	Pasar a contratos a término y procedimientos de licitación pública.	Rivalidad como la clave para disminuir costos y mejorar estándares.
6	Enfatizar en los estilos de la práctica gerencial del sector privado.	Moverse lejos del estilo militar “ética de servicio público”, mayor flexibilidad en la contratación y recompensas; mayor uso de técnicas de Public Relationship (PR).	Necesidad de utilizar herramientas de gestión del sector privado en el sector público.
7	Enfatizar en mayor disciplina y control en el uso de los recursos	Recortar costos directos, aumentar la disciplina laboral, resistir las demandas grupales, limitar gastos de complacencia para los negocios.	Necesidad de controlar la demanda de recursos del sector público y 'hacer más con menos'.

*Fuente: A Public Management for all Seasons? (Hood, 1991)*

Según (McLaughlin et al., 2005) podría incluirse una octava doctrina que sería la separación de la toma de decisiones políticas de la gerencia directa de servicios públicos.

En general, puede decirse que la NGP es una propuesta que se orienta a adecuar y mejorar las formas de organización y de funcionamiento de la administración pública, para que las instituciones puedan cumplir con eficiencia y eficacia su propósito.

En el contexto colombiano, la revisión de la aplicación de la NGP, muestra que se adhirió a la megatendencia planteada desde la Constitución Política de Colombia (1991), donde se establecieron pautas para direccionar la administración pública, luego en 1993 el Estatuto general de contratación de la administración pública (Ley 80 de 1993) refuerza la implantación del nuevo modelo. Las normas de importancia para Colombia y el acercamiento a la NGP se relacionan en el Anexo 1.

A nivel local, Ramírez (2012) define la NGP como prototipo de administración pública; revisa la adaptación de NGP en el municipio de Medellín a través de la exploración de los planes de desarrollo del período 2001-2011 y los compara con los informes de la veeduría; por último hace un arqueo de las reformas incluidas en la administración pública a nivel local que hubieran sido referenciadas en la NGP. Los hallazgos que se presentan en la Tabla 3., resaltan la

importancia de abordar el tema del Talento Humano como punto de partida para la implementación de las reformas propuestas por la NGP.

Tabla 3. Ejes de transformación de la Administración Pública

N°	Ejes	Justificación
1	Participación ciudadana	Fundamental en el proceso de implementación de las reformas. Se propone que los ciudadanos tomen parte de la planeación local y de la elaboración de un presupuesto participativo.
2	Rendición de cuentas	Mostrar abiertamente a la comunidad los avances en la inversión y la ejecución del plan de desarrollo del período.
3	Visibilidad y Transparencia	Con énfasis en el manejo de los recursos públicos, a través de programas como Medellín digital.
4	Gestión por resultados	A través del instrumento de “presupuesto por resultados”.
5	Talento Humano	Dando valor a la cualificación de los funcionarios, su eficiencia y a la prestación de un mejor servicio

*Fuente: Elaboración propia con base en: Ramírez (2012)*

Al respecto, Saldarriaga (2014), hace un planteamiento sobre la importancia que ha tenido el individuo en la práctica administrativa y como ha sido su evolución, para ello recurrió a la explicación de la gestión humana como concepto y como práctica administrativa, concluyendo que el sujeto emerge en la administración como sujeto activo para que aporte al logro de los objetivos organizacionales y personales, y que la gestión humana es una herramienta de liberación del sujeto.

Iacoviello & Zuvanic (2006), realizan la evaluación de los sistemas de gestión de los recursos humanos de dieciocho países, analizando siete subsistemas relacionados con las funciones del talento humano, encontrando que, en todos los países, los sistemas de gestión se conciben así, pero que en la práctica no se aplican. Entre tanto, Calderón, Álvarez, & Naranjo, (2006a), determinaron que, aunque la visión de la gestión humana aún se considera reduccionista y está centrada en las prácticas y los resultados en la empresa, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; convirtiéndola en un fenómeno complejo donde se conjugan siete factores que confluyen en su concepción. La Tabla 4 resume las concepciones de estos autores.

Tabla 4. Concepciones de la Gestión Humana

Ejes	Concepción	Subsistemas
------	------------	-------------

Iacoviello & Zuvanic, (2006)	<b>Gestión del Talento Humano:</b> incide positivamente en el funcionamiento integrado y bien coordinado de las tareas y deben estar articuladas a las estrategias de las organizaciones.	1. Planificación de los recursos humanos
		2. Organización del trabajo
		3. Gestión del empleo
		4. Gestión del rendimiento
		5. Gestión de la compensación
		6. Gestión del desarrollo
		7. Gestión de las relaciones humanas y sociales
(Calderón et al., 2006a)	<b>Gestión Humana:</b> fenómeno complejo que posibilita tocar aspectos que normalmente no se tocan porque se asume que son inherentes al ser humano, como son la ética y la transparencia que orientan la toma de decisiones de la organización.	1. Características sociales, políticas y económicas del momento histórico
		2. Concepción dominante sobre el ser
		3. Formas de organización laboral
		4. Concepción del trabajo
		5. Relaciones laborales
		6. Mercado laboral
		7. Teorías de gestión dominantes del momento

*Fuente: Elaboración propia con base en: Iacoviello & Zuvanic, (2006) y Calderón et al., (2006a)*

Calderón, Álvarez, & Naranjo, (2006b), revisaron las relaciones que existen entre la gestión del talento humano y la modernización de las organizaciones de Colombia. Los investigadores detallan las particularidades de las áreas de gestión humana y de las experiencias de recursos humanos; además pormenorizan el mercado laboral y los vínculos laborales en afinidad con la gestión del recurso humano; finalmente enmarcan el tema en tres corrientes de pensamiento: las perspectivas sociológica, humanística y estratégica; donde la más importante y relacionada con el gerenciamiento del talento humano, es la óptica estratégica, alternativa de generación de conocimiento que se enfoca en alcanzar las metas de la organización a través de la obtención de objetivos, y ello sólo es posible con el principal activo con que cuenta una empresa, el talento humano, considerado fuente de ventaja competitiva.

García del Junco, Julio & Casanueva, (1999) afirman que la gestión de recursos humanos, es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de tal manera que desempeñen de forma eficaz y eficiente sus tareas y así la empresa logre sus objetivos. Por su parte Chiavenato (2002) la define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, y que incluye el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Como se ha visto hasta este punto, realizar una excelente gestión pública requiere de la aplicación adecuada de procesos que son ejecutados por el talento humano, y que adicional dichos procesos se realicen de forma eficiente y transparente. Al respecto, Católico, Gómez, &

Gómez, (2014), plantean que la rendición de cuentas en Colombia es un mecanismo inherente a su sistema democrático de gobierno, que se soporta en la responsabilidad que tienen los empleados públicos de reportar y explicar sus actuaciones ante la comunidad, la cual tiene derecho a exigirla; para ello existen diferentes medios como la internet y para el caso de Colombia, el Estado emplea la estrategia de gobierno en línea, que está centrada en los ciudadanos. Los autores citados hicieron una evaluación descriptiva y empírica del grado de revelación y divulgación de la información; y el resultado obtenido develó un grado intermedio de revelación de la información que se ancla en los sitios web de las entidades estudiadas, limitando así el control social y constituyendo un probable riesgo de corrupción al impedir que se dé la transparencia necesaria para verificar la gestión pública.

## **Otras Aproximaciones conceptuales**

### **Ética Pública**

La ética y la moral están estrechamente relacionadas con el comportamiento o modo de ser de las personas, y en lo público se ha denominado “ética pública” al proceso que trata la moralidad y el comportamiento responsable, íntegro y comprometido de las personas que se ocupan de los asuntos públicos (Naessens, 2010), la ética pública plantea una actitud que involucre valores de Administración Pública como parte fundamental de la cultura organizacional.

