

ALCANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA
GESTIÓN PÚBLICA -NTCGP- EN LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES
(2007-2012)

JHASBLEIDY YURANY HIGUERA GROSSO

ROSA ANGELICA MADERA HERNANDEZ

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO ADMINISTRATIVO

BOGOTÁ

2017

Título del Anteproyecto

Alcance de la implementación de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública -
NTCGP- en la Superintendencia de Sociedades (2007-2012)

Línea de Investigación

Derecho público

Sublínea de Investigación

Sistema de gestión de calidad en las entidades públicas

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN

• Planteamiento y formulación del problema	8
• Hipótesis	9
• Objetivos	9
• Diseño metodológico.....	10
• Resultados esperados.....	12

CAPÍTULO I

Fundamentación teórica de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública -NTCGP-

1.1. Conceptos principales	14
1.1.1. Fines esenciales del Estado	14
1.1.2. Superintendencias.....	15
1.1.3. Sistema de gestión de calidad.....	15
1.1.4. Norma técnica de calidad	16
1.2. Teoría de la nueva gestión pública	17
1.2.1. Planteamientos de Hood.....	21
1.2.2. Postulados de la teoría de la nueva gestión pública	23
1.2.3. Aplicación de la teoría de la nueva gestión pública en la NTCGP	24

CAPÍTULO II

Contextualización socio histórica de la NTCGP

2.1. Antecedente del sistema de gestión de calidad.....	28
2.2. Surgimiento del sistema de gestión de calidad en la gestión pública en Colombia.....	30
2.3. Necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad en la gestión pública en Colombia.....	32
2.4. Desarrollo del sistema de gestión de calidad en la gestión pública en Colombia	34
2.5. Rol de los funcionarios públicos en desarrollo de la NTCGP	35

CAPÍTULO III

Antecedentes de investigación

3.1. NTCGP en la Universidad Militar Nueva Granada.....	37
3.2. NTCGP en el Hospital San Rafael de Oiba	38
3.3. Integración de sistemas de gestión de calidad	38
3.4. NTCGP en CORPOGUAJIRA	39
3.5. NTCGP en el Municipio de Sopó.....	40
3.6. NTCGP en las entidades del sector público en Colombia.....	40
3.7. NTCGP en la alcaldía de Turbaco (Bolívar, Colombia).....	41
3.8. Beneficios y consecuencias de la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad en las empresas del sector público en Colombia	41
3.9. Integración de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas del orden territorial	42

3.10 NTCGP en la alcaldía del Municipio de Virginia- Risaralda	43
---	----

CAPÍTULO IV

Evolución normativa

4.1. Constitución Política de Colombia	47
4.2. Leyes	48
4.2.1. Ley 87 de 1993	48
4.2.2. Ley 489 de 1998	48
4.2.3 Ley 872 del 2003	49
4.2.3. Ley 1753 del 2015	49
4.3. Decretos	50
4.3.1. Decreto 4110 del 2004	50
4.3.2. Decreto 2623 del 2009	50
4.3.3. Decreto 4485 del 2009	51
4.4. Normas	51
4.4.1. NTCGP 1000:2004	51
4.4.2. NTCGP 1000:2009	51
4.5. Resoluciones	52
4.5.1. Resolución 524 del 2007 del Departamento Administrativo de la Función Pública	52
4.5.2. Resolución 100-0093 de la Superintendencia de Sociedades	52
4.6. Circulares	53
4.6.1. Circular 06 del 2015	53

4.7. Manuales.....	53
4.7.1. Manual sistema gestión integral Superintendencia de Sociedades	53

CAPÍTULO V

Balance de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública en la Superintendencia de Sociedades

5.1. Implementación de la NTCGP en la Superintendencia de Sociedades	58
5.1.1. Consecuencias jurídicas de la implementación de la NTCGP	60
5.2. Regulación interna frente a los cambios de la NTCGP	64
5.3. Adaptación de la NTCGP en el funcionamiento interno de la Superintendencia de Sociedades	66
5.4. Resultados obtenidos con la implementación de la NTCGP en la Superintendencia de Sociedades	68
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80

Tabla de Gráficos

Gráfica 1. Principios de Hood y Jackson sobre la nueva gestión pública.....	23
Gráfica 2. Circulo de Deming.....	29
Gráfica 3. Cadena de calidad de Deming.....	30
Gráfica 4. Proceso de gestión de calidad.....	62
Gráfica 5. Mapa de procesos Superintendencia de Sociedades.....	65
Gráfica 6. Resultados de la implementación de la NTCGP (2007-2012).....	69

Introducción

Esta investigación surge por la falta de credibilidad y el mal funcionamiento en cuanto a la prestación del servicio que tienen las entidades públicas en Colombia, como es notorio, la prestación del servicio por parte de la administración pública resulta ser ineficaz e ineficiente; el gobierno en su intento por mejorar la administración, implemento la Norma Técnica de Calidad Para la Gestión Pública NTCGP, que busca agilizar y optimizar la prestación del servicio en las entidades; por tanto se realizó la investigación en la Superintendencia de Sociedades. Enfatizando el problema a cuál ha sido el alcance que ha tenido la implementación de la Norma Técnica de Calidad Para la Gestión en la Superintendencia de Sociedades.

El estudio de esta problemática socio- jurídico se hizo por el interés que generó en el grupo investigador la problemática planteada en cuanto al alcance y la implementación en la superintendencia de esta norma técnica, después cumplir los objetivos planteados, se pudo establecer la confirmación de la hipótesis, pero también se encontraron ciertos aspectos tanto positivos como negativos que serán desarrollados más adelante.

Es de suma importancia mencionar que para la ejecución de esta investigación se utilizó una metodología de carácter cualitativo, en tanto que la recolección de datos se realizó partiendo de la descripción, la observación, el análisis y la interpretación de los actores de la investigación; sin hacer uso de mediciones numéricas o estadísticas. Utilizando cuatro fases donde la primera será exploratoria, con ella se recolecto la mayor información posible sobre el problema planteado, la segunda descriptiva, la tercera comparativa y la última confirmativa. Cabe señalar que esta etapa de la investigación fue de suma importancia ya que oriento el estudio de una forma coordinada y coherente.

- **Planteamiento del Problema**

Colombia, al constituirse como un Estado social de derecho y para cumplir a cabalidad con sus fines, se crearon las entidades del estado, a las cuales se les encomendó el ejercicio de las funciones que fueron atribuidas por la Constitución y la ley; garantizando de esta manera el efectivo ejercicio y protección de los derechos de todos los habitantes del territorio colombiano y la satisfacción de sus necesidades; sin embargo, a lo largo del tiempo se ha evidenciado que por falta de eficacia, eficiencia, mal funcionamiento y baja calidad en el desarrollo de la gestión pública se ha perdido la credibilidad en dichas sedes administrativas, fenómeno que ha conllevado a la deslegitimación de las entidades públicas por parte de la ciudadanía. Es por lo anterior que se optó por incorporar un sistema de gestión de calidad en las entidades del Estado pertenecientes a la rama ejecutiva, lo anterior con el fin de mejorar el desempeño y capacidad de dichas entidades para de esta manera proporcionar servicios que suplan las necesidades de la ciudadanía y poder brindar a los habitantes del territorio colombiano una efectiva protección de sus derechos en sede administrativa, evitando de esta manera recurrir a la jurisdicción.

El sistema de gestión de calidad ya mencionado ha sido desarrollado por la ley 872 del 2003, el Decreto 4110 del 2004 y la Norma Técnica de Calidad Para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004; directrices normativas que han sido incorporadas paulatinamente por las entidades del Estado pertenecientes a la rama ejecutiva; con el fin de establecer un sistema uniforme de gestión de calidad, orientado a satisfacer los objetivos descritos.

Por lo anterior, y con el fin de determinar la eficacia y eficiencia de la implementación de la NTCGP, se realiza la siguiente formulación:

¿Cuál ha sido el alcance de la implementación de la Norma Técnica de Calidad Para la Gestión Pública NTCGP en la Superintendencia de Sociedades durante los años 2007 al 2012?

- **Hipótesis**

Una posible respuesta a la problemática planteada es que la norma técnica de calidad ha resultado efectiva, ya que desde su implementación ha logrado que la Superintendencia de Sociedades preste un servicio más eficiente y eficaz.

Con ello se pretende que se cumplan los estándares de calidad como lo son la prestación del servicio, auditorías, eficacia de los principios y demás reglamentos que establece la norma, el cumplimiento del sistema de gestión de calidad en las superintendencia resulta ser efectivo para el desarrollo de los cometidos de la administración, puesto que este sistema establece los parámetros internos por los cuales cada entidad pública debe orientar su función, evidentemente cumpliendo y desarrollando los principios de la administración pública.

En conclusión, la hipótesis planteada es: *“La NTCGP ha contribuido con el buen funcionamiento de la Superintendencia de Sociedades, ya que ha optimizado la prestación del servicio, dándole cumplimiento a los fines esenciales del Estado y principios del procedimiento administrativo consagrados en la Ley 1437 del 2011; garantizando de esta manera los derechos consagrados en la Constitución Política”.*

- **Objetivos**

- **Objetivo General**

- Determinar la influencia de la implementación del sistema de gestión de calidad en la Superintendencia de Sociedades durante los años 2007- 2012.

- **Objetivos Específicos**

- i. Recopilar la normatividad colombiana que desarrolla la implementación del sistema de gestión de calidad en las entidades públicas durante los años 2007 – 2012.

- ii. Describir los parámetros bajo los cuales se ha desarrollado la implementación del sistema de calidad en la Superintendencia de Sociedades
- iii. Comparar el cambio en el funcionamiento de la Superintendencia de Sociedades tras la implementación del sistema de gestión de calidad.
- iv. Indicar los resultados obtenidos con la implementación de la NTCGP en la Superintendencia Sociedades.

Es de gran importancia destacar que para cumplir con el fin último de la presente investigación, encaminado a determinar la influencia de la implementación del sistema de gestión de calidad en la Superintendencia de Sociedades durante los años 2007- 2012; se desarrollaron y cumplieron a cabalidad cada uno de los objetivos específicos trazados; iniciando con la recopilación de información y como consecuencia la creación de una base de datos, para de esta manera tras realizar un análisis de la misma, describir los parámetros bajo los cuales ha sido implementada la NTCGP en la Supersociedades y así mismo realizar un estudio comparativo de los cambios en el funcionamiento de la Superintendencia tras la implementación de este sistema de calidad, logrando indicar los resultados obtenidos con la implementación de la NTCGP en la Superintendencia de Sociedades.

- **Diseño Metodológico**

Para el desarrollo de la presente investigación se realizara un *estudio retrospectivo* sobre el alcance de la implementación del sistema de gestión de calidad en la Superintendencia de Sociedades durante los años 2007 a 2012; constituyéndose de esta manera como una

investigación *transversal*, cuyo fin último es determinar cuál ha sido la influencia de dicho sistema en la gestión pública.

Para lograr el cometido de la investigación, se ha establecido como fuentes de información las leyes, decretos y circulares que crean, incorporan y desarrollan dicho sistema de calidad; a su vez se constituye como fuente la Norma Técnica de Calidad Para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 la cual se encarga de desarrollar a cabalidad los parámetros y lineamientos del sistema de gestión de calidad; también se entenderán como fuentes los libros, artículos, trabajos de grado y monografías que desarrollen el tema en cuestión. Es por lo anterior que el enfoque metodológico adoptado para la presente investigación es de carácter *cualitativo*, en tanto que la recolección de datos se realiza partiendo de la descripción, la observación, el análisis y la interpretación de los actores de la investigación; sin hacer uso de mediciones numéricas o estadísticas.

Por otro lado, la investigación que se va a realizar está conformada por varias tipologías, los cuales se evidencian durante el proceso de esta misma; para iniciar se realizara una investigación *exploratoria*, en tanto que en primera medida se buscara y recopilara la información que desarrolla el planteamiento realizado; en segunda medida, se efectuara una investigación *descriptiva*, con el fin de identificar los parámetros bajo los cuales se ha desarrollado la implementación del sistema de calidad en las entidades públicas; en tercera medida el rumbo de la investigación será *comparativo*, puesto que se pretende comparar la metodología adoptada por las diferentes entidades de la rama ejecutiva para la implementación del sistema de calidad; y por último se optara por una investigación confirmatoria, puesto que con los resultados se planea comprobar la hipótesis planteada a través de la evidencia empírica realizada.

Ahora bien, la técnica de investigación adoptada es el análisis de documentos, puesto que es a partir de la información que reposa en las fuentes encontradas que se podrá dar desarrollo a la investigación, por lo anterior y para el procesamiento y análisis de la información se emplearan como instrumentos de recolección cuadros comparativos, mapas conceptuales y fichas de resumen analítico del escrito –RAE-.

Para finalizar, frente al desarrollo de la investigación se han establecido una serie de fases, iniciando con la recopilación de las fuentes de información, la cual se llevara a cabo haciendo uso de las técnicas e instrumentos descritos anteriormente; en la segunda fase, se hará una descripción de los parámetros bajo los cuales se ha desarrollado la implementación del sistema de calidad en las entidades públicas, en la tercera fase se pretende hacer un estudio comparativo de la metodología adoptada por las diferentes entidades de la rama ejecutiva para la implementación del sistema de calidad; y para finalizar se indicara cuáles han sido los resultados obtenidos con la implementación de dicho sistema. Las fases anteriormente descritas están orientadas a cumplir con la finalidad de determinar cuál ha sido la influencia de la implementación del sistema de gestión de calidad en la Superintendencia de Sociedades durante los años 2007- 2012.

- **Resultados Esperados**

Con el presente estudio se busca establecer cuál ha sido la influencia del sistema de gestión de calidad en la Superintendencia de Sociedades, con ello se espera que la investigación, desde un enfoque cualitativo y siguiendo las pautas y lineamientos de la universidad, se logre determinar partiendo de un estudio socio jurídico, si efectivamente las políticas que ha implementado el estado han sido eficientes y eficaces, o si por el contrario estas no han logrado

cumplir con los fines esenciales del Estado y principios del derecho administrativo, además se espera que con la investigación se haga un aporte a futuros estudios que abarquen la materia fuente de esta investigación.

