

Aplicación del modelo Nueva Gestión Pública en la Superintendencia de Industria y Comercio en el período 2014 - 2018

Yuly Andrea Ortiz Pulido
Agosto 2020

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP.
Especialización en Gestión Pública

Aplicación del modelo Nueva Gestión Pública en la Superintendencia de Industria y Comercio en el período 2014 - 2018 ii

Yuly Andrea Ortiz Pulido
Proyecto Aplicado

Director: Luis Carvajal Basto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas – ECJP.
Especialización en Gestión Pública

En el presente documento se analiza la aplicación de los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP) en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) en el período 2014 – 2018.

Para lograrlo, se consultaron diferentes textos académicos que permitieron realizar una caracterización de la NGP y crear un marco legal de su implementación en Colombia. También se hizo una revisión de la normatividad asociada a la SIC, no solo en cuanto a la creación y organización de la entidad, sino en relación con la NGP. De igual forma, se analizaron diferentes documentos de gestión de la entidad con el fin de cumplir el propósito principal de este proyecto: aplicar los principios de la NGP en la SIC. Finalmente, se creó una propuesta para que el análisis planteado en este texto pueda realizarse en otras entidades del sector público. Esta, se dividió en seis fases y se acompañó de algunas recomendaciones.

Palabras clave: Nueva Gestión Pública, administración pública, efectividad, eficacia, participación ciudadana, descentralización, rendición de cuentas.

This document analyzes the application of the principles of the New Public Management in the Superintendence of Industry and Commerce (SIC) in the period 2014 - 2018.

In order to achieve this, different academic texts were consulted that allowed characterizing the NGP and creating a legal framework for its implementation in Colombia. A review of the regulations associated with the SIC was also made, not only in terms of the creation and organization of the entity, but in relation to the NGP. Similarly, different management documents of the entity were analyzed in order to fulfill the main purpose of this project: to apply the principles of the NGP in the SIC. Finally, a proposal was created so that the analysis proposed in this text can be carried out in other entities of the public sector. This was divided into six phases and was accompanied by some recommendations.

Key words: New Public Management, public administration, effectiveness, efficiency, citizen participation, decentralization, accountability.

Tabla de Contenidos

v

Capítulo 1 Introducción	1
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación	4
Capítulo 2 Marco teórico	6
Teorías asociadas	7
Public Choice	7
Teoría de los costes de transacción	7
Neotaylorismo	7
Teoría de la agencia	7
Características Nueva Gestión Pública	9
NGP: una visión moderna para América Latina	11
¿Empresa o Estado?	12
Evolución de la NGP	14
Capítulo 3 Marco jurídico	16

Marco Normativo en la SIC	20vi
Capítulo 4 Metodología	22
Capítulo 5 Resultados	24
Nueva Gestión Pública en la SIC	24
Desbogotización de la SIC	25
SIC Móvil	25
Casas del consumidor	25
Rutas del consumidor	25
Participación ciudadana	26
Comunicación y uso de las TIC's	27
Capítulo 6 Conclusiones	29
Proyecto aplicado.....	32
Planeación	32
Investigación	32
Teorización	32
Análisis	32
Ejecución	32

Seguimiento	33 vii
Recomendaciones	34
Lista de referencias	37

Tabla 1. Pilares de la Nueva Gestión Pública	8
Tabla 2. Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial	10
Tabla 3. Panorama legal de la Nueva Gestión Pública en Colombia	16
Tabla 4. Marco Normativo de la Nueva Gestión Pública en la SIC	20

Gráfica 1. Fases para el análisis del modelo de gestión.33

Capítulo 1

Introducción

El modelo de Nueva Gestión Pública (NGP), incorporado en América Latina en los años 90, pretende desvirtuar el burocratismo weberiano, ya que a este se le responsabiliza de los problemas de la Administración Pública en la región. Este paso a la NGP, implicó transformaciones trascendentales en la naturaleza de la Administración, generando que en el quehacer diario se resaltarán principios como eficiencia, eficacia, y efectividad.

Con la puesta en marcha de este modelo, el propósito principal es que las entidades públicas se encaminen a una administración que responda a sus objetivos misionales con liderazgo organizacional, transparencia, flexibilidad, descentralización, control, participación y evaluación del desempeño. Es por ello que analizar su aplicación en entidades colombianas cobra gran importancia.