### **Probidad**

Según Naessens (2010), es el valor más representativo de la ética pública, es la ciencia del buen comportamiento en el servicio a la ciudadanía, que implica comportamientos de honradez, transparencia, integridad, racionalidad, imparcialidad y objetividad en el desarrollo de la función pública. Para sentido Reyes (1995), significa rectitud, integridad y moralidad en el obrar y supone en la conducta del agente público “*la marginación de la arbitrariedad o capricho,*

*la adopción de criterios de justicia y rectitud que discernan lo bueno de lo malo y lo verdadero de lo falso” (p. 79).*

## **Transparencia**

Según Kaufmann (2005), es el uso de oportuna y confiable información económica, social y política, accesible a todos los ciudadanos. Define cuatro componentes de transparencia de la información: accesibilidad, relevancia, calidad y confiabilidad. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011), asume la transparencia como la interacción de tres componentes rectores: rendición de cuentas, visibilidad e integridad, que tiene relevancia en la medida que permiten cimentar la confianza de la sociedad civil y propiciar una gestión pública eficaz y eficiente.

En este sentido, para el presente trabajo se establece que la transparencia en la Administración Pública es un mecanismo de exigibilidad pública y de responsabilidad social para mostrar las actuaciones de los agentes públicos haciendo que la información sea accesible, visible y oportuna a la comunidad interesada, y en caso de advertir irregularidades, usarla como mecanismo de sanción; lo que redundará en el ejercicio idóneo de la función y en el empleo lícito de los recursos públicos.

## **Corrupción**

Comportamientos de los agentes públicos que se aparten de los conceptos y principios de probidad y transparencia. Merat, Roth, & Deubel (2006) mencionan los comportamientos que se dan con alguna frecuencia en las instituciones de carácter público: conductas de favoritismo a intereses personales del agente, de su cónyuge, parientes, amigos, correligionarios políticos, o de otra índole personal; designación de parientes en cargos públicos (nepotismo); clientelismo. Participar o haber participado en empresas que actualmente presten servicios a la entidad pública donde se labora. Tráfico de influencias que puede revestir innumerables modalidades. Entrega a terceros de información confidencial o privilegiada de la entidad. Enriquecimiento ilícito, y en general, todas las conductas dirigidas a ocasionar perjuicio al Estado o que permitan que el interés individual prime sobre el de la sociedad.

## **Eficiencia**

Según Ramirez, (1987) es el logro de las metas propuestas al menor costo, el menor esfuerzo y el máximo de rendimiento. En este sentido, la Sentencia C-826, (2013) señala:

*“(…) 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 ser 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”.*

Entre tanto, la eficiencia administrativa, se refiere al alto grado de racionalidad en la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control del proceso administrativo. y la eficiencia personal se refiere al “arte” de administrar y consiste en una combinación de los conocimientos, las habilidades, aptitudes y destrezas personales de los individuos y de su vocación y entusiasmo en el trabajo.

## **3. Método**

Esta investigación se plantea bajo un enfoque cualitativo que supone “que para interpretar al mundo necesitamos considerar los contextos, los cuales implican tomar en cuenta la historia, la política, los usos del lenguaje, los participantes en un acontecimiento particular...” (Martínez, 2011), y que como lo menciona (Galeano, 2011) esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos relevantes y los sitúa en una correlación con el contexto social trabajado. El enfoque cualitativo se sustenta en un análisis documental con perspectiva hermenéutica y entrevistas a profundidad o estructuradas, el cual rescata “la importancia de la subjetividad reconociéndola como vehículo para acceder al conocimiento de la realidad humana, y aportar a la construcción de nuevo conocimiento” (Galeano, 2004). Este enfoque permite identificar y comprender, resaltando la palabra de las personas, sus percepciones acerca de la eficiencia, probidad y transparencia con las que se desenvuelven en el ámbito laboral las personas que coordinan y ejecutan los procesos administrativos y financieros de la Universidad de Antioquia.

Para tal efecto, se usó como estrategia metodológica el estudio de caso cuyo objetivo básico es “comprender el significado de una experiencia, e implica el examen intenso y profundo de diversos aspectos de un mismo fenómeno” Galeano (2004). El estudio de caso “se refiere a la recolección, el análisis y la presentación detallada y estructurada de información sobre un individuo, un grupo o una Institución” (p. 68), con la que se trata de identificar patrones y relaciones entre ellos, y que el objetivo es documentar una experiencia en profundidad o entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo vivieron. Según Lankshear & Knobel (2000), el propósito prioritario del estudio de caso es comprender mejor un fenómeno.

En efecto el estudio de caso es una estrategia usada en investigaciones de carácter social, que permite estudiar fenómenos como creencias, percepciones, prácticas, ritos, interacciones y actitudes, y descubrir nuevas relaciones y conceptos que no están sujetos a la verificación de una hipótesis, ni a criterios de verdad o falsedad, sino a criterios de credibilidad que permiten interpretaciones desde diferentes lógicas (Coffey & Atkinson, 2003). Bajo este entendido, se considera apropiada para este trabajo que busca analizar estos fenómenos en las personas que coordinan y ejecutan los procesos administrativos y financieros en una Institución de Educación Superior (IES) de carácter público para el período junio-noviembre de 2017.

La investigación<sup>4</sup> se dividió en cuatro etapas: (i) Revisión de literatura especializada, que se orientó a encontrar en las políticas de la NGP las estrategias que propician la eficiencia, probidad y transparencia del trabajo en la IES analizada. Como producto se obtuvo el modelo teórico que orienta todo el trabajo. (ii) Análisis de documentos de la Universidad — planes de acción, planes de desarrollo, el modelo de transformación institucional y normatividad — donde se buscaron elementos de las categorías previamente identificadas según el modelo construido, con el fin de evidenciar la presencia o ausencia de estas en la cultura institucional. (iii) Identificación de las características de la cultura institucional y las percepciones de quienes coordinan y ejecutan los procesos administrativos y financieros para determinar comportamientos proclives a la búsqueda de la eficiencia, la probidad y transparencia. Esto se hizo a través de entrevistas estructuradas a las personas que coordinan y ejecutan los procesos administrativos y financieros de las dependencias de la Universidad de Antioquia, para lo cual se diseñó una guía estructurada con preguntas relacionadas con las categorías identificadas. (iv) Tipificación de las características

---

<sup>4</sup> El proyecto de investigación fue presentado al Vicerrector Administrativo, a la Jefe de la División de Talento Humano de la Universidad de Antioquia y a los directivos de las dependencias seleccionadas, quienes avalaron la participación de los líderes de procesos administrativos y financieros.

ideales para personas encargadas de los procesos administrativos y financieros que conlleven a comportamientos que garanticen la eficiencia, probidad y transparencia en el desarrollo de la labor.

Es así como se realizan las entrevistas, en las instalaciones de la Universidad de Antioquia, a diez voluntarios que decidieron participar, de los cuales tres pertenecen a procesos de la administración central - División de Talento Humano y Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional - con vinculaciones de Libre nombramiento y remoción; y siete son líderes de los procesos administrativos y financieros de siete dependencias que en conjunto representan el 25,8%<sup>5</sup> del total de movimientos presupuestales y trámites de la Universidad. Estos siete líderes se encuentran vinculados bajo diferentes modalidades de contratación; cuatro son de libre nombramiento y remoción (57%), dos de temporalidad directa con la Universidad (29%) y uno tienen vínculo a término indefinido (14%). Todos ellos fueron informados individualmente del objeto de la investigación, de la importancia de su aporte, de la confidencialidad y uso que se daría a la información, suministraron su información personal libre y espontáneamente y firmaron el consentimiento informado.

Las entrevistas fueron transcritas conservando la originalidad de las respuestas y analizadas con un enfoque interpretativo, dado que se considera que la autenticidad de las palabras de los entrevistados es vital para transmitir el significado de lo que expresan, que eventualmente se convierte en resultado o descubrimiento de la investigación.