Así mismo se busca llegar a unos resultados donde el estudio detallado de la norma permita determinar, si es efectiva o no la optimización de la prestación del servicio, estandarización y satisfacción efectiva de los ciudadanos en la superintendencia; dado que como se ha venido evidenciando esta es una de las grandes problemáticas en las entidades de Colombia, y es por lo anterior, que mediante la NTCGP se procura dar solución a las falencias presentadas y de esta manera satisfacer las necesidades de los ciudadanos y garantizar sus derechos.

En conclusión, mediante el análisis de documentos, material jurídico y libros; se realizara un estudio comparativo entre los fundamentos teórico-legales y la gestión actual de la Superintendencia de Sociedades, lo cual permitirá observar el funcionamiento de estos organismos desde la implementación de la norma técnica de calidad de la gestión pública, para determinar si se ha optimizado el funcionamiento interno y la prestación del servicio a los ciudadanos.

Capítulo I

Fundamentación Teórica de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública

-NTCGP-

Con el propósito de que el lector tenga una mejor comprensión de la investigación y conozca las nociones y fundamentos de la misma; en este capítulo se desarrollaran los conceptos claves, de igual manera, se expondrá la teoría en la cual se basa la investigación y su estrecha relación con la implementación de la NTCGP.

1.1. Conceptos Principales

Teniendo en cuenta el contenido de la investigación es necesario puntualizar en algunos conceptos que en el transcurso de este ante proyecto, se hacen relevantes para la comprensión de la investigación, siendo estos conceptos jurídicos, doctrinales y jurisprudenciales, se procedió a revisar este material con el propósito de dar una mayor claridad del tema a los lectores y futuros investigadores.

1.1.1 Fines Esenciales del Estado

Cuando se creó la Constitución política de Colombia (1991), se estipulo como fines esenciales del estado el deber de “servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes de la constitución” (Art 2), imponiendo al estado la obligación de velar por el cumplimiento de la constitución política. Con la incorporación de este principio lo que se persigue es que el estado garantice de una manera eficiente, eficaz y transparente los derechos de las personas, teniendo el deber de velar por el

bienestar social, y sobre todo por el buen funcionamiento de las entidades públicas, generando un ambiente de satisfacción general en el territorio nacional.

Es por este principio que el estado busca los medios idóneos para cumplir con el mandato constitucional, siendo garante de todos los principios de los ciudadanos, adoptando políticas públicas que contribuyan con la protección de los principios, derechos y deberes establecidos en la constitución Nacional.

1.1.2 Superintendencias

Como señala la Ley 489 (1998, Ar: 66) las superintendencias “son organismos creados por la ley, con la autonomía administrativa y financiera que aquella les señale, sin personería jurídica, que cumplen funciones de inspección y vigilancia atribuidas por la ley”. Es factible decir que son las superintendencias quienes tienen la obligación legal de vigilar y controlar el funcionamiento de las empresas que prestan un servicio público, su función está encaminada a la protección de los principios rectores de la administración y de las personas, velar por que cada una de las empresas prestadoras del servicio cumplan las pautas establecidas por constitución y la ley, para dar cumplimiento a los fines esenciales del estado.

1.1.3 Sistema de Gestión de Calidad

Siendo creada e implementada en Colombia por la ley 872 del 2003, ha sido una herramienta con la que el estado busca que los principios como los de eficacia, eficiencia, transparencia, celeridad, entre otros, cumplan con lo estipulado en la carta magna en cuanto a los fines esenciales del estado, teniendo como objetivo una mejora en el funcionamiento de las

entidades públicas. La mencionada ley obliga a cada entidad pública a crear su propio sistema de gestión de calidad.

Ahora bien, puntualizando en la definición encontrada en la sentencia C-826 de la corte constitucional (2013) “Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social” (párr.12). Lo que se busca con el sistema de gestión de calidad es que se logre una optimización en cuanto a la prestación del servicio a los ciudadanos, que las necesidades e inquietudes de los ciudadanos puedan ser resueltas en el menor tiempo posible, obteniendo una pronta solución y que dicha respuesta garantice los derechos y principios de la administración y de los ciudadanos, generando una mejora en el buen funcionamiento de las entidades públicas.

1.1.4 Norma Técnica de calidad

Como menciono la International Organization for Standardization. ISO (2005), esta fue creada con el fin de estandarizar internacionalmente servicios y productos, la característica de estas normas es que desarrolla los estándares de calidad y también genera un funcionamiento eficaz y transparente de las entidades, una de ellas, es la norma técnica de sistema de gestión de calidad, donde se desarrollan términos de calidad, servicio al cliente y satisfacción social. La ISO precisa que cuando una empresa se acoge a las normas técnicas de calidad obtendrá una acreditación que posteriormente llamara la atención de los clientes, algo resulta muy beneficioso para las empresas.

1.2. Teoría de la nueva gestión pública

Como es bien sabido el recorrido de la administración pública ha tenido un gran desarrollo por distintos autores que han expuesto sus teorías a lo largo de la evolución administrativa. Se han presentado transformaciones que han dejado grandes teorías generando contribuciones en el desarrollo de la administración. Se ha pasado de teorías clásicas donde se pueden apreciar exponentes como Taylor, Fayol, Weber, y otros, a teorías contemporáneas como lo es la de Ferrajoli, Christopher Hood, Camilo Ramio entre otros.

Es importante hacer un pequeño recorrido desde algunas percepciones teóricas clásicas hasta las modernas. Se retomara la teoría de la administración burocrática de Max Weber, recordemos que weber tenía un concepto de burocracia desde la perspectiva de la organización, mas no de la estructura política de un país. Lo que el pretendía con la implementación de la burocracia era una mayor eficacia en la administración pública dejando establecidos unas características muy estrictas para el buen funcionamiento de la administración planteada por Max Weber citado por (Pérez, 2001) Donde establece que las características son, el funcionamiento organizado, haciendo referencia al orden jerárquico que debe tener la administración; la segunda característica es la remuneración salarial, sin extralimitaciones en los pagos, es decir pagar justamente lo que se deba; la tercera es que la autoridad de los funcionarios proviene estrictamente del cargo, es decir no tener extralimitaciones siendo este el día a día de la función pública en Colombia, se puede observar un sin números de procesos por la acción u omisión de los servidores públicos, esto pasa cuando no se ciñen a los lineamientos del cargo, generando con ello una ineficiencia en el buen funcionamiento de la administración. La cuarta característica que propone weber es una de las más interesantes, que mejor forma de llegar al cargo público que por el mérito, dejando constancia de esta manera que las personas que

ocupan las funciones públicas son las más capacitadas para estar en ese cargo, dejando de lado los favores políticos, corrupción que parece ser que aun en estos tiempos siguen siendo unos de los mayores problemas de la sociedad colombiana. En la quinta característica el autor propone que las decisiones sean tomadas estrictamente a las reglas preestablecidas, no es otra cosa que las decisiones deben estar motivadas, cumpliendo con todos los principios y siempre estar sujetas a la constitución y a la ley. La última característica es la de que las burocracias deben tener registros de sus actuaciones, siendo la manera más efectiva donde el gobierno por medio de sus órganos de control puedan observar ya sea la evolución o los problemas que tenga cada entidad pública.

Weber considera que mientras exista el estricto cumplimiento de estos ítems la burocracia tendrá un buen funcionamiento; resulta razonable que con ello la administración tenga un desempeño más eficiente y eficaz dando cumplimiento a los fines esenciales del estado, que como bien sabemos está encaminado al bienestar común.

Ahora bien una de las críticas que se le hizo a esta teoría es precisamente lo estricta que es, pues resulta muy frágil ya que con que uno de los lineamientos establecidos no se aplique o que salga mal esta podría no ser nada efectiva. Pero con respecto a esta crítica se considera que entonces no sería la teoría la que no resultaría efectiva, resultaría más bien siendo responsable el gobierno por medio de sus órganos de control, ya que la teoría da los lineamientos específicos para que un ente administrativo funcione ceñido a lo estipulado por la constitución de Colombia. Y es el gobierno quien tienen la obligación de vigilar para que todos los preceptos constitucionales sean cumplidos a cabalidad; ahora bien no se puede negar que lamentablemente en Colombia la corrupción ha sido uno de los factores que no permiten la evolución ya que por favores políticos se nombra a personal que no está calificado para los cargos, también es evidente

los funcionarios que por sobornos persuaden las decisiones de la administración en fin. Es factible pensar que en algún momento los medios de control logran contribuir en todo territorio nacional con la transparencia y se podrá una administración pública rectora de la constitución.

En este punto es factible hacer una relación de esta teoría con lo preceptuado en la norma técnica de calidad en la gestión pública, puesto que se considera que esta norma es uno de los grandes pasos para que las entidades públicas tengan un funcionamiento eficiente y transparente, la NTCGP del 2004 busca que la prestación del servicio a los ciudadanos se pueda brindar de una manera eficiente, eficaz, transparente y con la mayor economía posible de la administración.

En este orden de ideas se abordara ahora la teoría contemporánea, se ha escogido a Christopher Hood y Jackson ya que se considera que con su teoría de la nueva gestión pública lo que se puede observar es una teoría similar solo que contextualizada a la evolución de la administración pública.

Se desarrollara la denominada teoría de la nueva gestión pública (NGP), planteada por Hood en 1991 en su libro argumentación administrativa, y desarrollada por los distintos autores que se retomaran en este documento, el primer antecedente de esta teoría se debió a la modernización en Reino Unido en el año de 1980 en el gobierno de Margaret Thatcher. Las cuales están encaminadas a una evolución del Estado, como quedo planteado por (Pollit y Bouckaert 2000) citado por Andrea (S.F)

Conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que

lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos.

Por lo tanto se pretende que las entidades del gobierno tengan la obligación de cumplir con los principios de la administración, generando políticas públicas, acogiéndose a estándares internacionales que optimice el buen funcionamiento de la administración pública. Esta teoría guarda una estrecha relación con lo estipulado en la Ley 872 de 2003 en su artículo 2 parágrafo 1 cuando ordena que la máxima autoridad de cada entidad deberá desarrollar e implementar el sistema de gestión de calidad, ya centra lo expresado por (Pollit y Bouckaert, 2000) cuando menciona que la teoría de la nueva gestión pública da la facultad a los gerentes de llevar a cabo la gestión pública de cada entidad.

Es importante referirse a lo estipulado por Aucoin (1996), Citado por Chica (2011). El cual menciona que la nueva gestión pública “englobaba la idea de la necesidad de un cambio en las políticas de la Administración orientada hacia la reducción de costos mediante la medición cuantitativa del desempeño y la eficiencia en la prestación y entrega de los servicios públicos” (p.6). Relacionando la teoría expuesta con la investigación resulta siendo una muestra evidente de como se ha implementado la norma técnica de gestión de calidad en Colombia, pues con esta norma se ha generado un cambio en las políticas de calidad internas de la administración, ya que con el desarrollo de esta norma se obliga a cada entidad pública a gestionar sus propios sistemas de calidad, para lograr una óptima gestión pública, siguiendo los principios de la eficacia y eficiencia que son los pilares tanto de la administración como de la implementación de la norma técnica de calidad.

A hora bien, es necesario desarrollar las siguientes reglas que son establecidas en la nueva teoría de la gestión pública, siendo uno de los mayores exponentes, el investigador

Barzelay (2003), Citado por Chica (2011). Quien define cuales son las principales normas de la NGP “las reglas institucionales generales de gobierno en las áreas de: Planeación de gastos y gestión financiera; función pública y relaciones laborales; contratación; organización, métodos y tecnologías de administración; auditorías, controles y evaluación administrativa” (p. 68). Es por esto que las entidades públicas son las encargadas de incorporar y desarrollar sus propios reglamentos, para lograr los fines esenciales del Estado, cumpliendo con lo estipulado en la constitución y las leyes. Por lo cual el mismo Estado tiene la obligación de crear normatividad y reglas que cumplan los fines del Estado social de derecho.

1.2.1. Planteamientos de Hood

Se puede observar que a medida que los estados van evolucionando necesitan de la implementación de nuevas estrategias aplicables a las entidades administrativas, sus funcionarios y a los medios de ejecución, estando estos ligados a la evolución tecnológica que se ha presentado en los últimos años. Al respecto (Christopher Hood, 1996), citado por Chica (2011) “La NGP se puede concebir como el modelo que marca una nueva frontera en el desarrollo de la burocracia weberiana.” (p.62) Se hace mención a este planteamiento, ya que fue weber quien hablo de la importancia de la administración, aludiendo que esta tiene que evolucionar, tiene que optimizarse y hoy en día una de las formas de optimización es manejando eficaz y eficientemente de la información por medios técnicos que deben ser implementados por la administración.

En el desarrollo de su planteamiento Hood y Jackson (1997), citado por Chica (2011) dice que la nueva gestión pública: “agrupa doctrinas de la Administración who-type (tipo quién), what-type (tipo cómo) y how-type (tipo qué)”. (Chica, 2011, p.62) Con el tipo QUIEN los

autores la atribuyen a la realización de una acción. La del tipo COMO está centrada en la organización, de tal forma que las entidades puedan desempeñarse ordenadamente, por los medios tecnológicos y por supuesto con el personal contratado. Hood y Jackson explican por medio de unas etapas como se desarrolla el cómo en la NGP citados por Chica (2011) “a) cómo la autoridad debe ser distribuida; b) cómo el liderazgo debe ser ejercido; c) cómo la información debe ser dirigida; d) cómo los casos deben ser manejados, y e) cómo el proceso de control debe ser operado” esto sin duda alguna daría una mayor efectividad a los procesos en las entidades públicas, podría decirse que este punto se desarrolla la estructura y procesos para dar cumplimiento a las políticas, normas, leyes y actos administrativos que se ordenen. Ahora bien el QUE está encaminado según los autores retomados por Chica (2011) a la forma organizacional. (P.62) Son etapas que estructuran el proceso de gestión pública que le dan una dirección a la entidad para efectos de optimizar el servicio a las personas, y que como tal este servicio resulte veraz, eficaz y eficiente, cumpliendo en la totalidad con los principios rectores de la administración pública.