Si bien es cierto que el modelo de la NGP emerge de la economía, y en algunos casos exalta lo privado y el individualismo, la realidad es que la administración es práctica, y la práctica es local, contingente y contextual (Thompson, 2008). Es decir, en la gestión pública se permite la aplicación de distintos modelos, puesto que las instituciones gubernamentales no desarrollan una única actividad y, además, el contexto cultural e ideológico que condiciona a los estilos de gestión, genera que se abran diversos horizontes teóricos (Corona, 2007).

Bajo estos argumentos, y tras un arduo proceso de investigación bibliográfica y análisis documental de la gestión de la Superintendencia de Industria y Comercio en el período 2014 – 2018, en el presente documento se aplican los principios de la Nueva Gestión Pública en la SIC,

no sin antes realizar un marco teórico de este modelo de gestión y un marco legal en Colombia y en la entidad. Al finalizar el análisis, se construye una propuesta para que este proceso pueda ser replicado en otras organizaciones públicas.

Objetivos

Objetivo general.

- ❖ Analizar la aplicación del modelo de Nueva Gestión Pública en la Superintendencia de Industria y Comercio en el período 2014 – 2018.

Objetivos específicos.

- ❖ Explicar en qué consiste el modelo de Nueva Gestión Pública.
- ❖ Elaborar un marco legal del modelo de Nueva Gestión Pública en Colombia.
- ❖ Estudiar el aporte de la Nueva Gestión Pública en la gestión de la Superintendencia de Industria y Comercio en el período 2014 - 2018

Justificación

Probablemente algunos consideren a la Nueva Gestión Pública como un modelo del pasado y tengan sus ojos puestos en modelos de la nueva generación, pero lo cierto es que en Colombia aún podemos hablar, observar y aplicar la NGP. Prueba de ello, es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Estado colombiano (MIPG), aprobado en decreto presidencial en 2017 y presentado ante el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en 2018.

Este es un modelo que articula los sistemas de Gestión y Control Interno, unifica y armoniza los procesos, y entrega un panorama integral de la gestión de las entidades. Entre sus principios encontramos: (1) Orientación a resultados, (2) Excelencia y calidad, (3) Articulación Interinstitucional, (4) Toma de decisiones basada en evidencia, (5) Aprendizaje e innovación e (6) Integridad y confianza (Función Pública, 2020).

Son 11 entidades nacionales las que han trabajado en este modelo, que, según declaraciones a la prensa de la exdirectora de Función Pública, Liliana Caballero, en los últimos años ha sido presentado a las 254 entidades del orden nacional y más de seis mil territorial para su conocimiento y aplicación.

Al observar los planes de acción propuestos por el MIPG podemos encontrar las características de la Nueva Gestión Pública. Por ejemplo, veamos los objetivos de este modelo:

- Fortalecer el liderazgo y el talento humano
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación
- Desarrollar una cultura organizacional sólida
- Promover la coordinación interinstitucional
- Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana

Dan cuenta de características de la NGP como orientación al cliente, rendición de cuentas, planeación estratégica, descentralización, entre otras.

Cabe aclarar que no es posible decir que este es el único modelo de gestión presente y activo en el país; desde hace varios años se habla de Gobierno Abierto. Por ejemplo, Colombia desde 2012 se vinculó a la Alianza para el Gobierno Abierto (Open Government Partnership) manifestando que en el país se adelantaban iniciativas como: la Política de Gobierno en Línea (que luego evolucionó a Gobierno Digital en 2017); la creación de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia a través del Decreto 4637 de 2011, la Ley de Transparencia y acceso a la información pública del 2014 y la participación en el Índice de Gobierno Abierto (IGA). Sin duda, estos han sido pasos en la dirección correcta, pero aún son tímidos y no se han convertido en una apuesta trascendental para impulsar una dinámica definitiva de Gobierno Abierto en Colombia.