El análisis documental, permitió identificar aplicaciones de las doctrinas de la NGP en la Universidad de Antioquia, estudiar tendencias, patrones y determinar vacíos para proponer recomendaciones. La revisión se aplicó a 55 documentos, que permitieron establecer las categorías o doctrinas bajo las cuales se plantearían la entrevista estructurada. Luego se pasó a la codificación de las entrevistas para ser interpretadas; es decir, la traducción de los datos codificados a datos significativos (Coffey & Atkinson, 2003), lo que exigió una lectura rigurosa del contenido, buscando la comprensión de las experiencias individuales para darle sentido y contexto a los aportes hechos por cada uno de los entrevistados, y luego proceder a la estructuración de los objetivos, las categorías, subcategorías de lo observado por los investigadores en el proceso, a fin de identificar patrones, temas, regularidades e irregularidades, contrastes y paradojas alrededor de las cuales se presentan los resultados. En esta parte fue

---

<sup>5</sup> Dato obtenido a partir de información presupuestal del sistema de información SAP. (noviembre 30 de 2017).



importante determinar qué tan cotidiana, común y consciente eran las acciones de los entrevistados en el ámbito laboral y tomar en cuenta las perspectivas, puntos de vista y sentimientos acerca de la eficiencia, probidad y transparencia con la que ejecutan los procesos administrativos y financieros en la dependencia a la cual están vinculados, como refuerzo sólido a las interpretaciones que finalmente desarrolle la investigación.

#### **4. Resultados**

Tal como se expuso en el marco teórico, la NGP busca propiciar la eficiencia y competitividad de las instituciones públicas para lo cual propone siete doctrinas: (i) aumentar el nivel de competencia y discrecionalidad de los directivos (“dejar hacer”), (ii) definir metas, objetivos y políticas claras que permitan medir la eficiencia, (iii) mayor énfasis en el control los resultados y no en los procedimientos, implementando procesos de rendición de cuentas, control del gasto público, disminución de la burocracia y evaluar el desempeño como medidas para valorar el logro de las metas y la eficiencia en el manejo de recursos (iv) descentralizar el poder, el presupuesto y el control básico, (v) aumentar la competitividad de las instituciones públicas, (vi) usar herramientas y estilos de gerencia del sector privado dando mayor flexibilidad a la contratación y (vii) aumentar la disciplina laboral y el control en el uso de los recursos bajando costos directos. En este orden de ideas, los resultados del análisis documental y de las entrevistas permitió establecer hallazgos en algunas de las doctrinas.

##### **Resultados del análisis documental**

Como parte del análisis realizado para dar cuenta del objetivo de esta investigación, resulta necesario reflexionar respecto de sí en la Universidad de Antioquia se han implementado o no las doctrinas de la NGP. Si bien esto puede ser materia de debate, producto de lo complejo que resulta reconocer el paradigma burocrático dominante en las instituciones públicas del país, al cual no es ajena la Universidad, es necesario admitir, a la luz de los documentos analizados, que el proceso de modernización de la gestión pública de la Universidad de Antioquia, iniciado en el periodo 2005-2006, tiene rasgos esencialmente propios del discurso de la NGP. El primero guarda relación con el desarrollo de un plan estratégico de modernización de la gestión pública

en Colombia, donde se define una agenda de cambios en diversos ámbitos de la gestión pública, tales como la mejora de los sistemas de planeación, la instalación de mejores mecanismos de control a la gestión y la medición del quehacer de las instituciones públicas. Lo que implicó para la Universidad de Antioquia, pese a tener régimen especial, la planeación e implementación de sistemas de trabajo por procesos, que hoy son la base de funcionamiento para el desarrollo de los procesos administrativos, financieros y logísticos al servicio de las funciones misionales de la Institución.

El segundo, se reconoce que en la Universidad de Antioquia se han efectuado cambios en las prácticas administrativas en algunos aspectos relacionados con las doctrinas de la NGP propuestas por Hood (1991), por ejemplo ante la idea de “dejar que los gestores gestionen”, se ha implementado, un Sistema de Alta Dirección Pública, que busca reforzar el rol central del directivo público (Rector y Vicerrectores) en el desarrollo de sus funciones, pero incrementando la discrecionalidad para gestionar de los Decanos de Facultades, Directores de Escuelas, Institutos y Divisiones y Coordinadores de los Macroprocesos, sistema que se apoya en el Estatuto General de Contratación de la Universidad de Antioquia. Como lo menciona Pliscoff (2017), esta discrecionalidad se da para contratar un nuevo funcionario, generar un nuevo servicio, definir la actualización de mandatos relacionados con la gestión y el norte de las dependencias pero deben estar direccionadas estratégicamente para que aporten al Plan de Acción Institucional vigente, o simplemente, para facilitar la gestión del directivo superior. Obviamente, esto lo pueden hacer previa aprobación de instancias superiores. Ahora, al mirar el nivel del líder de los procesos administrativos y financieros de cada dependencia, se observó que la competencia y discrecionalidad se centra en la parte operativa, no en la toma de decisiones, por lo que la asignación de responsabilidades se limita al cumplimiento de lineamientos normativos y conductos regulares establecidos por la Universidad para el desarrollo de los procesos.

El tercero, se relaciona con la doctrina "mayor énfasis en el control de resultados", que implica un proceso de modernización en el que se destacan varias estrategias, como: (i) la instalación de un sistema de gestión integral a cargo de la División de Auditoría Institucional que busca fomentar la cultura del control, (ii) la Universidad adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI), obligatorio para las instituciones públicas según disposiciones de la Ley 87 de 1993, que proporciona la estructura básica para evaluar la

estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, cuyos fundamentos son el autocontrol, la autorregulación y la autogestión, (iii) el sistema de control de los recursos financieros a cargo de la División de Gestión Financiera, que se centra en la sostenibilidad financiera y el logro de la proyección estratégica, (iv) se han tomado medidas administrativas explícitas para medir el desempeño y controlar la gestión académico-administrativa de las dependencias a cargo de la División de Planeación y Desarrollo institucional, con mecanismos de diverso tipo, como el Sistema de Información para Evaluación y Seguimiento de la Gestión — STRATEGOS —, que permite medir con indicadores los avances o retrasos en Plan de Acción Institucional y los aportes de las dependencias a dicho plan, y (v) las revisiones anuales de la Contraloría General, para lo cual se implementó la rendición de toda la información contractual de la Universidad en la Plataforma Gestión Transparente, en la que pueden revisar si la ejecución de recursos se realiza según lo dictan los procedimientos, normas, leyes y Estatutos de la Universidad.

El cuarto es la implementación de la contratación por méritos que se contempló en la Constitución Política de Colombia (1991), en el marco de la creación de la Comisión Nacional de Servicio Civil – CNSC –, al cual se adhirió la Universidad para hacer más transparentes los procesos de contratación. En esta misma línea, la Universidad estableció protocolos para las convocatorias y procesos de selección y un manual de competencias y responsabilidades conformado por fichas de empleo que establecen las competencias del empleo y las conductuales. Lo anterior, con miras a contribuir al mejoramiento de los procesos, al fortalecimiento del sistema de control interno y al logro de los objetivos institucionales.

El quinto, se relaciona con la doctrina "enfatar en los estilos de la práctica gerencial del sector privado". En este caso, se inicia en el año 2015 el uso de técnicas privadas de gestión, con la implementación del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales SAP (ERP — Enterprise Resource Planning —, por su sigla en inglés), que busca mejorar la gestión mediante el aprovechamiento de información confiable, menos fraccionada y a tiempo; con el consecuente aumento en el uso de tecnología.