Ahora bien en una forma más explícita los autores citados por (Perez 2001) exponen que Para Hood y Jackson existen tres tipos de doctrinas:

- who type, relacionadas con la gente;
- what type, relacionadas con la estructura organizacional y
- how type, relacionadas con los procedimientos

Para finalizar, con la intención de evidenciar de una manera específica el planteamiento de (Hood y Jackson, 1997:20). Citado por Chica (2011) se expondrá el cuadro realizado por los autores donde exponen las doctrinas anteriormente citadas.

Gráfica 1. Principios de Hood y Jackson sobre la nueva gestión pública

NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	
DOCTRINAS	ARGUMENTO ADMINISTRATIVO
Tipo quién	<p>Selección: 1. Seleccionar a los mejores y más brillantes para los cargos de responsabilidad. 2. Seleccionar a la media o a los de segundo rango, para los cargos con poca responsabilidad.</p> <p>Ascenso: Permitir a los superiores juzgar los méritos del ascenso.</p> <p>Remuneración: Relacionar la remuneración con los resultados.</p> <p>Antigüedad: Duración limitada con despido por parte de quien contrata.</p> <p>Habilidades: Preferir las habilidades administrativas o gerenciales. Uso especializado de tecnologías administrativas.</p>
Tipo cómo	<p>Autoridad: Un jefe, poder delegado. Emplear la autoridad individual con facultades delegadas.</p> <p>Procedimiento: 1. Alta discrecionalidad gerencial. 2. Control por métodos empresariales lucrativos. 3. Orientación hacia los resultados</p> <p>Hacer/comprar: 1. Orientación hacia la contratación. Subcontratar si es posible.</p> <p>Especialización: Separar el diseño de las políticas de la ejecución.</p>
Tipo qué	<p>Condiciones tipo agencia: 1. Variable. Mantener una estructura pluriforme. 2. Agencia pública independiente. Usar la burocracia pública independiente-pos burocrático. 3. Subsidiariedad. Preferir unidades de organización privadas o independientes (Ej. ONG).</p> <p>Rivalidad: 1. Promover la competencia por el campo de acción entre las organizaciones. 2. Fuentes múltiples. Abasto en varias fuentes entre organizaciones. 3. Abasto en varias fuentes dentro de las organizaciones. (Modelo Fuente M. Tipo DuPont-General Motors).</p>

Fuente: Tomado de: Una mirada a los nuevos enfoques de la administración pública (Junio 2011)

(Elaboración propia basada en Hood y Jackson, 1997)

1.2.2. Postulados de la teoría de la nueva gestión pública

Unos de los postulados que llama la atención de Hood es cuando dice que la NGP busca “una agenda más internacional, cada vez más enfocada en cuestiones generales de gestión pública, diseño de políticas, estilos de decisión y cooperación intergubernamental” citado por Cejudo (2011). Sería de suma importancia considerar que la tendencia a la globalización abre camino a este postulado puesto que, podemos observar que los países se están acogiendo cada vez más a normas de estandarización globales que mejoran la calidad de sus instituciones públicas y le dan una mayor credibilidad al estado. Todos estos factores mencionados por Hood anteriormente contribuyen a cumplir de una manera específica y general a los principios rectores de la administración, en el caso puntual a tratar en esta investigación en Colombia ayuda en gran manera a efectuar los fines esenciales del estado.

1.2.3. Aplicación de la teoría de la nueva gestión pública en la NTCGP

En lo que respecta a la presente investigación en relación con la teoría descrita anteriormente, se resalta que conforme a los planteamientos de la corriente de la nueva gestión pública es de suma importancia el mejoramiento de la calidad en las entidades para de esta manera optimizar sus servicios, cometido que se identifica claramente en la NTCGP y la Ley 872; es por lo anterior, que se considera que dicha teoría resulta ser la fuente directa de este fenómeno, dado que es a partir de estos pilares que se encuentra sentido a la implementación de la norma técnica en las superintendencias.

En conclusión, podemos decir que con la teoría de la nueva gestión pública se realizó un cambio de paradigma frente al antiguo funcionamiento de las entidades públicas, lo anterior mediante la implementación de políticas públicas encaminadas a suplir las necesidades y falencias que se habían venido presentado; tomando como punto de partida el cambio de un funcionamiento deficiente a uno eficaz y eficiente tanto en el nivel central como el descentralizado para de esta manera legitimar las entidades del Estado. Ahora bien hay que considerar que los autores pretendían que no solo se viera la administración en su organización, sino también su funcionamiento, y es precisamente lo que se pretende con implementación de la NTCGP.

Referencia Bibliográfica:

Arrellano, D. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. Volumen Xiv - Número 3 -II Semestre De 2005. Recuperado de <file:///C:/Users/personal/Downloads/LA%20NUEVA%20GESTION%20PUBLICA%20Y%20SU%20TEORIA%20DE%20LA%20ARGUMENTACION.pdf>

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá-Colombia. Recuperado de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Cejudo, G.(2011). Nueva gestión pública. Editorial Siglo veintiuno. Pag 48-60. Recuperado de [file:///C:/Users/personal/Downloads/01_Una_Gestion_Publica_para_todo_momento_%200\(1\).pdf](file:///C:/Users/personal/Downloads/01_Una_Gestion_Publica_para_todo_momento_%200(1).pdf)

Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Vol. 53, núm. 39. Administración & Desarrollo. Recuperado de: <file:///C:/Users/personal/Downloads/Dialnet-UnaMiradaALosNuevosEnfoquesDeLaGestionPublica-3776682.pdf>

Congreso de Colombia. (Diciembre 29 de 1998). Ley 489. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. Bogotá- Colombia.

Recuperado de: <http://www.unicundi.edu.co/documents/rendicion-2014/LEY-489-DE-1998.pdf>

Corte Constitucional. (2013). Sentencia C-826. CREACION E IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES ESTATALES.

Bogotá, Colombia Recuperado de corte constitucional:

<http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-826-13.htm>

Hughes (S.F). La nueva Gestión pública. Recuperado de

http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/71617/mod_resource/content/1/Modulo%201%20-%20Hughes.pdf

López, A. (S.F). Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. La Nueva Gestión Pública.

Documento Nro 68, serie 1. Recuperado de instituto nacional de la administración pública:

http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF

Martínez, E. (2002). La revolución gerencial en la gestión pública. INNOVAR, revista de

ciencias administrativas y sociales. No. 19, enero - junio de2002. Recuperado de

<http://www.bdigital.unal.edu.co/26377/1/23954-87027-1-PB.pdf>

Organization for Standardization. (ISO) (2005). ISO 9000:2005(es). Recuperado de:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Pérez, E. (2001). La administración pública en el estado moderno: Enfoques teóricos para el análisis de la administración pública. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Recuperado de:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.667/te.667.pdf>

Ramió, C. (2012). Teoría de la Organización y Administración Pública. Recuperado de:

<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>

Capítulo II

Contextualización Socio Histórica de la NTCGP

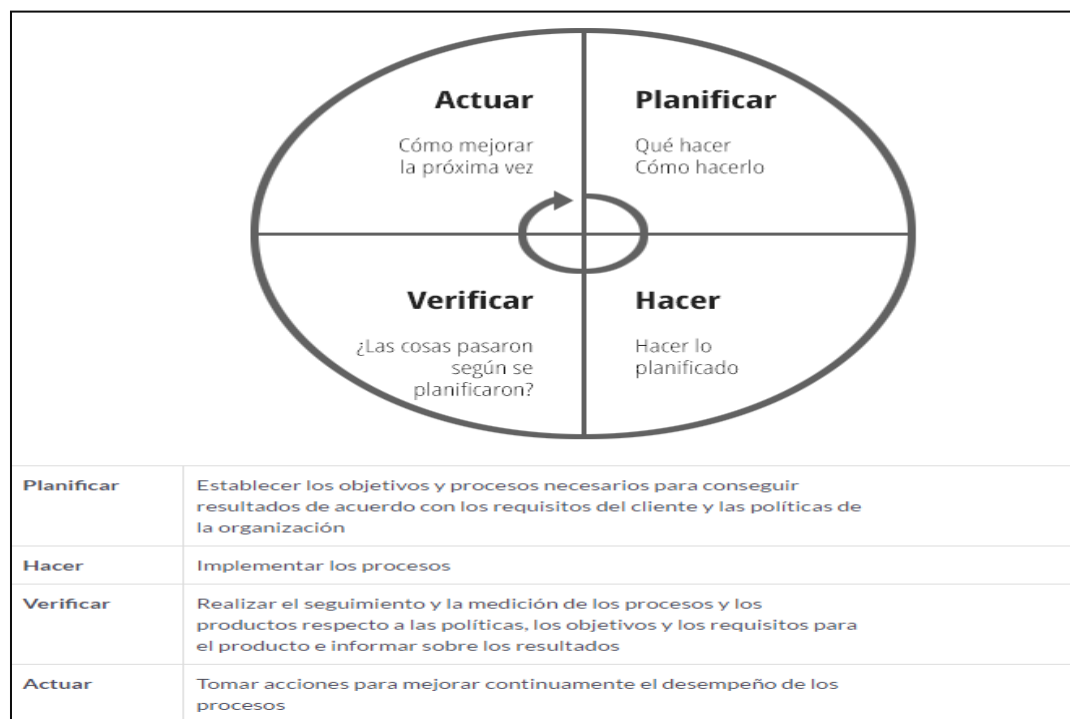
Con el propósito de ahondar en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y brindar al lector una contextualización socio histórica de este fenómeno, en este capítulo se disertara sobre su origen y desarrollo, así mismo se explicara la necesidad de estandarizar un sistema de gestión de calidad en la gestión pública en Colombia, el desarrollo que ha tenido y cuáles han sido sus aportes a lo largo de su implementación.

2.1. Antecedente del sistema de gestión de calidad

El sistema de gestión de calidad tiene como antecedente la propuesta filosófica administrativa del físico-estadístico Edwards Deming, denominada “Ciclo PHVA” -“Ciclo de mejora continua” o “circulo de Deming”, la cual tuvo lugar en Japón durante los años 50 y es recordada como el milagro económico japonés de la posguerra, dado que con su implementación en el gremio empresarial se lograron mejoras sorprendentes respecto de la calidad.

Este sistema es un plan de mejoramiento continuo desarrollado en torno a un ciclo compuesto por cuatro etapas (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), cuya característica esencial es que en cada una de las etapas se deben desarrollar las directrices establecidas con el fin de mejorar la calidad y rendimiento de las empresas; una vez culminada la etapa final se repite el proceso con el fin de estar reevaluando las incorporaciones realizadas y si fuese necesario incluir nuevas mejoras, propendiendo de esta manera por el mejoramiento continuo.

Gráfica 2. Circulo de Deming



Fuente: Tomado de Gilberto Quesada Madriz. El PHVA y las normas ISO 9000. (2005).

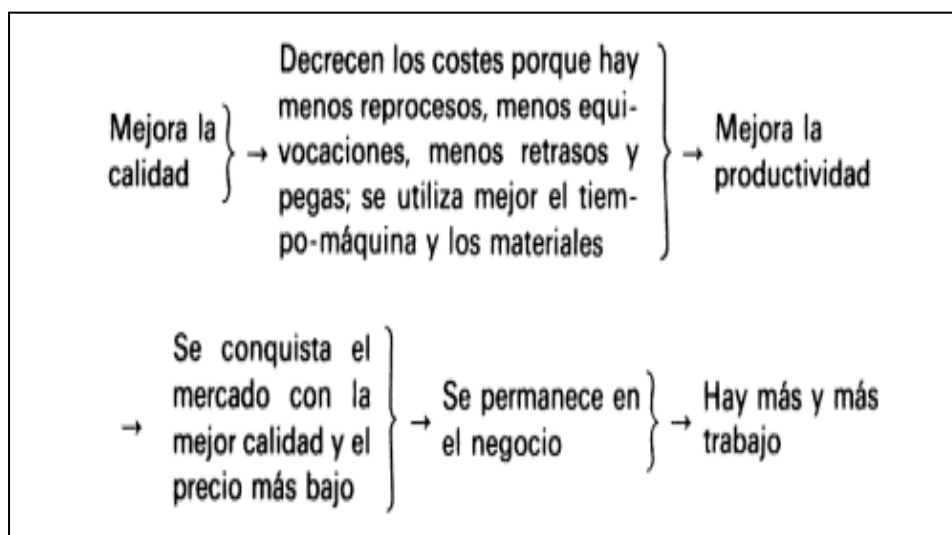
Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/>.

El ciclo de mejora continua se desarrollaba haciendo uso de diferentes herramientas que no solo permitían la incorporación de las estrategias planeadas sino también herramientas que contribuían con la verificación de los resultados de las actividades y planes incorporados.

Edwards Deming (1986) en su libro titulado “La salida de la crisis”, hace referencia al ciclo de mejoramiento continuo, anotando que los resultados de este proceso se desarrollan en la denominada cadena de calidad; herramienta que señala la mejoría en calidad, productividad y permanencia en el negocio, tomando como datos de referencia para la construcción de la misma la reducción de los costos, las equivocaciones, los retrasos, el tiempo de duración de los

procesos, el uso de la maquinaria y mano de obra; aspectos que también se tienen en cuenta para su corrección y posterior verificación en el ciclo de Deming.

Gráfica 3. Cadena de calidad de Deming



Fuente: Tomado de William Edwards Deming. La salida de la crisis (1986).

En conclusión, el sistema de calidad creado por Deming se constituye como un gran antecedente entorno a la creación de los sistemas de gestión de calidad, lo anterior gracias a que incorpora parámetros para la incorporación, análisis y evaluación de calidad que han servido como guía para la creación de nuevos sistemas como las normas ISO 9000.