Lo cierto es que la NGP y el GA comparten objetivos en relación con la búsqueda de la eficacia, eficiencia, transparencia y esquemas efectivos de control, aunque muchos de los planes de acción que se han puesto en marcha para su ejecución en nuestro país solo han pretendido cumplir estándares internacionales y no se han ajustado a los parámetros de la realidad nacional. Con esto, se pretende resaltar que aún no es posible dejar a un lado al modelo de Nueva Gestión Pública, este sigue haciendo parte del accionar del Estado colombiano y por ello el presente análisis es vigente y pertinente.

Capítulo 2

Marco teórico

Por mucho tiempo, se consideró la gestión como un instrumento a través del cual se formulaban las políticas e implementaban programas gubernamentales, pero no como un objeto de debate político. La Administración pública funcionaba bajo el modelo burocrático planteado por Max Weber (1864-1920) en el que la racionalidad y lógica eran las características principales para resolver y administrar las cuestiones políticas, además de presentar una división jerarquizada del trabajo, una especialización técnica de tareas y el control y coordinación de unos grupos sobre otros, exigiendo tiempo, eficiencia y concentración de poder (Ramírez, 2012).

Este modelo se volvió insuficiente para el funcionamiento de las organizaciones públicas contemporáneas ya que presentaba incapacidades, descontentos en la ciudadanía y altos costes internos para mantenerse (Junco, 2014). Fue en la segunda mitad del siglo XX cuando surgió una alternativa y se dio a conocer como Nueva Gestión Pública (NGP). Este nuevo paradigma se apropió de un aspecto esencial weberiano – la profesionalización – y modificó los demás, con el fin de construir un nuevo aparato estatal que estuviere capacitado para enfrentar los desafíos del siglo XXI (CLAD, 1998). Su debut, se vio en países como Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda.

El término Nueva Gestión Pública fue otorgado, por los círculos académicos, a Christopher Hood, luego de que publicara *A Public Management For All Seasons* en 1991. En aquel escrito se entendía a la NGP como una tendencia internacional y como la necesidad de un cambio en las políticas de la Administración Pública, que permitiera reducir costos y generar eficiencia en la prestación y entrega de los servicios públicos (Junco, 2014).

Teorías asociadas

A la NGP se le asocia con varias teorías sociales, por ejemplo, García (2007) la relaciona con teorías como la elección pública o «public choice», la Teoría de los Costes de Transacción, el Neo-tailorismo y la Teoría de la Agencia. A continuación, se presentan sus definiciones:

Public choice. Enfatiza en la introducción de mecanismos del sector privado en la Administración pública para regular el orden social. Como falencia, se afirma que en esta teoría los actores públicos buscan primero sus propios beneficios, antes que el bienestar social (Quintanilla, 2017).

Teoría de los costes de transacción. El objetivo de esta teoría es identificar y establecer los mecanismos para administrar los costos en que se incurre para llegar a un contrato (García, 2007). Se identifican: *los costos de información*, que se asocian a la interacción entre entidades públicas y proveedores en la estructuración de proyectos y procesos contractuales. También los *costos de negociación*, que hacen referencia a las cláusulas y condiciones que regirán entre las partes, lo que en la esfera pública se relaciona con los soportes económicos, jurídicos y técnicos que se requieren para los diferentes procesos de selección y, finalmente, están los *costos de garantía* que se relacionan con las pólizas que buscan garantizar el objetivo contractual (Quintanilla, 2017).