No obstante, el proceso de modernización de la gestión administrativa en la Universidad deja de lado la importante lógica de la remuneración variable por desempeño usada en el sector privado (Pliscoff, 2005), y la evaluación se reduce al mero cumplimiento de indicadores de gestión que se reportan en STRATEGOS, y a unos formatos para evaluar al personal, que no da

cuenta del real desempeño de los directivos, coordinadores y demás personas en quien se delega la responsabilidad de administrar recursos.

Queda claro que uno de los puntos centrales de la NGP que es la gestión por resultados para lograr la eficiencia, donde el instrumento de gestión predilecto es el uso de incentivos para alcanzar resultados no se toma en cuenta en la Universidad de Antioquia o por lo menos no de la manera que dictan las doctrinas, debido a que algunos incentivos dependen del tipo de vinculación que tenga el personal en lugar de otorgarse por méritos laborales.

Otro asunto que, según las doctrinas de la NGP, aumenta la eficiencia en las instituciones públicas es la externalización de la contratación; en este punto la Universidad tendría la función de supervisar la entrega de un producto o servicio realizado por la empresa privada contratada. Si bien el espíritu de esta doctrina es el ahorro en la estructura de la provisión de servicios públicos, mejorar conocimientos técnicos, compartir los riesgos y dar respuestas más rápidas a las necesidades ciudadanas (Hood, 1991), la Universidad la ha usado con mayor énfasis en la provisión de personal para realizar las tareas misionales, y esto se evidencia con el incremento en los últimos años del personal contratado a través de terceros como la Fundación Universitaria y la CIS, que ha permitido en teoría disminuir los costos, pero en la práctica ha generado más incertidumbre, descontento y malestar en el personal, que desempeñando las mismas funciones misionales, no obtiene los beneficios que sí tienen los empleados contratados directamente con la Universidad, sumado al hecho de que el ahorro no es significativo toda vez que tanto la Fundación Universitaria como la CIS cobran un porcentaje de administración que oscila entre el 5% y el 7% por encima del costo natural del personal, dependiendo del poder de negociación de la dependencia.

Finalmente, la revisión documental y de la normativa, permitió determinar que la Universidad incorpora en su normativa valores, principios y reglas, procurando que sus decisiones se adhieran a los dictados de la ética; y en este sentido, fomenta la gestión transparente de recursos y la obligación de rendir cuentas.

### **Percepciones de los entrevistados**

Respecto a la primera doctrina, se identificó que los entrevistados perciben que la discrecionalidad es limitada al nivel de ellos y que una de las razones de tal situación es la

diversidad de formas contractuales que existen en la Universidad de Antioquia: temporalidad directa, temporalidad por la CIS, provisionalidad, libre nombramiento y remoción, carrera administrativa, trabajadores oficiales, trabajadores ex-oficiales, subrogados, jubilados, entre otras. Cada una de ellas presenta diferencias salariales, prestacionales, de beneficios y de estabilidad laboral, todas derivadas de la propia naturaleza contractual, lo que da lugar a inconformidad e inseguridad en el personal que participa en los procesos administrativos y financieros de las dependencias.

"[...] yo creo que la Universidad si debería crear el cargo de jefe de servicios administrativos y financieros, o sea colocar una estructura para que esto funcione, porque si unas dependencias como ingeniería y ciencias económicas lo van teniendo, pues también lo deberían tener las otras y mirar como estandarizan la vinculación de ese personal, porque eso sí va generando no un sin sabor, pero si como una incertidumbre muy grande, lo que les digo a mí no me importa yo acepté las condiciones de la institución, pero por ejemplo en mi caso yo soy jefe pero veo que hay coordinadores que hacen lo mismo que yo y no entiendo la diferencia en salario.[...]" (Sujeto 9, entrevista 9, noviembre 2 de 2017).

Se identificó que el tipo de contratación y el nivel de la misma tiene amplia influencia en la percepción de estabilidad, el nivel de satisfacción y motivación del personal para ejecutar su labor. En efecto, tres de siete entrevistados cuentan con una vinculación al nivel de "jefe" cuya remuneración está al nivel del rol que desempeñan, por lo que no aspiran a recibir más incentivos de tipo económico y están complacidos de desempeñar su labor en las actuales condiciones. Otro grupo, conformado por tres personas que cuentan con vinculación al nivel de coordinadores de oficina que realizan las mismas funciones de un líder o jefe y reciben una remuneración inferior en la modalidad de temporalidad directa con la Universidad, aspira a recibir un incentivo económico correspondiente a la nivelación salarial del cargo de acuerdo a sus responsabilidades. También uno de los entrevistados que no ostenta el cargo de jefe, está conforme con las condiciones que la Universidad le ofreció al momento de la vinculación.

Al buscar explicaciones para las diferencias en las modalidades de contratación, se encuentra, entre otras razones, el crecimiento de la Universidad y el incremento en el número de procesos y controles que se vienen implementando especialmente desde el año 2014, lo que ha generado aumento de personas para atender los requerimientos laborales, principalmente en el área administrativa; que, ante una planta de personal congelada, recurrió a contrataciones

alternativas como las mencionadas anteriormente. Lo que no parece tener razón de ser, según los entrevistados, es que las plazas de temporalidad directa con la Universidad se creen con el mismo perfil, pero en categorías diferentes. Una razón para tal situación es que, aunque la Universidad tiene establecidos Manuales de Responsabilidad y Competencia y un proceso de reclutamiento, selección y contratación para los cargos de carrera administrativa y provisionalidad, para el caso de los temporales directos no existe un procedimiento tan controlado ni una batería de fichas, lo que permite la creación de plazas temporales en niveles inferiores al rol.

"[...] en lo de temporales a nosotros si nos dan como cierta autonomía [...]" (Sujeto 10, entrevista 10, noviembre 2 de 2017).

En este mismo sentido, las dependencias establecen, según la necesidad que se presente, un perfil y con base en este contratan al personal de apoyo administrativo, normalmente bajo modalidades de temporalidad con la CIS y prestación de servicios personales, usando parcialmente insumos del proceso de selección establecido para personal vinculado.

Frente al tema de las características que deberían tener los empleados que lideren los procesos administrativos y financieros de las dependencias, con miras a lograr la eficiencia en la labor y a garantizar que se realicen de manera transparente y ética, los entrevistados partiendo de opciones presentadas en la entrevista, catalogaron las características en tres listas que se recogen en la Figura 1. La primera lista define lo que los buenos líderes **deben ser**, en la que se presentan 17 características, de las cuales sobresalen: los líderes deben ser íntegros, pródigos (éticos, transparentes, honrados), discretos y abiertos seleccionadas por los 10 entrevistados; seguidas de características como la responsabilidad, la capacidad de reconocer sus errores y de aceptar ayuda seleccionadas por 7 entrevistados. La segunda lista define lo que los buenos líderes **deben saber**, en la que se resaltan 5 características, siendo las más votadas la capacidad de entender el sistema universitario, entender y respetar las normas, leyes y estatutos y conocer los procesos administrativos, estas fueron nombradas por 7 entrevistados. Y la tercera lista define lo que lo buenos líderes **deben hacer**, en la que se resaltan 11 características, de las cuales las capacidades de mantener la credibilidad administrativa, pensar estratégicamente, saber negociar y construir equipos fueron nombradas por los 10 entrevistados, seguidas de la capacidad de escuchar, delegar, motivar al equipo de trabajo y de relacionarse con otros, características nombradas por 7 entrevistados.