2.2. Surgimiento del sistema de gestión de calidad en la gestión pública en Colombia

La creación de sistemas de gestión de calidad surge como respuesta a la necesidad de mejorar continuamente el funcionamiento de empresas tanto del sector público como privado para de esta manera garantizar la buena prestación de bienes y servicios, satisfacer las

necesidades presentadas por el usuario y cumplir a cabalidad con las finalidades y metas trazadas por las personas jurídicas. Con el paso del tiempo, y la creación de entidades públicas, ha sido necesario el surgimiento e implementación de una norma técnica especial para la gestión pública; cuyo fin último sea generar un mejoramiento en el funcionamiento de las entidades públicas, garantizando los derechos de los ciudadanos, cumpliendo con los deberes de cada entidad pública y a su vez cumpliendo con los fines esenciales de cada Estado.

Ahora bien, en Colombia, con el fin de mejorar la calidad en la gestión pública, satisfacer las necesidades e irregularidades presentadas, cumplir con los principios de la administración pública y dar cumplimiento a los fines esenciales del estado Colombiano; se exige la creación de un sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios mediante la Ley 872 del 2003 (Congreso de Colombia, 2003):

ARTÍCULO 1º. Creación del sistema de gestión de la calidad. Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente. (Art. 1)

Por lo anterior, y dando cumplimiento al Artículo 6 de la Ley 872 (Congreso de Colombia, 2003) que consagra que el Gobierno Colombiano será el encargado de expedir la

norma del sistema de gestión de calidad; el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación –ICONTEC-, como organismo asesor del Gobierno Nacional, reunido con el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-, trabajaron para la creación del sistema de calidad de la gestión pública, trabajo que posteriormente se evidencia en el Decreto Nacional 4110 del 2004, mediante el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

En conclusión, es mediante el Decreto 4110 que se da origen a la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, la cual posteriormente debe ser incorporada en las entidades pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás entidades prestadoras del servicio, tal y como lo es la Superintendencia de Sociedades.

Para finalizar, es de gran importancia recordar que la NTCGP 1000:2004 nace como un documento administrativo del DAFP y por ende es un sistema de estándar nacional, cuya característica principal es que la incorporación de este sistema de gestión de calidad es de carácter obligatorio para todas las entidades prestadoras de servicios, característica que lo diferencia de otros sistemas de calidad como la ISO 9001, el cual es de estándar mundial y cuya incorporación es voluntaria.

2.3. Necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad en la gestión pública en Colombia

Como consecuencia de la falta de implementación de un sistema de gestión de calidad en la gestión pública, no se han garantizado los derechos de los ciudadanos ni se han cumplido a cabalidad con los fines esenciales del Estado Colombiano por parte del sector público, lo anterior, debido a que gracias a la ausencia de este mismo los entidades no se han preocupado

por crear e implementar sus propias directrices en pro de mejorar el servicio prestado, desencadenando de esta manera una mala prestación del servicio y una obstaculización en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos por causas como: ineptitud de los funcionarios, demora en la prestación del servicio, falta de comunicación entre dependencias, entre otras.

Por lo anterior, y con el fin de dar solución a la problemática interna que se ha venido presentando como consecuencia del mal servicio, el Gobierno Colombiano creó la NTCGP, destacando que resulta necesaria su implementación en las entidades públicas no solo para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, dar cumplimiento a los garantías constitucionales y cumplir los fines esenciales del estado, dado que también con el empleo de este sistema se pretende:

- a.** Que las entidades mejoren continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad
- b.** Mejorar la calidad del servicio prestado por parte de las entidades públicas
- c.** Evaluar el funcionamiento de las entidades públicas
- d.** Estudiar la viabilidad de implementar herramientas novedosas que puedan contribuir para optimizar el funcionamiento de la administración pública.
- e.** Realizar un control continuo con el fin de identificar las falencias presentadas.
- f.** Hacer de los procesos administrativos individuales, un sistema de procesos analizados como conjunto
- g.** Hacer un seguimiento de satisfacción del cliente
- h.** Capacitar a los funcionarios para que se apropien de su función como servidores públicos, cuyo fin último es estar al servicio del ciudadano, garantizando el ejercicio de sus derechos.

- i. Que las entidades rindan informes sobre su funcionamiento, para de esta manera llevar un control sobre las misma
- j. Entre otros.

2.4. Desarrollo del sistema de gestión de calidad en la gestión pública en Colombia

Como consecuencia de la exigencia de la creación de un sistema de gestión de calidad en la gestión pública en la ley 872 del 2003, se creó la NTCGP mediante el Decreto 4110 del 2014; sistema creado por el ICONTEC y el DAFP.

Por lo anterior, la máxima autoridad de las entidades u organismos correspondientes, los jefes de cada dependencia de las entidades, así como los demás funcionarios han implementado paulatinamente la NTCGP en las diferentes entidades del sector público mediante resoluciones y a su vez modificaciones en el reglamento interno.

Tras la expedición de la NTCGP 1000:2004 y su implementación en las entidades se evaluó la posibilidad de hacer modificaciones a dicha norma con el fin de perfeccionar el sistema de calidad, revisar y actualizar la NTCGP como consecuencia de los cambios que han tenido las normas internacionales que habían servido como base para desarrollar el sistema de gestión pública en Colombia; para de esta manera realizar los cambios; es por esta razón que se expide el Decreto 4485 del 2009, por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

2.5. Rol de los funcionarios públicos en desarrollo de la NTCGP

Con el fin de dar cumplimiento al sistema de gestión de calidad diseñado para la gestión pública, y lograr su cometido; no resulta suficiente la sola implementación del mismo y la adaptación de los procesos de gestión de calidad, dado que para lograr la optimización del servicio y cumplir a cabalidad con la finalidad de la NTCGP, se hace necesaria la participación activa de los funcionarios de las entidades públicas; lo anterior, debido a que estos sujetos al ser los encargados de adelantar los procesos internos, prestar el servicio y garantizar los derechos de los ciudadanos; son potentadores de un rol importante en desarrollo del sistema de gestión de calidad.

De tal forma, el empleado público debe conocer las directrices de la norma de calidad, con el fin de que pueda hacer uso de ellas en desarrollo de sus funciones asignadas, logrando con lo anterior, que todas las actividades desplegadas tengan como pilar la NTCGP.

Por consiguiente, es que gracias al manejo y conocimiento que el empleado tiene sobre la norma, posteriormente puede formular el empleo de novedosos procesos o herramientas que puedan contribuir con el mejoramiento en la calidad de la gestión pública.

En conclusión, todos los funcionarios de las entidades públicas de la rama ejecutiva y demás entidades que se encarguen de prestar un servicio, deben apropiarse de la NTCGP e incorporarla en sus labores diarias, propósito que lograría finiquitarse con la ayuda de la oficina de control interno y talento humano, mediante la promoción de campañas de información. Asimismo, todos los funcionarios como parte de un equipo de trabajo deben propender por la comunicación entre dependencias a fin de minimizar las irregularidades presentadas y dar agilidad a los procesos que deben surtirse.

Referencias Bibliográficas

Congreso de Colombia. (Diciembre 30 de 2003). Ley 872. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=11232>.

Deming, E. (1986). La salida de la crisis. Editorial Diaz de Santos, S.A. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). Norma técnica de calidad en la gestión pública. Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>

Quesada, G. (2005). El PHVA y las normas ISO 9000. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/>

Vicher, D. (2012). Origen y efectos de las normas de calidad en la administración pública. Revista de Gestión Pública 129, Vol I (1). Recuperado de: http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_%20I_%20No_1/Vicher.pdf

Capítulo III

Antecedentes de la Investigación

Con el fin de conocer más afondo el tema de la presente investigación, es necesario indagar sobre estudios realizadas con anterioridad cuyo contenido verse sobre lo Norma Técnica de Calidad Para la Gestión Pública y la influencia que ha tenido su implementación en el funcionamiento y la prestación del servicio en las entidades y organismos de la rama ejecutiva. Por lo anterior, se inició con la búsqueda de información en bases de datos y repositorios, cumplido este ciclo, se seleccionaron los trabajos, proyectos y documentos que enfatizaban en la influencia que ha tenido la NTCGP en diferentes entidades, finalizado con el estudio de la información allí contenida y destacando los aportes tanto positivos como negativos de esta implementación. A continuación se relacionan algunos antecedentes con sus respectivos aportes o criticas ante este fenómeno.

3.1. NTCGP en la Universidad Militar Nueva Granada

Augusto BahamonDussan (2007) en su trabajo titulado “Descripción y análisis de los procesos de acreditación y certificación de calidad en la Universidad Militar Nueva Granada”, manifiesta que con la implementación de los sistemas de gestión de calidad tanto de la ISO como la NTCGP se ha evidenciado el mejoramiento en la Universidad Militar, contribuyendo de esta manera con el crecimiento de la institución a tal punto de lograr la acreditación y certificación de alta calidad. Es por lo anterior, que el autor manifiesta que cada institución debe trazar un proyecto para la implementación de dicho sistema, donde se establezcan las herramientas y los mecanismos bajo los cuales se hará la implementación; a su vez se debe realizar una evaluación

de la forma en que dicho sistema de calidad ha contribuido con el mejoramiento de la gestión adelantada.

3.2. NTCGP en el Hospital San Rafael de Oiba

La especialista en Gerencia pública Jenny Johana Celis (2008), en su trabajo de grado titulado “Diseño del sistema de gestión de la calidad para la empresa social del Estado Hospital San Rafael de Oiba, según la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004”; señala que no basta con la implementación de un sistema de calidad, si no participan y se apropian de este modelo los funcionarios de las diferentes entidades, debido a que son ellos los encargados de la prestación del servicio, la atención al usuario y el buen funcionamiento de las entidades; es por lo anterior, que se hacen necesarias las capacitaciones y jornadas de información sobre la NTCGP, para que de esta manera los subalternos tengan conocimiento sobre el sistema de calidad; a su vez, afirma que mediante este proceso de implementación del sistema de calidad se logra identificar la problemática presentada en la entidad y los requisitos necesarios para cumplir con los estándares de calidad establecidos. La autora resalta la importancia de la creación de planes de seguimiento una vez incorporada la NTCGP, puesto que es de esta manera que se puede llevar un control sobre los resultados que ha traído consigo la vigencia del modelo de calidad tan el funcionamiento interno como en la prestación del servicio.

3.3. Integración de sistemas de gestión de calidad

Carlos Arturo Peña Zapata (2008) en su trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración, titulado “ Integración de: sistema de gestión de calidad bajo el

modelo de la serie de normas ISO 9000:2000, sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios bajo la norma técnica de calidad de la gestión pública NTCGP 1000:2004, modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 1000:2005 y gestión de riesgos bajo la norma NTC 5254”; estudia los diferentes sistemas de gestión de calidad que rigen en Colombia y la posibilidad de unificarlos. Tras la investigación realizada, el autor afirma que la integración de los modelos de calidad si se podría realizar, debido a que no se encuentran incompatibilidades entre ellos, lo anterior dado que aun cuando sean diferentes los sistemas de calidad y planteen cada uno sus objetivos; se evidencia que al relacionarse no resultan aislados, y por el contrario están orientados a cumplir los fines del Estado. Por otro lado se señala, que con los sistemas de gestión de calidad se busca legitimar las entidades, finalidad que se lograría mediante la mejora en la prestación del servicio y el incremento de la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos administrativos.

3.4. NTCGP en CORPOGUAJIRA

La especialista en Gerencia Publica Fabriana Eliana Salas Zuñiga (2008) en su trabajo de grado titulado “Estrategias para la implementación del sistema de gestión de calidad en la corporación autónoma regional de la Guajira –CORPOGUAJIRA- con sede en la ciudad de Riohacha” desarrollo los lineamientos que se necesitan para la incorporación a cabalidad del sistema de gestión de calidad, determinando que se necesita compromiso y conciencia en la implementación de este mismo para lograr las metas trazadas; a su vez, señala que la incorporación debe ser sistemática y uniforme sin dejar de lado a ninguna dependencia, puesto que de no ser así se obtendría un proceso ineficaz y fracasado. Dentro de otras conclusiones arrojadas por la investigación, señala que es necesario que paralelo a la incorporación del sistema

de gestión de calidad se incluya un manual de calidad, donde se tracen las políticas y objetivos de cada entidad, adicionando de igual manera los procedimientos, procesos y documentos necesarios para cumplir dichas finalidades. Al finalizar señala que antes de la incorporación del NTCGP en la corporación autónoma de la Guajira es necesario brindar una capacitación a sus funcionarios, con miras a que ellos se concienticen y propendan por la calidad en sus labores asignadas.

3.5. NTCGP en el Municipio de Sopó

El autor Jorge Enrique Bolívar Ramírez (2011) en el documento titulado “Modelo de gestión de calidad en el municipio de Sopó”, explico los componentes del sistema de gestión de calidad, y el marco jurídico tanto a nivel internacional como nacional; lo anterior con el fin de dar respuesta a un planteamiento que realiza el mismo autor sobre la implementación del sistema de gestión de calidad en un espacio determinado, tras la investigación realizada, el autor logro concluir que con la implementación de dicho sistema no solo se logró un mejoramiento en la calidad del servicio del municipio de Sopó, dado que también se incluyó la participación de los ciudadanos mediante informes periódicos sobre la gestión realizada; el autor también manifiesta que dicho sistema impacta positivamente la gestión pública y es por ello que se debe propender por la implementación de este en todos los municipios de Colombia.

3.6 NTCGP en las entidades del sector público en Colombia

En el trabajo realizado por Fabiola Rodríguez Bernal y Astrid Vargas Rincón (2011), titulado “Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia”; afirman que la creación de dicho

modelo de calidad es consecuencia de la modernización y reformas administrativas, cuyo fin ha sido la unificación de procedimientos en las diferentes entidades. Sin embargo, manifiesta que a pesar de los beneficios que traería la incorporación del sistema; existen una serie de barreras para dicha implementación, entre de las cuales se encuentra la falta de compromiso de los servidores públicos, la mala comunicación interna, la toma de decisiones y la estructura orgánica.