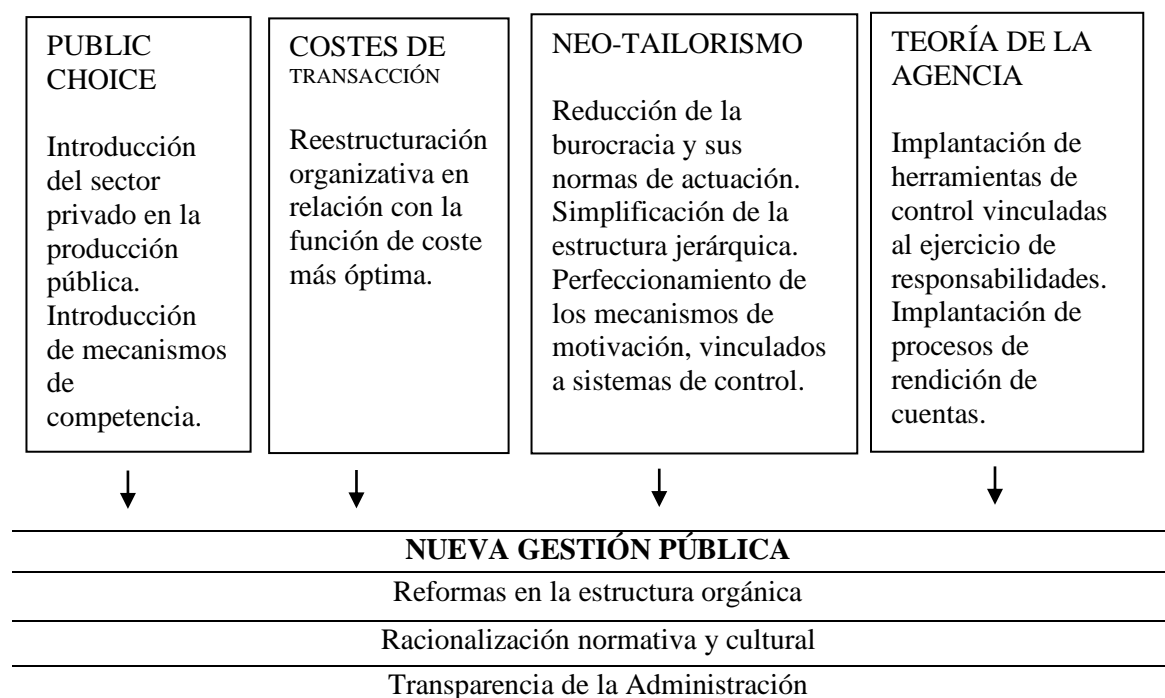
Neotailorismo. Las técnicas propuestas por esta teoría son: la separación entre política y gestión, la reducción de las normas de actuación, el incremento de los controles económicos y financieros que permiten exigir responsabilidades personales y la introducción de incentivos para los logros y sanciones para los fallos (García, 2007).

Teoría de la agencia. En esta teoría se toma como referencia la interacción de dos partes: el *principal*, que es el contratante, y el *agente*, que debe llevar a cabo la acción pactada

(Quintanilla, 2017). Aquí, según explica García (2007), “la consecución de los objetivos del principal depende de las acciones que realice el agente, las cuales se ven afectadas por la información preferente que este último posea”. Bajo las propuestas de esta teoría, se hace necesario un sistema de control que permita delimitar perfectamente la responsabilidad de los agentes, esto, para favorecer la transparencia administrativa.

Para una visualización general de las teorías expuesta se presenta la *Tabla 1*:

Tabla 1. Pilares de la Nueva Gestión Pública. García (2007).



Elaboración de García (2007).

Se puede observar que la NGP tiene como objetivo el fortalecimiento de una administración que pueda satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos, buscando el menor coste posible. Se favorecen los mecanismos de competencia y los sistemas de control que permitan la inspección de resultados y la participación ciudadana (García, 2007).

Características Nueva Gestión Pública

Vegas (2008) citando a Olías de Lima (2001) plantea que la NGP conlleva una serie de “propuestas, características o pautas” que es clave tener en cuenta:

- ❖ Reducción del tamaño del sector público
- ❖ Descentralizar las organizaciones
- ❖ Jerarquías planas
- ❖ Desburocratización y competencias
- ❖ Desmantelar la estructura estatutaria
- ❖ Creación de agencias
- ❖ Dejar al usuario y pasar al cliente
- ❖ Evaluación
- ❖ Cambiar de cultura
- ❖ Un nuevo perfil de administrador ejecutivo o gerente público
- ❖ Empoderamiento de los funcionarios, empleados públicos y de los clientes

Se puede ver que este modelo exige meritocracia, buen desempeño, profesionalismo y todo esto va enmarcado en la transparencia y el control social (Junco, 2014). De otro lado, en la NGP se busca establecer la *eficacia*, definida como la capacidad de un régimen para encontrar soluciones a problemas básicos; la *efectividad*, entendida como la capacidad para poner en práctica las medidas políticas formuladas (Guevara, Espejel, Misael, 2010 citando a Linz, 1991) y la *legitimidad*, que hace referencia al cambio de las formas de interlocución Estado-sociedad, las cuales deben, sobre todo, generar mecanismos de participación real de la comunidad (Iglesias, 2006).