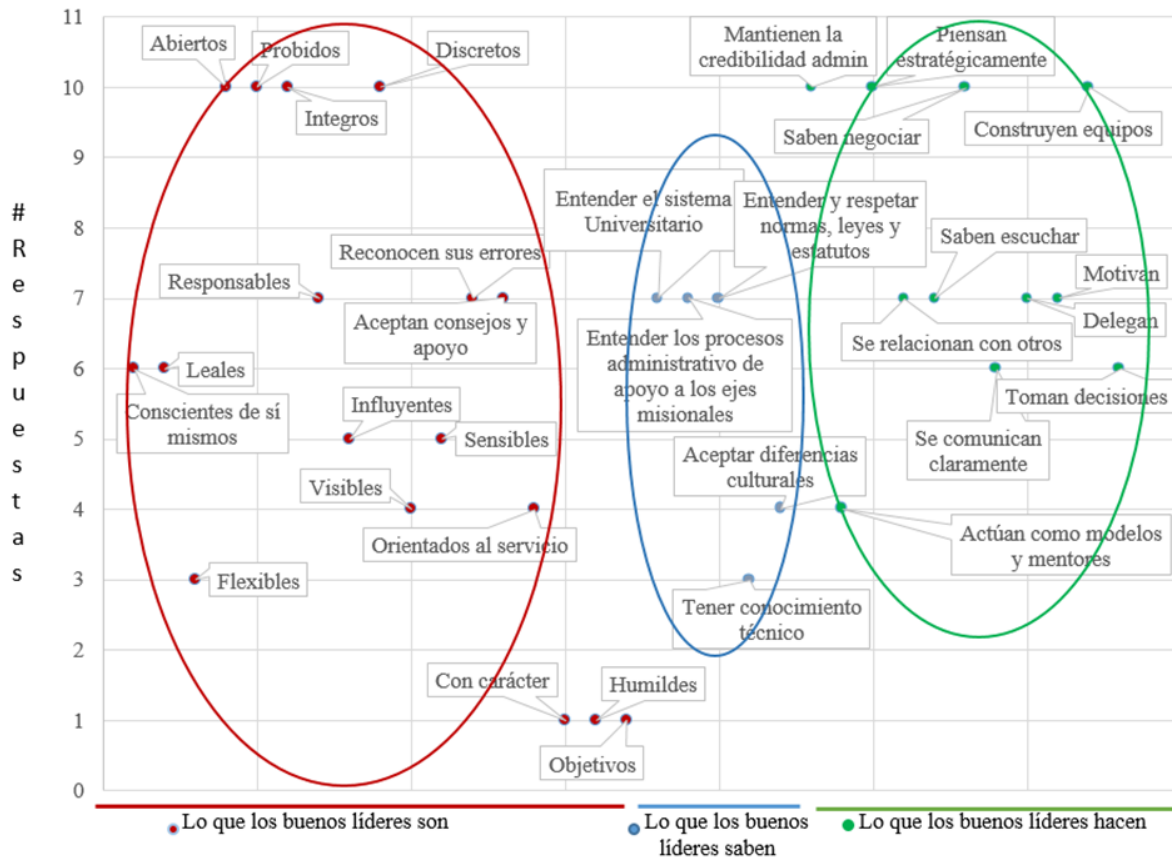


Figura 1: Características ideales

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en las entrevistas

No obstante, lo anterior, al indagar sobre los criterios de selección que utilizan en la dependencia para contratar personal de apoyo a los procesos administrativos y financieros, se encontró:

“[...] que mínimo sean tecnólogos, cómo tenemos un nivel salarial, pienso yo, bueno la Universidad tiene como salario mínimo, dos mínimos; nosotros conservamos copiando a la Universidad ese criterio económico y los sostenemos, una persona de la CIS no se le pagan más, le pago lo mismo, una persona por prestar unos servicios donde tiene que hacer una tarea puntual, pasajera, que no amerita vincularla, le pago igualito que pagaría a cualquiera, entonces un criterio es la parte económica, para mí el más importante, dos que sea tecnólogo ..., porque con ese nivel de salario uno no debe contratar personas que tengan menor capacidad, yo con ese salario ... me consigo un ingeniero recién egresado, lo que pasa es que la Universidad, por ejemplo los temporales eso sí es muy riguroso y no te deja colocar personas que estén sobre perfiladas, pero los que son de las CIS yo mantengo siempre uno o dos profesionales que

trabajan por esos valores que están empezando [...]”(Sujeto 8, entrevista 8, octubre 11 de 2017).

Esta respuesta deja de lado la percepción general de los entrevistados, sobre la importancia que la mayoría da a los valores, a las competencias actitudinales y a la calidad humana, al poner en orden de importancia el aspecto económico y bajar a un profesional al nivel de tecnólogo aprovechando la modalidad de contratación directa con la CIS.

En relación con la doctrina de “estándares explícitos y medidas de rendimiento” se manifiesta que el cumplimiento de ésta en la Universidad de Antioquia no se concreta, dado que para cumplir con los estándares se requiere una rendición de cuentas sustentada en la asignación de metas y objetivos claros. Lo que se ve directamente influenciado, por la modalidad de contratación y nivel salarial ya expresada con suficiencia. Al respecto, las percepciones de los entrevistados son parcializadas pues tres de ellos consideran que la Universidad le proporciona lineamientos claros para el desarrollo de su gestión porque encuentran disponibles los Estatutos de Contratación, Financiero, de Personal Administrativo y de Docente; cuatro consideran que no hay lineamientos claros y que esto afecta la gestión administrativa que es transversal a los tres ejes misionales.

"[...] no, porque es que mira la Universidad lo que tiene contemplado son administradores de edificios no hay administradores de unidades administrativas o departamentos administrativos, pues si al caso en la Universidad habrá dos, creo que en ingeniería y en ciencias económicas, de resto no, entonces es difícil porque uno va tratando de consolidar unidad, de consolidar la dependencia, de hacer el trabajo, pero yo creo que no hay lineamiento claro en torno a eso [...]" (Sujeto 9, entrevista 9, noviembre 2 de 2017).

"[...] no, pues es que realmente como no hay documentación de todos los procesos en la Universidad y los procesos que están documentados no están completamente introyectados por los servidores universitarios, encuentra uno diferencias en las orientaciones que desde la administración central se dan para resolver alguna inquietud, entonces realmente a uno le toca llamar varias veces a diferentes personas a preguntar la misma cosa para poder lograr encontrar una respuesta [...]" (Sujeto 7, entrevista 7, octubre 4 de 2017).

En el tema de contratación y concretamente en lo concerniente a la rendición de cuentas, cuatro de los siete entrevistados que ejecutan directamente estas funciones, perciben que la Universidad no ha dado directrices y lineamientos concretos y claros, ni capacitación adecuada para hacer el proceso de rendición y, por tanto, hay una alta probabilidad de poner en riesgo a la



persona que ejecuta procesos, a la dependencia y a la Universidad misma. En esta misma línea, los entrevistados perciben que los mecanismos que tiene la Universidad para rendir cuentas no son suficientes para garantizar que los funcionarios realizaron con probidad y transparencia los procesos, dado que en ocasiones la tramitología obliga a los funcionarios a saltarse procesos para darle agilidad a los trámites y responder en los tiempos que la comunidad necesita. Al respecto, las siguientes percepciones:

"[...] el fin de la contratación de la Universidad no es la rendición de la cuenta porque vos podés hacer un proceso impecable y no rendir bien. Entonces no, el trámite administrativo no depende a la rendición de la cuenta, la rendición es un mecanismo de verificación, para poder medir si lo hicimos bien o no, si tenemos aspectos por mejorar, pero no es la rendición lo que hace que esto se mueva de manera adecuada [...]" (Sujeto 9, entrevista 9, noviembre 2 de 2017).

"[...] vos podés hacer bien el proceso de rendición pero no estar llevando los procesos al día, entonces a vos te dicen mira, y eso es lo que pasa, viene contraloría tal día, busque todos los contratos y qué los anexos esten listos, entonces son dos días seguidos antes de que lleguen buscado, que no tiene certificado de publicidad, hágalo y anéxelo; ve no tiene esta acta, firmela, ..., vaya busque el decano de ese entonces para que lo firme y cumpla, el proceso se está llevando idóneamente? no, la rendición está correcta? sí [...]" (Sujeto 1, entrevista 1, junio 28 de 2017).