3.7 NTCGP en la alcaldía de Turbaco (Bolívar, Colombia)

Edwin Javier Pájaro (2013) en su ensayo titulado “La importancia de un sistema de gestión de la calidad en la alcaldía municipal de Turbaco (Bolívar, Colombia) basado en la norma técnica NTCGP 1000:2009” señala que con la implementación de esta norma de calidad en las entidades de la rama ejecutiva se podrá realizar una evaluación en cuanto a calidad y satisfacción social; cuyo fin es la corrección de las falencias presentadas en la prestación del servicio mediante la orientación de un funcionamiento hacia las buenas prácticas de la administración; logrando la legitimación y credibilidad de los ciudadanos en las diferentes entidades del Estado. De igual manera señala, que con el sistema de gestión de calidad se pretende garantizar un funcionamiento eficaz y eficiente en las dependencias, con el fin de que los procesos y trámites se desarrollen óptimamente.

3.8 Beneficios y consecuencias de la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad en las empresas del sector público en Colombia

Yenny Jeannette Robles Rodríguez (2013) en su proyecto titulado “Beneficios y consecuencias que se derivan de la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad en las empresas del sector público”, afirmó que con el propósito de mejorar la calidad de la

prestación del servicio por parte de las entidades públicas y paralelamente satisfacer las necesidades de la comunidad, se creó el sistema integrado de gestión de calidad, sistema que aun cuando cuenta con un poco de complejidad presenta los mecanismos y herramientas que pueden usarse para la implementación del mismo. En el estudio realizada por la profesional, logra hacer la comparación entre una empresa que implemento el sistema de calidad y otra que no lo ha incorporado, arrojando como resultado que con la implementación de dicho sistema si se logran obtener beneficios frente a la calidad de la prestación del servicio; de igual manera, resaltó la importancia de crear una oficina encargada de hacer el seguimiento al sistema de calidad, para de esta manera poder verificar los resultados obtenidos.

3.9 Integración de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas del orden territorial

El especialista en Gerencia de la Calidad Oswaldo González Henao (2014), en su trabajo de grado como especialista titulado “Guía metodológica para la integración de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas del orden territorial”, manifiesta que el éxito de la incorporación del sistema de gestión de calidad está en el fortalecimiento de la comunicación interna y externa; en la unificación de los parámetros de calidad, con el fin de que todos los funcionarios conozcan de los procedimientos. El profesional manifiesta que para cumplir con los propósitos de calidad se debe también incluir a los usuarios como beneficiarios y participantes activos; y se debe propender por la optimización de los recursos y la eficiencia de los procesos que se adelantan.

3.10 NTCGP en la alcaldía del Municipio de Virginia- Risaralda

En el trabajo de grado realizado por las ingenieras Diana Lorena Restrepo y Jessica Alexandra Rendón (2014), cuyo título es “Documentación de la norma técnica de calidad en la gestión pública (NTC-GP) 1000:2009 en la alcaldía del municipio la Virginia- Risaralda”, se resalta que es mediante la organización y documentación de los procesos y procedimientos adelantados en las entidades que se logra tener un control de calidad frente a los servicios ofrecidos por esta; en el desarrollo de este trabajo también se hace referencia a que con la implementación de este sistema se legitiman las entidades y sus respectivas funciones; pero para ello se hace necesario un control de vigilancia de la calidad y un mantenimiento de dicho sistema; a su vez, se señala que uno de los contra de este sistema es los constantes cambios y transformación de los procesos internos.

Referencias Bibliográficas

Bahamón, A. (2007). Descripción y análisis de los procesos de acreditación y certificación de calidad en la Universidad Militar Nueva Granada. Trabajo de grado Magister en docencia. Universidad De La Salle, Bogotá, Colombia.

Bolívar, J.E (2011). Modelo de gestión de calidad en el municipio de Sopó. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/2714>

Celis, J.J. (2008). Diseño del sistema de gestión de la calidad para la empresa social del Estado Hospital San Rafael de Oiba, según la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004. Trabajo de grado Especialista en gerencia pública. Universidad Industrial de Santander. Recuperado de: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/7947/2/126021.pdf>

González, O. (2014). Guía metodológica para la integración de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas del orden territorial. Trabajo de grado Especialista en gerencia de calidad. Universidad de Medellín. Recuperado de: 11407/1133

Pájaro, E. J. (2013). La importancia de un sistema de gestión de la calidad en la alcaldía municipal de Turbaco (Bolívar, Colombia) basado en la norma técnica NTCGP 1000:2009. Ensayo de grado Administrador de empresas. Universidad De Cartagena. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/>

Peña, C.A. (2008). Integración de: sistema de gestión de calidad bajo el modelo de la serie de normas ISO 9000:2000, sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios bajo la norma técnica de calidad de la gestión pública NTCGP 1000:2004, modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 1000:2005 y gestión de riesgos bajo la norma NTC 5254. Trabajo de grado Magister en administración. Universidad EAFIT Escuela De Administración.

Recuperado

de:https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1160/CarlosArturo_Pe%F1aZa_pata_2008.pdf;jsessionid=B0149891D89419E43C370DA854954558?sequence=1

Restrepo, D., y Rendón, J. (2014). Documentación de la norma técnica de calidad en la gestión pública (NTC-GP) 1000:2009 en la alcaldía del municipio la Virginia- Risaralda. Proyecto de grado Ingeniera industrial y Tecnóloga industrial. Universidad Tecnológica De Pereira. Recuperado de: 11059/4098/658562R436D

Robles, Y.J. (2013). Beneficios y consecuencias que se derivan de la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad en las empresas del sector público. Trabajo de grado Especialización en finanzas y administración pública. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Rodríguez, F., y Vargas, A. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. Revista Signos, 3(1), 71-9. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2011.0001.04>

Salas, F.E. (2008). Estrategias para la implementación del sistema de gestión de calidad en la corporación autónoma regional de la Guajira –CORPOGUAJIRA- con sede en la ciudad de Riohacha. Proyecto de grado Especialista en gerencia pública. Universidad Industrial De Santander. Recuperado de: [123456789/7954/2/128673](#).

Capítulo IV

Evolución Normativa

Uno de los problemas que se presenta en la administración pública en Colombia en especial las superintendencias, es determinar qué tan eficiente y eficaz ha sido el desarrollo de actividades en pro de la estandarización y mejoramiento en la prestación del servicio hacia la ciudadanía, por esta razón la mayoría de personas no tienen conocimiento de cuál es el ámbito jurídico o normatividad que rige a estas entidades para así poder exigirles una mejor calidad.

Es por esto que se realizó una búsqueda, recopilación y un análisis desde la constitución, leyes, decretos y resoluciones con respecto a lo relacionado con la Norma Técnica de Calidad Para la Gestión Pública NTCGP en la Superintendencia de Sociedades, para que así el ciudadano tenga conocimiento de la normatividad trazada frente a la prestación del servicio.

4.1. Constitución Política de Colombia de 1991

Título v, capítulo 2

Determina que no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento, el cual ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la constitución y desempeñar los deberes que le incumben. (Constitución política de Colombia, 1991. título v, capítulo 2)

4.2. Leyes

4.2.1. Ley 87 de 1993

Define el control interno el cual está 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.

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando. (Congreso de Colombia, 1993)

4.2.2. Ley 489 de 1998

Desarrolla los principios de la función administrativa. Conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia. Los principios anteriores se aplicarán, igualmente, en la prestación de servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen. (Congreso de Colombia, 1998)

4.2.3. Ley 872 de 2003

Mediante 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, la cual es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. (Congreso de Colombia, 2003)

4.2.4. Ley 1753 2015 (art 133)

La cual tiene como objetivo construir una Colombia en paz, equitativa y educada, en armonía con los propósitos del gobierno nacional, con las mejores prácticas y estándares internacionales, y con la visión de planificación, de largo plazo prevista por los objetivos de desarrollo sostenible y la integración de un solo sistema de gestión, los sistemas de gestión de la calidad de que trata la ley 872 de 2003 y de desarrollo administrativo de que trata la ley 489 de 1998. El sistema de gestión deberá articularse con los sistemas nacional e institucional de control interno consagrado en la ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del estado.

El gobierno nacional reglamentará la materia y establecerá el modelo que desarrolle la integración y articulación de los anteriores sistemas, en el cual se deberá determinar de manera clara el campo de aplicación de cada uno de ellos con criterios diferenciales en el territorio nacional. (Congreso de Colombia, 2015)

4.3. Decretos

4.3.1. Decreto 4110 de 2004

El presidente de la república (2004) adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública, NTCGP 1000:2004, la cual determina las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad en los organismos, entidades y agentes obligados.

4.3.2. Decreto 2623 de 2009 (artículo 2, 10)

Desarrolla los fines del plan nacional de desarrollo que determina la necesidad de diseñar y poner en marcha un sistema nacional de servicio al ciudadano encargado de establecer, con la colaboración de las entidades competentes en cada materia, lineamientos para el mejoramiento de los canales de atención al ciudadano, modelos de gestión para las dependencias encargadas del servicio y planes de capacitación específicos para los servidores públicos destinados a labores de atención al ciudadano como la articulación con otros sistemas. el sistema nacional de servicio al ciudadano se complementa y articula con los sistemas de control interno, desarrollo administrativo, de gestión de calidad y con la política de racionalización de trámites establecidos en las leyes 87 de 1993, 489 de 1998, 872 de 2003 y 962 de 2005, respectivamente y la funciones de la comisión intersectorial de servicio al ciudadano que tendrá a su cargo la coordinación y orientación de las políticas y actividades del sistema nacional del servicio al ciudadano, así como el aseguramiento de la complementariedad y articulación de sus esfuerzos con los sistemas de desarrollo administrativo, de control interno, de gestión de calidad y la política de racionalización y automatización de trámites establecidos en las leyes 87 de 1993, 489 de 1998, 872 de 2003 y 962 de 2005, respectivamente. (Presidente de la república, 2009)

4.3.3. Decreto 4485 de 2009.

Ampara la actualización de la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000 versión 2009, la cual establece las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2° de la ley 872 de 2003.

La norma técnica de calidad en la gestión pública, NTCGP 1000 versión 2009 es parte integrante del presente decreto, de obligatoria aplicación y cumplimiento, con excepción de las notas y los recuadros de orientación los cuales expresamente se identifican como de carácter informativo.

4.4. Normas

4.4.1. Norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes. La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2004)

4.4.2. Norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2009

Desarrolla el sistema de gestión de la calidad la cual una herramienta útil para el logro de los objetivos institucionales en términos de satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios:

es por ello que, para su implementación, se enmarque dentro de unas fases o etapas. (Instituto colombiano de normas técnicas y certificación, 2009)

4.5. Resoluciones

4.5.1. Resolución 524 de 2007

El plan nacional de desarrollo "hacia un estado comunitario" establece que con el fin de mejorar la competitividad de las entidades públicas, estas adoptarán sistemas de gestión de calidad y eficiencia administrativa. (Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007)

4.5.2. Resolución 100-0093 de 2008

La superintendencia de sociedades implementan la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004, la cual tiene el propósito mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes, adoptado en un enfoque basado en procesos, identificando y gestionando de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí, lo cual es necesario para asegurar la implementación, mantenimiento y control de los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad. (Superintendente de sociedades, 2008)

4.6. Circulares

4.6.1. Circular 06 de 2005

Mediante la cual implementa el sistema de gestión de la calidad en las entidades del estado obligadas por la ley 872 de 2003, su decreto 4110 de 2004 y la norma técnica de calidad para la gestión pública NTCGP 1000:2004. (Fernando Grillo Rubiano, 2005)

4.7. Manuales

4.7.1. Manual Sistema Gestión Integral Superintendencia de Sociedades

La Superintendencia de Sociedades (2015), atendiendo a las necesidades de los usuarios y con miras al mejoramiento continuo en la prestación del servicio, profiere el manual de gestión, el cual es creado conforme a los lineamientos establecidos por la NTCGP: 2004 y 2009.

Referencias Bibliográficas:

Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución política de Colombia. Bogotá Colombia. Ed. Legis.

Congreso de Colombia. (Noviembre 29 de 1993). Ley 87. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=300>.

Congreso de Colombia. (Diciembre 29 de 1998). Ley 489. 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, Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=186>.

Congreso de Colombia. (Diciembre 30 de 2003). Ley 872. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=11232>.

Congreso de Colombia. (Junio 9 de 2015). Ley 1753. Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2014-2018 “todos por un nuevo país, Bogotá, Colombia. Recuperado secretaria senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). Norma técnica de calidad en la gestión pública. Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>

Director del Departamento Administrativo de la Función Pública. (Julio 27 de 2007). Resolución 524. Por medio de la cual se reglamenta el uso sello oficial de gestión de la calidad NTCGP 1000:2004 sector público, en el estado colombiano. Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=27859>.

Grillo, F. (2005). Circular o6. Implementación del sistema de gestión de la calidad en las entidades del estado obligadas por la ley 872 de 2003, su decreto 4110 de 2004 y la norma técnica de calidad para la gestión pública NTCGP 1000:2004. Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=17087#>

Instituto colombiano de normas técnicas y certificación. (2009). Norma técnica de calidad en la gestión pública. Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia recuperado de: http://cogui.unimagdalena.edu.co/index.php?option=com_remository&itemid=387&func=showdown&id=556.

Presidente de la República. (Diciembre 9 de 2004). Decreto 4110. Por el cual se reglamenta la ley 872 de 2003 y se adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública. Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=15423>.

Presidente de la república. (Julio 13 de 2009). Decreto 2623. Por el cual se crea el sistema nacional de servicio al ciudadano. Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=36842>.

Presidente de la república. (Noviembre 18 de 2009). Decreto nacional 4485. Por medio de la cual se adopta la actualización de la norma técnica de calidad en la gestión pública. . Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=37853>.