En este modelo, se pretende que el Estado adopte algunas prácticas de gestión empresarial como la descentralización del poder, énfasis en el servicio al cliente, gestión basada en resultados, el aumento de la competencia y la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación -TIC's. Todo esto, controlado por otras entidades públicas y por la ciudadanía, mediante procesos de rendición de cuentas, revisión del gasto público y evaluación por desempeño.

De igual forma, una de las grandes características que se resaltan en la NGP es la orientación hacia el ciudadano. Se pretende elevar su importancia, haciéndolo ver como un actor principal del sistema político, por ello, se abren nuevas posibilidades para su participación en la planeación y sobre todo para su vigilancia y evaluación del actuar de los servidores públicos, frente a los diferentes procesos y actividades que realizan. Todos estos aspectos buscan dejar atrás el burocratismo, al cual se le asigna la responsabilidad de los problemas de ineficiencia de la gestión pública y la crisis de la Administración Pública (Chica, 2011). Para entender con claridad los cambios que se plantean de un modelo a otro, se presenta la *Tabla 2*.

Tabla 2. Burocratismo vs Nuevo Modelo Gerencial. Chica (2011).

BUROCRATISMO		NUEVO MODELO GERENCIAL
El ciudadano puede ser marginal y hasta irrelevante.	→	El ciudadano cliente es el eje de la acción pública.
El Estado es un fin en sí mismo.	→	El Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos.
La gestión pública no tiene una preocupación prioritaria por lo social.	→	Su prioridad es la inversión social.
El gasto público no tiene límite alguno, ni mayor vocación productiva.	→	El gasto público es limitado y tiene la obligación de ser selectivo y altamente productivo.
El mal uso y derroche de los recursos es la norma.	→	El aparato administrativo tiene vocación de austeridad en todos sus actos.

Elaboración de Chica (2011).

Para la NGP se convierte en una necesidad hallar un equilibrio entre centralización-descentralización, y así lograr la activa participación de los entes locales en las decisiones superiores, y de la misma forma, elevar el papel del ciudadano, logrando involucrar a la comunidad tanto en la implementación como en el control de las políticas sociales (Iglesias, 2006).

NGP: una visión moderna para América Latina

Es momento de observar y entender el proceso de la Nueva Gestión Pública en la región latinoamericana:

En 1980 la mayoría de naciones de América Latina estuvieron marcadas por el estancamiento y las altas tasas de inflación. El modelo de estado de aquel entonces no estaba dando los resultados esperados y se convirtió en un problema a vencer.

Fue entonces que aparecieron las reformas orientadas hacia el mercado, sobre todo la apertura comercial y el ajuste fiscal (Junco, 2014). Aquellos ajustes no fueron satisfactorios, por ello llegó una segunda ola de reformas con el fin de preparar a América Latina *“para enfrentar la competencia económica internacional que trajo consigo la globalización. El Estado debió modificar sus antiguas políticas proteccionistas, sustituyéndolas por medidas que indujeran a las empresas a ser más competitivas en el nuevo ambiente económico mundial”* (CLAD, 1998).

Fue así como en los años 90 la Nueva Gestión Pública se presentó en América Latina como un modelo humanizado de la Administración pública, el cual permitía tomar lo mejor de dos mundos para ponerlo al servicio de la ciudadanía. Aunque no se habían completado fases que sí se habían logrado en países europeos, como el estado de bienestar o paternalista, la NGP entró a la región.

Este modelo llegó a Latinoamérica con un objetivo claro: generar democratización, entendida como la búsqueda de formas de relación entre el Estado y la sociedad. Su finalidad era identificar mecanismos de participación ciudadana para la toma de decisiones, la ejecución de proyectos y el control social que se ejerce sobre la gestión (CLAD, 1998).

Lo cierto es que sí se han generado reformas en el sector público latinoamericano a causa de la NGP. A lo largo de los años, se ha logrado la implementación de procesos de rendición de cuentas, proyectos para un mejor desempeño a un costo más bajo, simplificación de la estructura jerárquica, procesos para involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones y mayor transparencia en las actividades administrativas (Simbaqueba 2016).

¿Empresa o Estado?