"[...] eso depende mucho de los empleados, o sea del funcionario que desarrollan el rol, ... y en algunos procesos realmente, hay que hacer algunas cosas que no debería hacer, por ejemplo pedir tres cotizaciones a veces no es fácil y uno a la misma persona le puede decir tráigame usted mismo las otras dos cotizaciones, eso ya es una cosa corrupta pero yo sé que en la Universidad se da..., pero eso no lo detecta el sistema, ni la rendición de la cuenta porque yo le estoy rindiendo tres cotizaciones ..., pues a eso me enfocaba, ... uno puede rendir la cuenta y la cuenta puede estar bien rendida, pero el proceso como tal... queda en entredicho, con ese tipo de acciones [...]" (Sujeto 5, entrevista 5, octubre 4 de 2017).

"[...] yo creo que a veces los procesos de contratación tienen riesgos, es que hacer la rendición de cuentas en Gestión Transparente por sí mismo no da cuenta de la transparencia en el proceso porque, por ejemplo con el tema de fechas hay una orden en las fechas de las solicitudes de los documentos y hay gente que podría manipular las fechas a discreción, y el proceso ... se va a ver bien porque las fechas de los documentos están acorde, entonces por sí mismo el

proceso de Gestión Transparente o la inclusión de los documentos en el sistema no garantiza transparencia, yo creo que tiene que estar acompañado de otros temas de formación, más allá de cómo se maneja el aplicativo, en fin... tendría que estar acompañado de otros procesos, por ejemplo en la gestión de riesgo de corrupción, o sea qué pasa si usted hace esto o aquello, que haya sensibilidad hacia la ética, la ética en el sector público, nosotros como funcionarios públicos, al alcance de nuestro trabajo, nuestra responsabilidad y a quienes afecta si hace esto o aquello, lo que yo he observado es que la gente no obra de mala intención sino que simplemente hace el papel por darle trámite al proceso pero no es consciente de la importancia del papel, ... lo que buscan es darle agilidad al proceso ... y siempre en función de atender la necesidad de un docente, de un grupo de investigación en fin, no necesariamente con beneficios personales, pero es más por la agilidad del proceso y quedar bien ante las demandas de la comunidad [...]" (Sujeto 7, entrevista 7, octubre 4 de 2017).

En general en el tema de la contratación, se percibe que se maneja de manera ineficiente, ocasionado principalmente por la tramitología, los tiempos de gestión y excesivos controles que dificultan la posibilidad de competir con el sector privado. Y cuestionan la rendición de cuentas y la capacidad de la Universidad para advertir si los procesos están hechos idóneamente.

"[...] considero que el proceso podría ser más eficiente si se centralizaran algunos asuntos porque hay actividades que son recurrentes, repetitivas que hacemos todas las unidades académicas y que tenemos que invertir unos recursos humanos muy importante, que si se centraliza podría ahorrarse y podríamos destinar ese recurso para otras actividades dentro de la dependencia [...]" (Sujeto 7, entrevista 7, octubre 4 de 2017).

La Universidad evalúa a los empleados una vez al año, con dos formatos estándar que permite valorar las competencias no el desempeño<sup>6</sup>, estos son planteados por Talento Humano, uno aplicado al personal temporal directo, provisionales y Libre nombramiento y remoción, y otro formato para el personal de carrera administrativa. En este punto las percepciones de los empleados son similares en el sentido de afirmar que conocen la evaluación, pero que la mayoría de las veces no participan de su propia evaluación, porque los jefes directos normalmente evalúan al personal sin llamarlos para indicarles qué hacen bien y qué deben mejorar.

---

<sup>6</sup> No contiene indicadores que permitan medir asuntos como: (1) la productividad (cantidad de trabajo que realiza durante la jornada) y calidad del trabajo. (2) la eficiencia o el desarrollo del trabajo en el menor tiempo posible y con resultados óptimos. (3) la formación adquirida nueva y aplicable al cargo. Y (4) los objetivos conseguidos. Lo que es complicado dado que en la mayoría de los casos las personas entrevistadas no tienen conocimiento de los objetivos que tienen que alcanzar ni los tiempos que tienen para tal fin.

"[...] tampoco se evalúa la gestión realmente pues la evaluación de alguna manera no es formal simplemente si no hay problemas la evaluación está bien, si el contrato salió, si los profesores no pusieron quejas pues la cosa está bien pero no hay una evaluación formal de los procesos administrativos [...]" (Sujeto 7, entrevista 7, octubre 4 de 2017).

Al indagar sobre la relación que existe entre la estrategia de gestión de la Universidad y los resultados “eficientes”, se encuentran las siguientes percepciones:

“[...] es que pareciera en la Universidad la estrategia administrativa es no ser eficiente, uno analiza y dice bueno la norma dice esto, pero yo si de pronto hiciera esto y me acortara un poquito de camino, ..., en términos generales la labor administrativa en la Universidad no es eficiente, me parece que tenemos reprocesos, me parece que tenemos una cantidad de pasos que con un poquito de esfuerzo no sería necesario darlos [...]" (Sujeto 9, entrevista 9, noviembre 2 de 2017).

“[...] no, para nada es eficiente la Universidad, o sea nosotros acá nos sentimos como en un embudo, porque nosotros acá en la Facultad ... tratamos de hacer de una manera muy eficiente nuestro trabajo y ya hemos medido los tiempos de los procedimientos y digamos acá la demora es muy poquita, pero cuando llega a la Universidad entonces se genera el embudo, la demora por ejemplo en pagarle a la gente [...]" (Sujeto 10, entrevista 10, noviembre 2 de 2017).

Lo anterior implica que hay una gran dependencia del nivel central, y que los encargados de tramitar los asuntos administrativos y financieros en lugar de poder gestionar libre y ágilmente, deben de manera permanente llamar, presionar y pedir favores en las áreas centrales para que los trámites se puedan llevar a cabo en los tiempos establecidos.

“[...] realmente la Universidad no tiene procesos administrativos flexibles ni son para nada, cuál era la palabra, eficientes; esto afecta la gestión porque no fluyen las cosas en el nivel central entonces te descalifican como administrativo porque tu labor no es eficiente cuando tú sabes que hiciste todo lo que tuviste a tu alcance, ..., entonces se queda uno sin herramientas para poder mejorar [...]" (Sujeto 10, entrevista 10, noviembre 2 de 2017).

“[...] no, creo que pudiera ser mejor porque... la dependencia tiene muy buena voluntad de trabajo y son personas que pudiera decir que son eficientes, o sea se preocupan por hacer las cosas, por solucionar los problemas pero hay asuntos que se salen del alcance de quién realiza las actividades que no permite que se dé la eficiencia, ..., la falta de claridad de lo que se debe hacer o problemas a nivel institucional ... que no permiten que las cosas se hagan de manera eficiente

hay muchos trámites, muchos procesos, mucho documento y se pierde a veces el sentido de los documentos entonces podría ser más eficiente [...]” (Sujeto 7, entrevista 7, octubre 4 de 2017).

En el tema de incentivos, existe una versión divergente con relación a esta doctrina, dado que considera que, al ser una institución pública, el sentido de lo público en el quehacer profesional debe ser en sí mismo ético y no debe centrarse en la obtención de incentivos o reconocimientos a la gestión.

“[...] los incentivos en la gestión pública abren espacios para que se presenten hechos poco transparentes y establecer una estructura a base de incentivos aumentaría la complejidad administrativa [...]” (Sujeto 2, entrevista 2, agosto 28 de 2017).