Superintendente de sociedades. (Enero 09 de 2008). Resolución 100-0093. Por la cual se adopta la política de calidad y designa el representante de la alta dirección para liderar la implementación del sistema de gestión de la calidad en la superintendencia de sociedades. Bogotá, Colombia. Recuperado de supersociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/resoluciones/normatividad%20resoluciones/28145.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (Octubre 30 de 2015). Manual Sistema Gestión Integral. Bogotá, Colombia. Recuperado de: http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/oficina-asesora-de-planeacion/polinemanu/sgi/Documents/Documentos%20Calidad/DOCUMENTOS/GC-M-001%20MANUAL_GESTION_INTEGRAL.pdf

Capítulo V

Balance de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública en la Superintendencia de Sociedades

Tras realizar un estudio general sobre la NTCGP en los capítulos anteriores, logrando aclarar los conceptos y contextualizar el fenómeno; en este capítulo se realizará un balance de la norma de calidad en la gestión pública en la Superintendencia de Sociedades, analizando fenómenos tales como su implementación, regulación, adaptación, cambios en el funcionamiento de las Supersociedades y los resultados obtenidos con la entrada en vigencia de esta normatividad de calidad.

5.1. Implementación de la NTCGP en la superintendencia de Sociedades

Con la implementación de la Norma técnica de calidad en superintendencia de sociedades se pretende que la prestación del servicio pueda realizarse de una forma óptima, cumpliendo con los requisitos establecidos por la norma; la implementación se hizo a través de la Resolución 100-000093 de 2008, por la cual se adopta la política de calidad y designa el representante de la alta dirección para liderar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Superintendencia de Sociedades.

Ahora bien, es de suma importancia aclarar que la NTCGP se complementa con los lineamientos de las disposiciones normativas de control interno y desarrollo administrativo de la superintendencia de sociedades. Las características de esta norma según la Resolución 100-000093 de 2008 en su ARTÍCULO 2o. Establece los siguientes OBJETIVOS DE CALIDAD.

1. Aumentar la satisfacción de los usuarios. Unos de los grandes problemas con el cual el gobierno tiene que enfrentarse es con la confianza que genera las entidades públicas a los ciudadanos, puesto que durante muchos años estas entidades han estado acechadas por la corrupción, además del personal no capacitado para ejercer las funciones del cargo. Con la implementación de la norma técnica de gestión de calidad se espera poder darles legitimación a las entidades públicas prestadoras de servicios.

2. Anticipar la crisis de las sociedades vigiladas. Es preciso que la superintendencia de sociedades y las demás entidades prestadora de servicio tengan un control de sus actuaciones, donde se permita visualizar los planes de contingencia que se tienen frente a una posible crisis de las entidades prestadoras de servicio que estén a su cargo.

3. Atender oportunamente la insolvencia en el sector real. Con ello se pretende que por medio de los controles que haga la superintendencia a las entidades del sector público o privado que sean vigiladas y controladas por ella pueda establecer la insolvencia en el sector real y tomar medidas oportunas para enfrentar la situación.

4. Coadyuvar a la normalización de las sociedades sometidas a control. Es competencia de la superintendencia mantener una estabilidad en el sector de las empresas y sociedades públicas o privadas que estén bajo su vigilancia e inspección.

5. Asegurar el desarrollo y la competencia de los funcionarios de la entidad. La superintendencia tiene el deber de vigilar a través de control interno que los funcionarios sean los más capacitados y aptos para el ejercicio de las funciones que son propias del cargo y de los preceptos constituciones y legales.

6. Mantener la infraestructura necesaria para la gestión. Además de buen funcionamiento organizacional, también resulta factible contar con los medios tecnológicos e infraestructura que

pueda brindarles a los funcionarios un mejor desempeño para prestar un servicio que cumpla con los principios y objetivos de la NTCGP.

7. Mejorar continuamente la eficacia, la eficiencia y la efectividad de los procesos, siendo este el principal objetivo de la creación de la NTCGP tiene el deber a superintendencia de proporcionar los medios idóneos para que la eficacia la eficiencia y la efectividad en os procesos se puedan llevar a cabo cumpliendo con el principio de transparencia.

8. Mantener relaciones con proveedores calificados, en el ámbito de la contratación, resulta idóneo que la superentendía de sociedades contrate con los proveedores que tengan la mejor calidad, mejores costos y que cumplan con los lineamientos que establece el régimen aplicable a la contratación pública, garantizando siempre el efectivo cumplimiento de los preceptos constitucionales y legales establecidos en el estado socia de derecho.

Ahora bien, la resolución por la cual se implementa la NTCGP en la superintendencia de sociedades designa en su artículo 3 al “Secretario General de la Superintendencia de Sociedades como representante de la Alta Dirección para la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad”. Es el quien debe velar que esta sea implementada mediante la comentada resolución, cumpliendo los preceptuado en la NTCGP.

5.1.1. Consecuencias jurídicas de la implementación de la NTCGP

La implementación de la Norma Técnica de calidad trajo consigo una serie de actuaciones jurídicas para lograr un desarrollo normativo que resultaría fundamental para la implementación de esta norma. Ahora bien, la norma técnica fue incorporada en la NTCGP 1000 del 2004, siendo esta implementada por la ley 872 del 2003 y el Decreto 4110 del 2004. Se retomará el decreto 4110 de (2004) donde se establece que la norma está dirigida a las entidades

y tiene como fin la mejora del desempeño y responder a las necesidades, para la contribución de un mejor servicio a los clientes. En este orden de ideas es preciso decir que el decreto busca:

- Dar un enfoque basado en procesos: “el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí”. Decreto (4110-2004) lo que resulta interesante de este proceso es que permite observar el procedimiento en cada una de sus etapas. Dando un margen de transparencia muy amplio que proporciona un excelente funcionamiento de la administración.

Tomando los preceptos establecidos en el Decreto (4110-2004) se permitirá citar la metodología conocida como «Planificar-Hacer-Verificar-Actuar» (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: siendo este el punto donde se busca establecer los objetivos y procesos en pro de resultados que vayan con los lineamientos de la entidad.

Hacer: Implementar los procesos. Tener en cuenta cada una de las etapas establecidas por la ley, cumpliendo con los principios rectores de la administración y la constitución.

Verificar: “Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados”. Decreto (4110-2004)

Actuar: El deber de la observancia, para determinar qué acciones se deben llevar a cabo para mejorar el funcionamiento.

Esta metodología busca que el cumplimiento de las etapas sea eficaz, y además proporcionar un modelo para que los funcionarios hagan seguimientos a las actuaciones administrativas siempre ajustados a derecho.

Para dar continuidad a lo citado anteriormente se tendrá en cuenta la figura donde se evidenciará los vínculos entre los procesos que implementa el decreto 4110 de 2004. El decreto hace una observación y es que la figura no muestra el proceso de una forma detallada. Este proceso podrá ser estudiado del capítulo 4 al 8 de comentado decreto.

Gráfica 4. Proceso de gestión de calidad

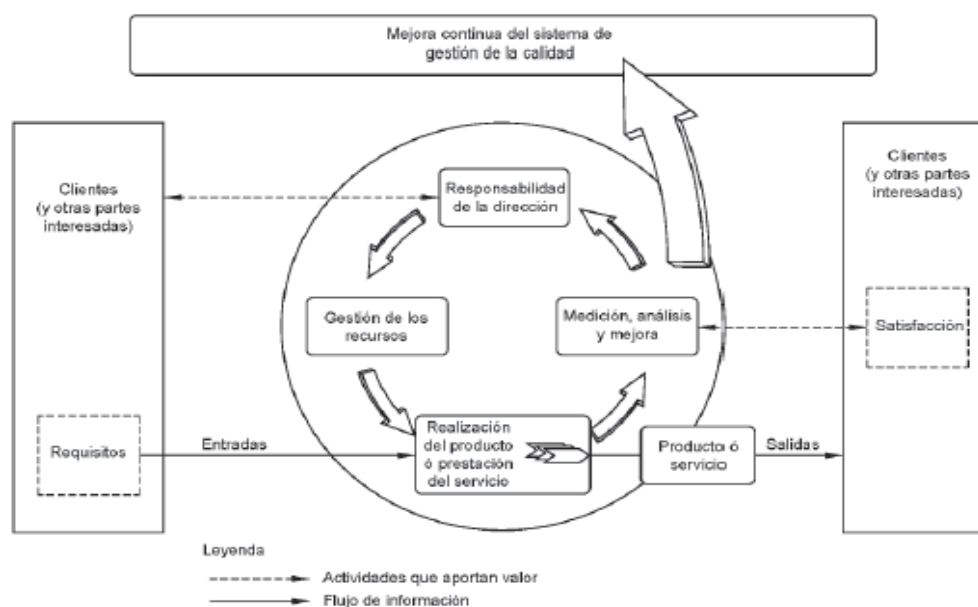


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: Tomado de Decreto 4110 (2004)

Es preciso decir que el Decreto (4110 de 2004) plantea unos requisitos para que se pueda tener un cumplimiento satisfactorio de la NTCGP entre los que se encuentra un modelo de sistema de gestión de calidad que permite enfatizar sobre la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos;
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor;
- c) La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso, y

d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Las consecuencias jurídicas que trajo la NTCGP fueron la imposición de unas reglas estrictas, que establece unas etapas como lo son las de:

- Cumplimiento de las generalidades de la Gestión de calidad,
- Políticas de calidad,
- Gestión de recursos
- Prestación de servicios
- la medición de análisis y mejora.

En cuanto al cumplimiento de las generalidades de gestión de calidad, esta etapa abarcaría la documentación e implementación, buscando mejorar continuamente en términos de eficiencia y eficacia. Mientras que las políticas de calidad van encaminadas a la planeación, a la revisión de los resultados, a los compromisos de la dirección, a la responsabilidad, autorizaciones y comunicación de las entidades públicas. En este punto se focaliza en la gestión de recursos, donde intervendrá talento humano y se tendrán en cuenta las competencias, la toma de decisiones y la formación. Ahora bien, en el siguiente ítem se tendrá en cuenta la Prestación del servicio es aquí donde se determinan los procesos relacionados con el cliente, también se tienen una comunicación directa con el cliente o ciudadano, se establecen los diseños y el desarrollo de la prestación de servicio y por último se hace la verificación y revisión. La última de las etapas es la de medición de análisis y mejora, se hace un seguimiento y medición de satisfacción al ciudadano, en esta etapa se involucra las auditorías internas, están los análisis de datos, mejoras y las acciones correctivas y preventivas.

5.2. Regulación interna frente a los cambios de la NTCGP

Con la implementación de la NTCGP 1000:2004 en las entidades de la rama ejecutiva y demás entidades prestadoras de servicios, se creó como herramienta de análisis y evaluación de la prestación del servicio y funcionamiento de la entidad el informe gestión de calidad; el cual deben rendir todas las autoridades anualmente una vez implementado el sistema de gestión de calidad para la gestión pública.

Gracias a los informes rendidos y la actualización de los estándares de calidad internacionales, se hizo necesaria la revisión del sistema de gestión de calidad con el propósito de mejorar el desempeño de las entidades y su capacidad de proporcionar productos y servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos; por esta razón y atendiendo a las necesidades y falencias en el funcionamiento y la prestación del servicio se actualiza la NTCGP y se expide la versión 2009, la cual instituye las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2° de la Ley 872 de 2003.

Así pues, para adoptar la actualización 1000:2009 de la NTCGP se expide el Decreto 4485 de 2009, el cual consagra en su Art 2, que los organismos y entidades pertenecientes a la rama ejecutiva o encargadas de prestar servicios, tendrán el deber de realizar los ajustes necesarios para adaptar sus procesos a la nueva versión de la norma NTCGP 1000 versión 2009 dentro del año siguiente a la publicación del decreto.

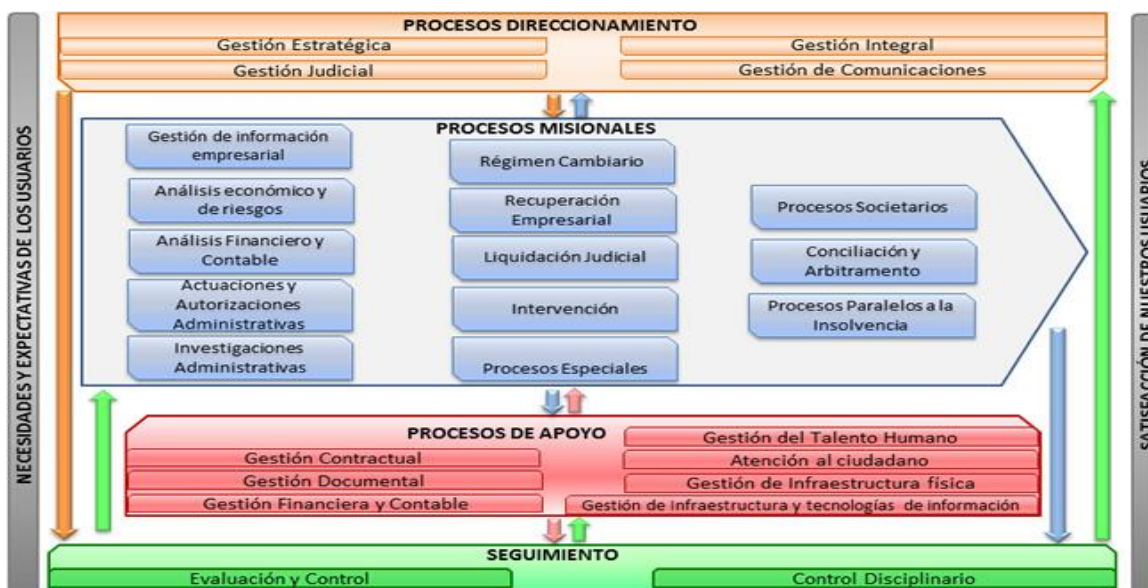
Por lo anterior, y atendiendo al imperativo consagrado en el Decreto 3385, la Superintendencia de Sociedades implementa la actualización de la NTCGP versión 2009 mediante el Manual de Sistema de Gestión Integral, documento que no solo consagra la

implementación de la nueva versión de dicha norma de calidad, sino también integra los diferentes sistemas de gestión de calidad.

El Sistema de Gestión Integrado de la Supersociedades contempla los diferentes sistemas de gestión de calidad adoptados por la entidad, y tiene como propósito satisfacer las necesidades de los usuarios haciendo uso de los diferentes sistemas en la gestión de cada proceso, para de esta manera cumplir con la misión y objetivos trazados.