Una de las grandes críticas a la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica (y el mundo), es que en este modelo el mercado, las ciencias económicas y el derecho mercantil toman especial importancia (Chica, 2011), dejando a un lado los problemas propios de la gestión social.

La gran controversia se da porque el plan de acción de la NGP en América Latina fue presentado como un “conjunto de iniciativas aplicables a todo tipo de organizaciones y caracterizadas por su neutralidad política”, (López, 2002) dejando a un lado las situaciones particulares de inequidad que presenta la región. Como manifiesta Vegas (2008), “*es claro que mantener la administración pública burocrática o tradicional sería por demás absurdo, como lo es también querer aplicar reglas o principios exclusivos del sector privado*”. Así que, la simple aplicación de normas económicas a las políticas públicas y sociales no necesariamente genera resultados relevantes en los diferentes procesos de gestión.

Hasta aquí es claro que ese proceso homogéneo/empresarial no es bien visto, ya que “*la administración es práctica, y la práctica es local, contingente y contextual*” (Thompson, 2008),

es decir, puede variar una y otra vez el escenario para la aplicación de un modelo de gestión pública.

Lo cierto es que los defensores de la NGP han afirmado fervientemente que, aunque “*el gobierno no puede ser una empresa, sí puede tornarse más empresarial*” (CLAD, 1998), resaltando que esto le permite ser más ágil y flexible ante los cambios que afectan a las organizaciones. Por ejemplo, Rodríguez (2004) resalta que, a diferencia de las empresas comerciales, el gobierno está obligado a desempeñar distintas funciones, “*en algunos contextos es el regulador, en otros el iniciador y en otros un interlocutor del sector privado*”, lo que quiere decir que el Estado tendría la posibilidad de aplicar diferentes modelos a su gestión, debido a su gran campo de acción.

Simbaqueba (2016) asegura que adoptar modelos extranjeros no soluciona los problemas institucionales de las administraciones públicas de la región, pues estos responden a entornos y problemáticas diferentes. Pero lo cierto es que en la gestión pública se permite la aplicación de distintos modelos, puesto que las instituciones gubernamentales no desarrollan una única actividad y, además, el contexto cultural e ideológico que condiciona a los estilos de gestión, genera que se abran diversos horizontes teóricos (Corona, 2007).

Es posible aplicar los principios y características de la NGP en el quehacer del Estado, pese a ser un modelo basado en la economía, pero, sin lugar a dudas, el proceso para realizarlo no podría darse de la misma forma en todos los entornos.

Guerrero (2008) puntualiza que la verdadera “lucha” está entre dejar que la NGP siga sola o darle matices que incorporen la revaloración de la administración pública tradicional y también darle un espacio a la participación ciudadana y sus múltiples variantes.

Evolución de la NGP

Este modelo ha representado el principio del cambio para la región, en cuanto a procesos de gestión se refiere. Moyado (2002) plantea que *“la Nueva Gestión Pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional”*. Lo cierto es que la NGP ha dado paso a la implementación de otras reformas tendentes a modernizar la administración como:

- La Nueva Gobernanza Pública, que, si bien comparte principios con la NGP, es un paradigma de gestión que busca adaptar las organizaciones a estructuras en red modificando las jerarquías, permitiendo que predomine la cooperación y no la competencia. Según Aguilar (2007), este concepto, en sentido estricto, se puede entender como la descentralización y la multipolaridad, *“que en razón de la sinergia de los recursos públicos, privados y sociales incrementa la claridad, capacidad y eficacia directiva de una sociedad”*.
- El e-government (gobierno electrónico), el cual Simbaqueba (2016) define *“como el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana”*.

Se pueden mencionar algunos componentes del gobierno electrónico como: servicios electrónicos, (e-services), gerencia electrónica (e-management), democracia electrónica (e-democracy), contratación pública electrónica ((e-procurement), políticas públicas (e-

policy) y comercio electrónico (e-commerce), todo esto pensado para fortalecer las estrategias estatales y facilitar el acceso de la ciudadanía a la información.

- El modelo de Gobierno Abierto, definido por la Revista Libertad y Desarrollo (2011) como *“aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente”*.