## **5. Discusiones y Conclusiones**

El propósito de la implantación de la Nueva Gestión Pública es que las administraciones públicas, haciendo uso de estrategias gerenciales y de economías de mercado propias del sector privado, actúen bajo parámetros de economía, eficiencia, calidad, transparencia, apertura, flexibilidad y responsabilidad en el manejo de recursos públicos y que se aparten de las políticas de intervención tradicionales. Lo anterior implica que la administración central fije estrategias, políticas y otorgue a los gestores un alto grado de flexibilidad para conseguir los objetivos fijados, ejerciendo control de resultados.

Se evidenció, a la luz de los documentos analizados, que el proceso de modernización de la gestión pública de la Universidad de Antioquia, iniciado en el periodo 2005-2006 y que buscaba tener una administración más flexible, transparente, eficiente, de acceso al ciudadano, con orientación al trabajo por procesos, tiene rasgos esencialmente propios del discurso de la NGP; pero que en la práctica se encuentran rasgos más relacionados con el modelo burocrático, donde prevalece una institución que asegurara el control de la administración a través del cumplimiento estricto de las normas, leyes, reglamentos y comunicaciones, y los funcionarios se encuentran compelidos a actuar apegados a lo señalado, impidiendo que se hagan avances que mejoren los procesos, sin que ello se constituya en un desacato a la norma. La rendición de cuentas se centra en la realización de controles de legalidad (cumplimiento de procedimientos y normas en el desarrollo de los trámites) y de tipo económico (elección del proveedor que ofrezca menor precio) y no en temas como la evaluación por desempeño; asunto que facilita perpetuar la

contratación de funcionarios sin analizarse y verificarse si las funciones se ejecutaron idóneamente, si hubo un desempeño eficiente, eficaz y con estándares de calidad y, sin considerar si la comunidad quedó satisfecha.

Adicionalmente, se observa la creación de múltiples unidades, órganos, secciones, departamentos o Divisiones, con el consecuente aumento en el número de nombramientos que:

- (i) aumentan el cuerpo normativo haciendo que el sistema sea más formal, rígido, lento y lleno de trámites, muchos de estos innecesarios, repetitivos y hasta absurdos, lo que adicionalmente, ocasiona incapacidad para adaptarse y atender imprevistos o situaciones que no estén reguladas.
- (ii) no dan respuesta a las necesidades de agilidad en los procesos para mejorar la competitividad.
- (iii) continúa centrándose en la revisión de procedimientos y no en resultados.
- (iv) aumenta la duplicidad de funciones y tareas y la descoordinación de las mismas, lo que representa gastos innecesarios, una gran inversión en recursos humanos e ineficiencia en la prestación de servicios. Y
- (v) el interés no es el rendimiento de los empleados, sino la reelección, por mencionar algunos asuntos.

De acuerdo con las percepciones de los entrevistados, se evidencian diferencias tanto en la nominación del cargo, la modalidad de contratación o vinculación y la forma de obtener el cargo, lo que genera incertidumbre frente a la estabilidad del empleo y descontento por las diferencias salariales. Seis de los entrevistados coinciden en que la modalidad de contratación para el rol de líder de servicios administrativos y financieros debe ser Libre nombramiento y remoción al nivel de jefe, dado que es un cargo de confianza, y uno más considera que la modalidad deber ser carrera administrativa. Para esto la Universidad debe estandarizar y escalonar los roles con una base salarial uniforme, pero colocar, mantener y promover con incentivos (que no necesariamente tienen que ser económicos) al personal por su rendimiento y desempeño.

Considerando las doctrinas de la NGP, la visión de la gestión de las organizaciones públicas se debe centrar en la gestión por resultados, dando mayor énfasis al control sobre los procedimientos que justifiquen una determinada tarea; se encuentra que en la Universidad de Antioquia se han realizado estudios y se han implementado cambios en las diferentes Áreas o Divisiones que conforman la estructura académico administrativa, orientándola hacia una administración centrada en los servicios o productos que por vocación debe prestar, pero la percepción del personal administrativo y financiero entrevistado es que la gestión administrativa se sustenta en los procedimientos que ésta lleva a cabo, en lugar de los resultados que debe

proveer con los recursos disponibles, y que en lugar de facilitar la gestión cada cambio implementado ha generado más procesos, propiciando la burocracia con el aumento de contrataciones para suplir las nuevas necesidades, con la consecuente pérdida de eficiencia y competitividad en la prestación de servicios.

Se reconoce que es difícil la aplicación de la gestión por resultados en las instituciones públicas, dado que la necesidad de reconocer y validar resultados de un servicio público conlleva una presión por la medición que permita asegurar el logro de los resultados por parte de los servidores públicos, y esa presión por alcanzar los resultados se configura en resistencia al cambio.

La NGP busca la medición y evaluación del funcionamiento de las distintas unidades, secciones, departamentos, dependencias o divisiones descentralizadas y al tiempo aboga por la evaluación del rendimiento y desempeño de los funcionarios públicos, a través del cumplimiento de las funciones y tareas asignadas, así como de los objetivos y metas establecidas previamente. En la Universidad se realiza solo la primera, mediante el seguimiento al avance de iniciativas relacionadas con el Plan de Acción Institucional y el Plan de Desarrollo de las dependencias registrado en STRATEGOS, pero en el caso de los funcionarios no se ha implementado una forma de evaluación del desempeño, que implica mejorar la planificación de metas y establecer un Plan de Desarrollo Individual para implantar la cultura de rendir cuenta de las acciones individuales que promueva una gestión más eficiente, planteado a partir de la evaluación de desempeño.

La evaluación por resultados se constituye en una herramienta para ejercer control sobre el administrador y sobre los procesos, al permitir revisar el cumplimiento de actividades, el uso de recursos, la entrega de productos y servicios y obtener información valiosa y de interés sobre la necesidad de realizar ajustes que generen valor a la comunidad. Por tanto, es imprescindible para mejorar la gestión pública porque permite legitimar y hacer más transparente la gestión administrativa.

Según las percepciones de los entrevistados, la Universidad de Antioquia no cuenta con un riguroso sistema de rendición de cuentas. Las buenas cualidades, aptitudes y desempeño de los empleados o funcionarios no son reconocidas ni incentivadas, por lo que se ven aminoradas las expectativas por hacer un buen trabajo y se limitan de forma apaciguada a ejecutar las funciones del rol, con el único incentivo de recibir puntualmente su salario quincenal. Esto se ve reforzado

por la falta de claridad respecto a los objetivos y metas que deben cumplirse, haciendo complicado medir los resultados y desempeño, de modo que se opta por no fiscalizar la labor realizada por los funcionarios, situación que lleva a que, primero, no se corrija ni sancione a quienes desempeñen deficientemente su labor, ni se incentive a aquellos que sí la cumplen satisfactoriamente. Segundo, se sigue renovando contrato de los empleados, sin analizarse y verificarse, de forma concomitante, si las funciones se ejecutaron idóneamente, si hubo un buen desempeño, si la gestión de los procesos administrativos y financieros se brindaron de forma eficiente, eficaz y con estándares de calidad y si la comunidad quedó satisfecha con dicha gestión.

La NGP, exige que los empleados se mantengan en constante capacitación y formación, en este punto la Universidad brinda la posibilidad de estudiar de forma gratuita o a muy bajos costos, incentivando el crecimiento profesional. A lo que se debe sumar la necesidad de procurar en los empleados el acrecentamiento de los valores éticos, fomentando conductas o comportamientos hacia una mejor voluntad de servicio, el uso racional los recursos públicos, búsqueda de mayor eficiencia y calidad en su trabajo.