En la siguiente grafica se podrá evidenciar el mapa de procesos de la entidad, en el cual se logra evidenciar la puesta en práctica del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) herramienta fundamental de la NTCGP, como método de direccionamiento y evaluación de los procesos internos.

Gráfica 5. Mapa de procesos Superintendencia de Sociedades



Fuente: Tomado de Superintendencia de Sociedades. Recuperado de:

http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Planeacion/SitesPages/Sistema-de-Gestion-Integrado.aspx

5.3. Adaptación de la NTCGP en el funcionamiento interno de la Superintendencia de Sociedades

Sintetizado lo mencionado hasta el capítulo anterior, la evolución normativa referente a la NTCGP ha sido una respuesta a las necesidades jurídicas y sociales que hasta el momento el estado ha intentado solucionar

La adaptación de la NTCGP en la Superintendencia de Sociedades no se hizo de forma inmediata como lo ordenaba la ley, pero es de rescatar que esta superintendencia es una de las que cumple legalmente los requisitos mínimos de la ley colombiana, en la búsqueda de información, se encuentra que es una de las pocas que tiene sus certificaciones al día. Siendo esto un factor que influyen en el funcionamiento de administración.

Cabe aclarar que la NTCGP es reconocida internacionalmente como la ISO 9000 en sus distintas actualizaciones, Colombia implementa esta norma por medio de la ley 827 de 2003 más tarde es introducida la NTCGP 1000 en el 2004; donde se ordenaba a las entidades públicas a tener regulación interna para el desarrollo de las funciones y manejo óptimo de las entidades; pero la superintendencia de sociedades no se acogió a esta orden hasta el 2008, un año después se hace a actualización NTCGP 1000, en el 2008 la Superintendencia se acoge a los lineamientos planteados por la ley 827 del 2003, emitiendo la resolución 100 0093 del 2008 que fue derogada y actualmente se encuentra en vigencia sobre lo pertinente la resolución 165-004656 2010.

La ley 4110 estipula que las entidades deben establecer los criterios por medio de los cuales se pueda evaluar que los procesos estén siendo eficaces y eficientes, siguiendo además los lineamientos legales establecidos en la norma.

Ahora bien, la adaptación de la NTCGP se hace por medio de la aplicación de la norma, siendo esta muy precisa cuando ordena a las entidades a documentar no solo las políticas y los manuales sino también los procedimientos que se llevan a cabo en la entidad, esto con el fin de evidenciar el control de los procesos, así mismo dejar constancia de que los objetivos y principios de la norma están siendo cumplidos respectivamente.

Entre los puntos a destacar de esta norma está el enfoque prioritario de la prestación de servicio, como todo en este proceso debe estar documentado, se logra una mayor seguridad en los procesos. Además, se fija que la entidad debe estar en comunicación con los usuarios en temas que determinen quejas, sugerencias, reclamos, mecanismos de participación ciudadana y desarrollo del servicio, esto con aras a mejorar y optimizar de una manera eficaz y eficiente el buen funcionamiento de la administración.

Otro tema importante que nos trae a norma es la auditoría interna, que además de tener la obligación de cumplir con los lineamientos de la constitución como norma de normas, con la normatividad de control interno tiene que cumplir los lineamientos de la NTCGP. Todo esto con el fin de determinar que se ha cumplido a cabalidad con los requisitos legales en el desarrollo de los procesos, y que estos como lo menciona el literal b) del artículo 8.2.2 “Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva”. Decreto (4110-2004) generando una legítima actuación de la entidad.

Resulta competencia de la entidad “mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad” según el decreto (4110 del 2004) en el artículo 8.5.1, después de revisar los procedimientos la superintendencia debe adoptar medidas que ayuden a mejoramiento de la entidad teniendo en cuenta temas como el cumplimiento de los objetivos de la NTCGP y los análisis de los resultados

de la auditoria interna. Como últimas medidas en el caso que exista una irregularidad, la entidad deberá por medio de las acciones correctivas o preventivas tomar medidas que elimine la causa de la irregularidad y evite que vuelva a ocurrir, todo esto siguiendo los requisitos establecidos en el decreto en mención.

Colombia tiene una amplia regulación en cuanto a NTCGP, que se adaptan a las entidades a través de las leyes, decretos y resoluciones, cada una de ellas haciendo un desarrollo detallado y eficiente de la entidad, generando así una mayor seguridad jurídica y claridad en los procedimientos. Es de suma importancia resaltar que la norma adopta un modelo moderno, donde si bien es de suma importancia las capacidades de los funcionarios, también lo es la implantación de la tecnología, ya que ayuda a eficiente y eficaz optimización del servicio.

5.4. Resultados obtenidos con la implementación de la NTCGP en la Superintendencia de Sociedades

En este capítulo se expondrán los resultados que se lograron establecer, después del análisis de los informes de gestión entre los periodos comprendidos del 2007 al 2012 aportados por la superintendencia de sociedades, se evidenciara cual ha sido el comportamiento de la superintendencia desde la implementación de la norma técnica de calidad, que está compuesta por el sistema de gestión integrado y el modelo estándar de control interno.

Gráfica 6. Resultados de la implementación de la NTCGP (2007-2012)

PERIODO	RESULTADOS	OBSERVACIONES
2007	Implementación de la NTCGP, Capacitación y empoderamiento de la norma a los funcionarios	Se hacen algunas observaciones para la aplicación del sistema de gestión integral.
2008	Cumplimiento de las etapas de las normas en un 94% frente al SGI y en un 89% frente al MECI.	Pendiente la certificación de norma técnica de calidad.
2009	Se establecen algunas etapas con el 100% de cumplimiento y otras con el 86% de cumplimiento.	Se obtiene la certificación de norma técnica de calidad. Se establecen algunos retos que deben ser cumplidos en el 2010
2010	Obtiene nuevamente el certificado de gestión de calidad y establece que el cumplimiento de la NTCGP en la superintendencia de Sociedades resulta eficiente y efectivo.	En el informe se encuentra que la superintendencia ha mejorado en cuanto a la índice de transparencia, tomando medidas frente a la corrupción.

2011- 2012	<p>Establece que el buen funcionamiento de la aplicación de NTCGP ha sido efectivo, por el buen manejo de la alta dirección y control interno.</p> <p>Se obtiene nuevamente las certificaciones de gestión hasta el periodo del 2012.</p>	<p>Se recomienda en el informe que los funcionarios tomen un mejor empoderamiento de la aplicación NTCGP, ya que finalmente el cumplimiento y buen funcionamiento de la norma se lograra por medio de los funcionarios.</p>
------------	---	---

Fuente: Elaborado por Rosa Angélica Madera (2017)

En el análisis realizado al periodo 2008, se pudo establecer que, frente a las recomendaciones realizadas en el periodo 2007 se hicieron modificaciones y replanteamiento de políticas que garanticen el cumplimiento de los modelos establecidos en el sistema de gestión dentro de los plazos establecidos en la norma. Como se había mencionado en uno de los capítulos anteriores uno de los puntos clave que trae consigo el decreto 4110 del 2005 es la documentación de cada uno de los procesos, en el informe del 2008 la superintendencia por medio de la oficina de control interno y en asocio con el comité gerencial presentan los soportes documentales donde se logra establecer que cada una de las etapas de sistema de gestión de calidad fueron desarrolladas por medio del SGI en un 94 % y en el MECI en un 89%.

En el sistema de gestión integral (SGI) se cumplieron los objetivos de la Norma técnica de calidad en un 94% al cierre del año 2008, en el informe se deja constancia de que el 6% restante obedece a las acciones correctivas y preventivas levantadas a los diferentes procesos. (Superintendencia Sociedades-2008)

Ahora bien, en el Modelo estándar de control interno (MECI) la cifra de los objetivos cumplidos disminuye un poco frente a la anterior, pues según el informe de la superintendencia en el 2008 el porcentaje es de cumplimiento de las etapas específicas de la norma táctica de gestión de calidad en un 89 %, teniendo como restante un 11% que se evidencia en los hallazgos como una pre-auditoria y solicitud la certificación para el periodo del 2009.

Para el periodo de 2008 se establecieron las siguientes metas en cuanto a la NTCGP:

Meta 1: seguir cumpliendo con los lineamientos de la NTCGP mediante la implementación del (SGI) y el (MECI)

Meta 2: Identificación de satisfacción al cliente, para el 2008 la cifra fue de un 81%. Con respecto a la información el nivel de satisfacción es del 91%. La satisfacción por atención vía telefónica se quejó de que no habían cumplido con las respectivas. Mientras el 67% de los usuarios dicen tener un alto nivel de confianza en la entidad. Datos retomados de los informes establecidos en el informe de gestión de 2008.

Como reto en cuanto a la Norma técnica de calidad, la superintendencia plantea la obtención de la certificación del sistema de gestión de calidad para la entidad.

Para el periodo del 2009 la superintendencia en su informe establece que el reto establecido en el 2008 fue logrado, ya que la superintendencia logro la certificación del sistema de gestión de calidad en el mes de octubre del 2009. En cuanto al cumplimiento de los objetivos

de la norma técnica de calidad frente a al (SGI) tuvo un grado de avance en el 86% y un restante que será la meta para el periodo del 2010.

Según el informe de gestión del 2009 de la superintendencia de sociedades los procesos que tuvieron un 100% de cumplimiento fueron:

- Acciones preventivas y correctivas.
- Documentos del Sistema Modificados por reformas en la estructura organizacional.
- Indicadores de Gestión Revisados y analizados.
- Planes de Mejoramiento Individual.
- Formación de Auditores Internos.
- Mapa de riesgo de la entidad.
- Informe Auditoria de Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad – SGC.
- Directrices, Normas y Procedimientos.
- Acciones Correctivas Generadas de Certificación del SGI.

Se encuentra que entre las acciones pendientes para el año 2010 están:

- Culminar el Plan de Recuperación de Desastres, que resulta propia del sistema de gestión integra.

De este informe se puede concluir que, los retos del año 2008 fueron cumplidos y que como tal las etapas de la NTCGP tuvieron un buen desarrollo. En cuanto al MECI según el informe de gestión del 2009 la entidad le dio pleno cumplimiento garantizando con ello las políticas de calidad y los objetivos planteados por la institución. Aclarando que se detienen unas acciones pendientes para el periodo del 2010. En cuanto a la atención de usuario la

superintendencia instalo el funcionamiento de chat en línea para tener que los ciudadanos tengan un servicio más efectivo, eficiente y eficaz. En el 2009 aun persistían los problemas de atención al cliente por vía telefónica como medida se solicita a la dirección informática atender de manera efectiva al ciudadano, y mejorar las instalaciones y acuatizar las herramientas telefónicas. En satisfacción al cliente incremento esta satisfacción a 96.02%

Cabe anotar que para el periodo del 2010 el informe de gestión de la superintendencia establece que los índices de transparencia han mejorado con respecto a los establecidos en el año 2007-2008 puesto que para este periodo esta entidad se encontraba en riesgo alto de corrupción, mientras que la medición del periodo 2009-2010 deja a la entidad en riesgo bajo de corrupción, entre las entidades del sector industria, comercia y turismo.

También se encuentra que como evidencia del mejoramiento en los procesos en el mes de noviembre 2010 la superintendencia recibe la confirmación de la certificación de sistema de gestión de calidad, queriendo decir ello que cumplió a cabalidad con los requisitos establecido en la norma técnica de calidad para a gestión pública.

Citando el informe de auditorías por procesos de la oficina de control interno de la superintendencia de sociedades se puede establecer que el cumplimiento de la NTCGP “son adecuados y convenientes para la entidad, que se mantienen de manera eficaz, eficientes y efectivos, y que están conformes con los requisitos de las normas” (2010) en conclusión hasta el año 2010 la superintendencia sustenta que la implementación de sistema de gestión de calidad es adecuado y conveniente para en funcionamiento y mejoramiento de la entidad.

Es de suma importancia resaltar que el reto que propone el informe es fortalecer la estructura organizacional y adecuarlas a las nuevas funciones estipuladas en la ley.

En el informe pormenorizado presentado por la superintendencia en el año 2011- 2012 se establece que el sistema de gestión de calidad ha sido de suma importancia para el desarrollo eficiente de la entidad, dejando claro que el trabajo realizado por los funcionarios, el apoyo de la alta dirección y la responsabilidad de la entidad ha generado una sostenibilidad de sistema. Se identifica que se obtuvo de nuevo el certificado del sistema de gestión de calidad hasta octubre del 2012, cumpliendo de esta manera los objetivos de NTCGP, así mismo con las políticas, auditorias, con los controles, la documentación y con las acciones establecidas por la superintendencia de sociedades. De igual manera se encuentra que en el informe para el periodo del 2012 se cumple con las etapas de la NTCGP.

En el informe se evidencia recomendaciones tales como:

- Manejo de un solo software de información.
- Fortalecer continuamente el control, la documentación y evaluación de la entidad.
- En el informe se recomienda que se haga una sensibilización y empoderamiento de los funcionarios.

Como conclusión de este capítulo se puede establecer que la superintendencia se encuentra cumpliendo y trabajando en la mejora de los procesos establecidos en la NTCGP, se observa que tiene una lucha contra la corrupción y la capacitación de sus funcionarios, además en cada uno de los informes analizados se concluye que la implementación de la NTCGP ha resultado eficaz y eficiente en cuanto el manejo de mejoramiento continuo de los instalaciones, software y herramientas de tecnología moderna que permiten una optimización en la prestación del servicio.

Referencias Bibliográficas:

Congreso de Colombia. (Diciembre 30 de 2003). Ley 872. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=11232>.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). Norma técnica de calidad en la gestión pública. Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>

Presidente de la república. (Noviembre 18 de 2009). Decreto nacional 4485. Por medio de la cual se adopta la actualización de la norma técnica de calidad en la gestión pública. . Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=37853>.