Este modelo, además de hacer uso activo de las TIC's, tiene tres pilares fundamentales: transparencia, colaboración y participación. Es la columna vertebral de los nuevos procesos de gestión, incluso los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU, que se promulgó en 2015, están en concordancia con este modelo, generando que los países que se adhieren a su implementación se comprometan a poner en marcha los principios de gobierno abierto en sus territorios (González, 2019).

Capítulo 3

Marco jurídico

Tabla 3. Panorama legal de la Nueva Gestión Pública en Colombia

Legislación	Aplicación
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 209, 270 y 343	Se incorporan elementos de la Nueva Gestión Pública, como son la descentralización territorial y la descentralización funcional o por servicios, la democratización de la gestión pública y el ejercicio de funciones públicas por particulares.
Ley 489 de 1998	Ordena la supresión y simplificación de trámites en la Administración Pública.
Ley 617 del 2000	Se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley orgánica del presupuesto y se dictan normas para la descentralización y para la racionalización del gasto público.
Ley 594 de 2000	Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones.
Ley 790 de 2002	Se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la Administración Pública.
Ley 872 de 2003	Se crea el sistema de gestión de calidad en la Rama Ejecutiva y otras entidades prestadoras de servicios.
Ley 850 de 2003	Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas.
Ley 909 de 2004	Se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.
Ley 962 de 2005	Se dictan disposiciones sobre la racionalización de trámites y procedimientos administrativos.
Ley 951 de 2005	Por la cual se crea el acta de informe de gestión.
Ley 1006 de 2006	Por la cual se reglamenta la profesión de Administrador Público y se deroga la Ley 5ª de 1991.
Decreto 3851 de 2006	Organiza un sistema de aseguramiento de la calidad, almacenamiento y consulta de la información básica colombiana.
Ley 1341 de 2009	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –

	TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.
Conpes 3654 de 2010	Por el cual se establece la Política de Rendición de Cuentas.
Decreto Ley 4170 de 2011	Reconoce la contratación pública como un pilar estratégico, con el fin de hacer seguimiento a las actividades contractuales del Estado y así, mitigar el riesgo de corrupción.
Ley 1474 de 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
Decreto Ley 19 de 2012	Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
Ley 1712 de 2014	Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
Resolución 3564 de 2015	Reglamentaciones asociadas a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
Ley 1757 de 2015	Crea y establece las funciones y la estructura del Consejo Nacional de Participación Ciudadana.
Decreto 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
Decreto 415 de 2016	Lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones.
Ley 1960 de 2019	Se modifica la Ley 909 de 2004, el Decreto-Ley 1567 de 1998, en aspectos relacionados con la figura del encargo, los concursos, la profesionalización del servidor público y los mecanismos de movilidad horizontal.
Ley 1978 de 2019	Se moderniza el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC, se distribuyen competencias, se crea un regulador único y se dictan otras disposiciones.

Elaboración propia, (2020).

Colombia no podía ser ajena a los cambios de gestión que estaban sucediendo en el mundo, fue así como en la Constitución Política de 1991 se incorporaron elementos de la Nueva Gestión Pública, como son la descentralización territorial y la descentralización funcional o por servicios, la democratización de la gestión pública y el ejercicio de funciones públicas por particulares (Pabón, 2010). En la carta magna se incluye por primera vez un capítulo dedicado a la Administración pública y otro sobre la Función pública, donde se relaciona todo lo concerniente a los empleados del Estado.

El artículo 209 de la Constitución tiene especial relevancia porque fija los principios que regulan la actividad administrativa en el país, como son: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. Todo esto, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Estos postulados obligaron a una reestructuración de las organizaciones públicas en todos los niveles, para dar respuesta a los nuevos retos (Ramírez, 2012).

Los principios de la Nueva Gestión Pública se abrieron nuevos caminos en Colombia con la creación de la Ley 489 de 1998, la cual regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de organización y funcionamiento de la Administración Pública.

En esta ley se propone una serie de instrumentos o herramientas para el mejoramiento de la capacidad administrativa, como son:

- El Sistema de Desarrollo Administrativo
- Incentivos a la gestión pública
- Sistema Nacional de Control Interno
- Escuela de Alto Gobierno

- Democratización y control social
- Sistema General de Información Administrativa
- Control administrativo
- Ejercicio de funciones públicas por particulares

Luego, el país recibió la Ley 790 de 2002 en la que se ordena la fusión de entidades, organismos nacionales y ministerios, esto con el fin de adelantar un programa de renovación de la Administración Pública y en la cual se promocionan las tecnologías de la información y la comunicación para la implementación del *e-government*.