En esencia, en la literatura se observa que la administración pública enfatiza en las ventajas de promover una gestión pública orientada a resultados, en contraste con aquellas de corte tradicional, que hacen hincapié en los procedimientos y en el cumplimiento estricto –paso a paso, de las normas. De este modo, independientemente, de cuál sea el modelo de gestión pública por el que opte la Universidad, es importante que el mecanismo de evaluación del desempeño debe implementarse, además, porque se encuentran plenamente vigentes una serie de principios del Derecho Administrativo que resultan consustanciales de la puesta en práctica de la evaluación del desempeño. Principios tales como los de eficacia, eficiencia, transparencia, publicidad, ética pública, responsabilidad, participación ciudadana, objetividad, imparcialidad, neutralidad, celeridad.

### **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

La principal limitante fue tener que restringir la muestra para las entrevistas, a solo líderes administrativos y financieros de las dependencias académicas de la Universidad de Antioquia, dejando de lado una porción importante, como son líderes de procesos administrativos en las

diferentes Vicerrectorías y Direcciones como la de Bienestar, el Fondo de Bienestar, Admisiones y Registro, Internacionalización entre otras. Unido a esto, la estrategia metodológica utilizada, el estudio de caso, que según Martínez (2011), es “comprender el significado de una experiencia, e implica el examen intenso y profundo de diversos aspectos de un mismo fenómeno”, son circunstancias que no permiten generalizar los resultados obtenidos para toda la Universidad de Antioquia, por esta razón una futura investigación debería abordar percepciones de los líderes administrativos y financieros de todas las instancias en las cuales se ejecutan procesos, con la finalidad de ampliar el panorama e identificar nuevos hallazgos relacionados con la eficiencia, la probidad y la transparencia con la que se desarrollan los procesos administrativos y financieros.

Finalmente, frente a los hallazgos efectivamente obtenidos, producto de las percepciones de quienes tienen a cargo la gestión administrativa y financiera de las distintas dependencias de la Universidad de Antioquia, habría que pensar si en realidad la administración se sustenta más sobre un modelo burocrático con algunos puntos del modelo de la NGP como la transparencia en la información que debe estar disponible para quién quiera acceder a ella. Para lo cual habría que realizar un estudio en el que se compare cada parámetro del sistema burocrático versus los parámetros del modelo NGP y establecer cuál es el modelo predominante en la Universidad.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production , Information Costs ,. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Calderón H, G., Álvarez G, C. M., & Naranjo V, J. C. (2006a). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225–254.
- Calderón H, G., Álvarez G, C. M., & Naranjo V, J. C. (2006b). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39–64. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
- Católico, D. F. S., Gómez, P. A. S., & Gómez, A. J. D. (2014). Revelación on-line de la información financiera y no financiera de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. *Online Disclosure of the Financial and Non-Financial Information of Executive Branch Entities on a National Level in Colombia.*, 15(37), 77–107. Retrieved from 10.11144/Javeriana.cc15-37.roif
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano*. Bogotá : McGraw-Hill, 2002. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03740a&AN=UdeA.774434&la>



ng=es&site=eds-live

- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Constitución. (1991). Constitución política de Colombia 1991. Congreso de Colombia. cap.5, art. 209. Retrieved from <https://goo.gl/2YSYx3>
- Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. (F. E. U. Eafit, Ed.).
- Galeano, M. E. (2011). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. (F. E. Universidad EAFIT, Ed.).
- García del Junco, Julio & Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. (Thomson, Ed.). México.
- Guerrero, O. (2000). El management de la independencia global. El Management de la Independencia Global. En Revista: Tecnología Administrativa; Vol. 14; No. 34; Diciembre 2000.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons. *PUBLIC ADMINISTRATION*. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edswss&AN=A1991FF02300001&lang=es&site=eds-live>
- Iacoviello, M., & Zuvanic, L. (2006). Desarrollo e integración de la gestión de recursos humanos en los estados latinoamericanos. *Documentos Y Aportes En Administración Pública Y Gestión Estatal*, 6(7), 45–92. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=25247088&lang=es&site=eds-live>
- Joaquín, E., & Losada, C. (1999). ¿De burócratas a gerentes?: Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2011-10-26T03:52:13Z. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.855205007&lang=es&site=eds-live>
- Kaufmann, D. (2005). Transparenting Transparency: Initial Empirics and Policy Applications. 2005-09. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsoai&AN=edsoai.757830662&lang=es&site=eds-live>
- Lane, J.-E. (2002). *New public management Jan-Erik Lane; London, Routledge, 2002, 256 pages paperback*. (published in the T. & F. E-Library, Ed.) *International Public Management Journal* (Vol. 4). Lane Jan-Erik. (2000). *New Public Management*. Routledge Taylor & Francis Group. [http://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00038-1](http://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00038-1)
- Lankshear, C., & Knobel, M. (2000). Problemas asociados con la metodología de la

investigación cualitativa. *Perfiles Educativos*, (87).

- López, A. (2003). La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. *Instituto Nacional de La Administración Pública*. ..., 3–28. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:La+Nueva+Gesti?n+P?blica:+Algunas+Precisiones+para+su+abordaje+Conceptual#0%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:La+nueva+gesti?n+p?blica:+algunas+precisiones+para+su>
- Martínez, J. (2011). Métodos De Investigación Cualitativa. *Silogismo*, 8(1), 1–43.
- McLaughlin, K., Osborne, S., & Ferlie, E. (2005). *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. (Routledge Taylor & Francis Group, Ed.) *Public Management*.  
McLaughlin Kate, Osborne Stephen, Ferlie Ewan, et al. (2002). *New Public Management: current trends and future prospects*.
- Mejía, M., & Luquéz, O. (2012). Ética: directriz para toma de decisiones en universidades. *Ethics: Guideline for Decision Making in Universities*., 10(2), 65–74. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=85422414&lang=es&site=eds-live>
- Merat, J., Roth, N., & Deubel, A. (2006). La efectividad de las instituciones en la lucha contra la corrupción: la estrategia de los Pactos de Transparencia en Colombia. *Revista Del CLAD Reforma Y Democraci*, (36). Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533668004>
- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile. *Revista de Ciencia Política*, 34(2), 417–438. <http://doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004>
- Naessens, H. (2010). Ética Pública Y Transparencia. *XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles*, 196, 2113–2130. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00531532>
- Pliscoff, C. (2005). *Sistema de incentivos monetarios y reforma del Estado: Elementos para una discusión necesaria*. Instituto de Asuntos Públicos, Departamento de Gobierno y Gestión Pública-Universidad de Chile.
- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: Problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, 24(73), 141–164.
- PNUD. (2011). *Buenas Prácticas de Transparencia en la Gestión Contractual. Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pollitt, C. (1990). Managerialism and the Public Service.
- Ramírez, C. (1987). El concepto de eficiencia y su importancia en la Administración Pública. En *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 2(1), 11.
- Ramírez, M. F. (2009). *Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del new public management*. *Estudios Políticos (Medellín)*. 2009.

Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03740a&AN=UdeA.1178384&lang=es&site=eds-live>

Ramírez, M. F. (2012). *Transformaciones del Estado en el gobierno local : la nueva gestión pública en Medellín. Reflexión Política (Bucaramanga)*. 2012. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03740a&AN=UdeA.1313167&lang=es&site=eds-live>

Reyes, J. (1995). Probidad y Corrupción. *Revista de Derecho (Valdivia)*, 6, 74–92. Retrieved from [http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-09501995000100004&lng=es&nrm=iso%0A](http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-09501995000100004&lng=es&nrm=iso%0A)

Saldarriaga Ríos, J. G. (2014). La Concepción del Sujeto en la Administración: Una Mirada desde la Gestión Humana. *The Concept of the Subject in the Administration: A Look from the Human Resources Management*, 14(1), 223–237.

Sánchez, J. J. (2001). *Gestión Pública y Governace. Journal of Chemical Information and Modeling*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

SentenciaC-826. (2013). *SentenciaC-826*. Corte Constitucional.

Williamson, O. (1975). No Title: Markets and Hierarchies: analysis and anti-trus implications. *American Economics Review*, 62(2), 316–325.