Superintendencia de sociedades (2008) Informe de gestión. Informe de gestión de la Superintendencia de Sociedades. Bogotá. Colombia. Recuperado de: [http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/Informe%20Gestion%202008-1%20\(11\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/Informe%20Gestion%202008-1%20(11).pdf)

Superintendencia de sociedades (10 de Mayo del 2011) Informe de gestión. Informe de gestión. Bogotá. Colombia. Recuperado de:

http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/PublishingImages/SitesPages/Rendici%C3%B3n-cuentas-2010/2010%20Infor%20RENDICION%20CUENTAS.pdf

Superintendencia de sociedades (Enero 17 del 2011) Informe de gestión. Informe de gestión.

Bogotá. Colombia. Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/INFORME%20DE%20GESTION%202010%20MCIT%20\(7\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/INFORME%20DE%20GESTION%202010%20MCIT%20(7).pdf)

Superintendencia de sociedades (15 de Diciembre 2010) Informe de gestión. Informe de gestión de auditorías por procesos Superintendencia de Sociedades. Bogotá. Colombia.

Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/INFORME%20GESTION%20OCI%202010%201%20\(9\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/INFORME%20GESTION%20OCI%202010%201%20(9).pdf)

Superintendencia de sociedades (Marzo 12 del 2011) Informe. Informe pormenorizado de control interno. Bogotá. Colombia. Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/Informe_Cuatrimstral_1%20CUATRM%202012%20\(5\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/Informe_Cuatrimstral_1%20CUATRM%202012%20(5).pdf)

Superintendencia de sociedades (11 de Noviembre del 2011) Informe. Informe pormenorizado de control interno. Bogotá. Colombia. Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/Formato%20Informe%20Cuatrimestral%20estado%20CI%20_2_%20\(6\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/Formato%20Informe%20Cuatrimestral%20estado%20CI%20_2_%20(6).pdf)

Superintendencia de sociedades (20 de Septiembre de 2013) Informe. Audiencia participativa
rendición de cuentas a la ciudadanía Bogotá. Colombia. Recuperado de:

http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Documents/2013%20Informe%20RENDICION%20CUENTAS.pdf

Conclusiones

Mediante la investigación realizada en el presente trabajo sobre los alcances de la implementación de la norma técnica de calidad en la gestión pública -NTCGP- en la Superintendencia de Sociedades durante los periodos 2007 a 2012, se logró concluir:

- La superintendencia de sociedades ha mostrado mediante el cumplimiento de los deberes legales que la implementación de la NTCGP en esta entidad ha logrado que su funcionamiento mejore año tras año, pues la superintendencia sigue los lineamientos de la NTC y mediante los informes se logra determinar que la mayoría de los procesos son cumplidos, aunque existen algunos puntos que se deben de mejorar, tales como la corrupción, el pleno conocimiento de la norma por parte de los funcionarios, siendo estos quienes finalmente permiten que se pueda dar una efectiva aplicación de los procesos. Aunque existe una mejora en la implementación de tecnología actualizada, aun se debe trabajar en mejorar ampliamente en la forma de servicio al cliente, pues los ciudadanos necesitan que las solicitudes sean solucionadas en el menor tiempo posible.
- Por otro lado, resulta satisfactorio observar que existe un buen manejo y disposición por parte de la oficina de control interno y la alta dirección, para dar cumplimiento a las normas, pues esto hace que la entidad tenga un buen desempeño, lo que se logró determinar ya que en los informes anuales se observa que se mantienen en las cifras o las mejora.
- Aún se observa que existen algunos puntos que se deben mejorar y se espera que en el transcurso del tiempo se puedan solucionar los problemas que presenta esta entidad, es de

rescatar que esta entidad se encuentra en toda la disposición de contribuir en el buen desempeño de sus funciones año tras año.

- La superintendencia trabaja en la mejora de esta entidad y busca que se cumplan los fines del estado, garantizando los principios constitucionales de eficiencia, eficacia y transparencia.
- El papel de los funcionarios en la implementación de estándares de calidad como la NTCGP, resulta de vital importancia toda vez que ellos deben adoptar las directrices de calidad en los procesos que adelantan, para de esta manera contribuir con la optimización del servicio.
- De igual manera, es importante recordar que las entidades deben verificar los resultados obtenidos tras la implementación de las directrices de calidad con el fin de analizar si las estrategias han contribuido con los lineamientos de la NTCGP o si resulta imperioso buscar otras herramientas que satisfagan dicha necesidad.

Bibliografía

- Arrellano, D. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. Volumen Xiv - Número 3 -II Semestre De 2005. Recuperado de <file:///C:/Users/personal/Downloads/LA%20NUEVA%20GESTION%20PUBLICA%20Y%20SU%20TEORIA%20DE%20LA%20ARGUMENTACION.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución política de Colombia. Bogotá Colombia. Ed. Legis.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá-Colombia. Recuperado de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Bahamón, A. (2007). Descripción y análisis de los procesos de acreditación y certificación de calidad en la Universidad Militar Nueva Granada. Trabajo de grado Magister en docencia. Universidad De La Salle, Bogotá, Colombia.
- Bolívar, J.E (2011). Modelo de gestión de calidad en el municipio de Sopó. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/2714>

Cejudo, G.(2011). Nueva gestión pública. Editorial Siglo veintiuno. Pag 48-60. Recuperado de
file:///C:/Users/personal/Downloads/01_Una_Gestion_Publica_para_todo_momento_%20(1).pdf

Celis, J.J. (2008). Diseño del sistema de gestión de la calidad para la empresa social del Estado Hospital San Rafael de Oiba, según la norma técnica de calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2004. Trabajo de grado Especialista en gerencia pública. Universidad Industrial de Santander. Recuperado de:
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/7947/2/126021.pdf>

Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Vol. 53, núm. 39. Administración & Desarrollo. Recuperado de:
file:///C:/Users/personal/Downloads/Dialnet-UnaMiradaALosNuevosEnfoquesDeLaGestionPublica-3776682.pdf

Congreso de Colombia. (Noviembre 29 de 1993). Ley 87. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=300>.

Congreso de Colombia. (Diciembre 29 de 1998). Ley 489. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. Bogotá- Colombia.

Recuperado de: <http://www.unicundi.edu.co/documents/rendicion-2014/LEY-489-DE-1998.pdf>

Congreso de Colombia. (Diciembre 29 de 1998). Ley 489. 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, Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=186>.

Congreso de Colombia. (Diciembre 30 de 2003). Ley 872. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=11232>.

Congreso de Colombia. (Junio 9 de 2015). Ley 1753. Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2014-2018 “todos por un nuevo país, Bogotá, Colombia. Recuperado secretaria senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html.

Corte Constitucional. (2013). Sentencia C-826. CREACION E IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN LAS ENTIDADES ESTATALES. Bogotá, Colombia Recuperado de corte constitucional: <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-826-13.htm>

Deming, E. (1986). La salida de la crisis. Editorial Diaz de Santos, S.A. Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). Norma técnica de calidad en la gestión pública. Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>

Director del Departamento Administrativo de la Función Pública. (Julio 27 de 2007). Resolución 524. Por medio de la cual se reglamenta el uso sello oficial de gestión de la calidad NTCGP 1000:2004 sector público, en el estado colombiano. Bogotá, Colombia.
Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=27859>.

Grillo, F. (2005). Circular o6. Implementación del sistema de gestión de la calidad en las entidades del estado obligadas por la ley 872 de 2003, su decreto 4110 de 2004 y la norma técnica de calidad para la gestión pública NTCGP 1000:2004. Bogotá, Colombia.
Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=17087#>

González, O. (2014). Guía metodológica para la integración de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones públicas del orden territorial. Trabajo de grado Especialista en gerencia de calidad. Universidad de Medellín. Recuperado de: 11407/1133

Hughes (S.F). La nueva Gestión pública. Recuperado de

http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/71617/mod_resource/content/1/Modulo%201%20-%20Hughes.pdf

Instituto colombiano de normas técnicas y certificación. (2009). Norma técnica de calidad en la gestión pública. Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia recuperado de: http://cogui.unimagdalena.edu.co/index.php?option=com_remository&itemid=387&func=showdown&id=556.

Lopez, A. (S.F). Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. La Nueva Gestión Pública.

Documento Nro 68, serie 1. Recuperado de instituto nacional de la administración pública:

http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF

Martínez, E. (2002). La revolución gerencial en la gestión pública. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 19, enero - junio de2002. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/26377/1/23954-87027-1-PB.pdf>

Organization for Standardization. (ISO) (2005). ISO 9000:2005(es). Recuperado de:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

- Pájaro, E. J. (2013). La importancia de un sistema de gestión de la calidad en la alcaldía municipal de Turbaco (Bolívar, Colombia) basado en la norma técnica NTCGP 1000:2009. Ensayo de grado Administrador de empresas. Universidad De Cartagena. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/>
- Peña, C.A. (2008). Integración de: sistema de gestión de calidad bajo el modelo de la serie de normas ISO 9000:2000, sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios bajo la norma técnica de calidad de la gestión pública NTCGP 1000:2004, modelo estándar de control interno para el estado colombiano MECI 1000:2005 y gestión de riesgos bajo la norma NTC 5254. Trabajo de grado Magister en administración. Universidad EAFIT Escuela De Administración. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1160/CarlosArturo_Pe%F1aZapata_2008.pdf;jsessionid=B0149891D89419E43C370DA854954558?sequence=1
- Pérez, E. (2001). La administración pública en el estado moderno: Enfoques teóricos para el análisis de la administración pública. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Recuperado de: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.667/te.667.pdf>
- Presidente de la República. (Diciembre 9 de 2004). Decreto 4110. Por el cual se reglamenta la ley 872 de 2003 y se adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública. Bogotá,

Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=15423>.

Presidente de la república. (Julio 13 de 2009). Decreto 2623. Por el cual se crea el sistema nacional de servicio al ciudadano. Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=36842>.

Presidente de la república. (Noviembre 18 de 2009). Decreto nacional 4485. Por medio de la cual se adopta la actualización de la norma técnica de calidad en la gestión pública. . Bogotá, Colombia. Recuperado de alcaldía mayor de Bogotá:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/norma1.jsp?i=37853>.

Quesada, G. (2005). El PHVA y las normas ISO 9000. Recuperado de
<https://www.gestiopolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/>

Ramió, C. (2012). Teoría de la Organización y Administración Pública. Recuperado de:
<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>

Restrepo, D., y Rendón, J. (2014). Documentación de la norma técnica de calidad en la gestión pública (NTC-GP) 1000:2009 en la alcaldía del municipio la Virginia- Risaralda. Proyecto de grado Ingeniera industrial y Tecnóloga industrial. Universidad Tecnológica De Pereira. Recuperado de: 11059/4098/658562R436D

- Robles, Y.J. (2013). Beneficios y consecuencias que se derivan de la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad en las empresas del sector público. Trabajo de grado Especialización en finanzas y administración pública. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, F., y Vargas, A. (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. Revista Signos, 3(1), 71-9. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2011.0001.04>
- Salas, F.E. (2008). Estrategias para la implementación del sistema de gestión de calidad en la corporación autónoma regional de la Guajira –CORPOGUAJIRA- con sede en la ciudad de Riohacha. Proyecto de grado Especialista en gerencia pública. Universidad Industrial De Santander. Recuperado de: 123456789/7954/2/128673.
- Superintendente de sociedades. (Enero 09 de 2008). Resolución 100-0093. Por la cual se adopta la política de calidad y designa el representante de la alta dirección para liderar la implementación del sistema de gestión de la calidad en la superintendencia de sociedades. Bogotá, Colombia. Recuperado de supersociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/resoluciones/normatividad%20resoluciones/28145.pdf>

Superintendencia de sociedades (2008) Informe de gestión. Informe de gestión de la

Superintendencia de Sociedades. Bogotá. Colombia. Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/Informe%20Gestion%202008-1%20\(11\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/Informe%20Gestion%202008-1%20(11).pdf)

Superintendencia de sociedades (10 de Mayo del 2011) Informe de gestión. Informe de gestión.

Bogotá. Colombia. Recuperado de:

http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/PublishingImages/SitesPages/Rendici%C3%B3n-cuentas-2010/2010%20Infor%20RENDICION%20CUENTAS.pdf

Superintendencia de sociedades (Enero 17 del 2011) Informe de gestión. Informe de gestión.

Bogotá. Colombia. Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/INFORME%20DE%20GESTION%202010%20MCIT%20\(7\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Informes%20Anuales/INFORME%20DE%20GESTION%202010%20MCIT%20(7).pdf)

Superintendencia de sociedades (15 de Diciembre 2010) Informe de gestión. Informe de gestión

de auditorías por procesos Superintendencia de Sociedades. Bogotá. Colombia.

Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/INFORME%20GESTION%20OCI%202010%201%20\(9\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/INFORME%20GESTION%20OCI%202010%201%20(9).pdf)

Superintendencia de sociedades (Marzo 12 del 2011) Informe. Informe pormenorizado de control interno. Bogotá. Colombia. Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/Informe_Cuatrimstral_1%20CUATRM%202012%20\(5\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/Informe_Cuatrimstral_1%20CUATRM%202012%20(5).pdf)

Superintendencia de sociedades (11 de Noviembre del 2011) Informe. Informe pormenorizado de control interno. Bogotá. Colombia. Recuperado de:

[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/Formato%20Informe%20Cuatrimestral%20estado%20CI%20_2_%20\(6\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/InformescontrolInterno/Formato%20Informe%20Cuatrimestral%20estado%20CI%20_2_%20(6).pdf)

Superintendencia de sociedades (20 de Septiembre de 2013) Informe. Audiencia participativa rendición de cuentas a la ciudadanía Bogotá. Colombia. Recuperado de:

http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/Control/Documents/2013%20Informe%20RENDICION%20CUENTAS.pdf

Superintendencia de Sociedades. (Octubre 30 de 2015). Manual Sistema Gestión Integral. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/oficina-asesora-de-planeacion/polinemanu/sgi/Documents/Documentos%20Calidad/DOCUMENTOS/GC-M-001%20MANUAL_GESTION_INTEGRAL.pdf

Vicher, D. (2012). Origen y efectos de las normas de calidad en la administración pública.

Revista de Gestión Pública 129, Vol I (1). Recuperado de:

http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_%20I_%20No_1/Vicher.pdf