Tiempo después, se presentó la Ley 909 de 2004 para regular el ingreso y ascenso a los empleos de carrera administrativa, los concursos, la permanencia en el servicio, las causales de retiro, entre otros aspectos. Y enseguida, el país recibió la Ley 962 de 2005 en la que se dispone la disminución de trámites y procedimientos administrativos para facilitar la participación ciudadana.

Ya en 2009, con la Ley 1341, se definieron los principios y conceptos para la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y entre 2014 y 2015 se creó la reglamentación para la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. La legislación de los años más recientes ha estado inclinada al control y vigilancia de la corrupción y a la implementación de las TIC's en el sector público.

Evidentemente, en las últimas décadas se emprendieron importantes reformas en materia de administración pública en Colombia, dando cuenta de la incorporación de varios lineamientos de la NGP (Ramírez & Tabares, 2011), pero también la instauración de características relacionadas a nuevos modelos de gestión como el *Gobierno Abierto*, mencionado en el capítulo anterior.

Marco Normativo en la SIC

La Superintendencia de Industria y Comercio ejerce las funciones establecidas en la Ley 155 de 1959, el Decreto 3307 de 1963, el Decreto 1302 de 1964, los Decretos 3466 y 3467 de 1982, el Decreto 2876 de 1984, el Decreto 2153 de 1992, el Decreto 2269 de 1993, la Ley 256 de 1996, la Ley 446 de 1998, la Ley 527 de 1999, el Decreto 1130 de 1999, el Decreto 1747 de 2000, la Ley 643 de 2001, el Decreto 3081 de 2005, el Decreto 3144 de 2008, la Ley 1266 de 2008, las Leyes 1335, 1340 y 1341 de 2009, la Ley 1369 de 2009, el Decreto 4130 de 2011, el Decreto 4176 de 2011, el Decreto 4886 de 2011 y el Decreto 1074 de 2015.

Haciendo una revisión de esta normatividad, se encontraron algunas leyes que se relacionan con la Nueva Gestión Pública, pues su propósito abarca el acceso a la información pública, la rendición de cuentas y la protección de la información. A continuación, se resalta ese marco normativo en la SIC:

Tabla 4. Marco Normativo de la Nueva Gestión Pública en la SIC.

Legislación	Aplicación
Ley 527 de 1999	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.
Ley Estatutaria 1266 de 2008	Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.
Ley 1273 de 2009	Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado denominado “de la protección de la información y de los datos”- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.

Ley 1480 de 2011	Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.
Ley estatutaria 1581 de 2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Habeas Data.
Ley 1735 de 2014	Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones.

Elaboración propia (2020).

Capítulo 4

Metodología

Para abordar la temática objeto de esta investigación, se aplicó el modelo hermenéutico de interpretación y revisión documental, permitiendo un proceso interactivo continuo, marcado por el desarrollo del proyecto. Se trabajó por etapas, teniendo en cuenta los objetivos propuestos.

En la primera etapa, se reunieron documentos e investigaciones expuestas en bases de datos como Dialnet, Redalyc, Google Scholar y en repositorios digitales de instituciones como la Universidad Nacional de Colombia y la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, con el fin de establecer el marco teórico, tal como se propuso en el objetivo *explicar en qué consiste el modelo de Nueva Gestión Pública*. Luego, se hizo una revisión de diferentes documentos legislativos que pudieran dar respuesta al objetivo: *elaborar un marco legal del modelo de Nueva Gestión Pública en Colombia*. Además, se hizo una revisión de la normatividad asociada a la Superintendencia de Industria y Comercio, no solo para la creación y organización de la entidad, sino en relación con la NGP.

En la segunda etapa, los textos elegidos fueron valorados y clasificados según los argumentos de los autores, teniendo en cuenta que estuvieran en relación con la finalidad del proyecto. Además, se eligieron diferentes documentos de gestión de la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, para analizarlos, y dar respuesta a los objetivos *Estudiar el aporte y Analizar la aplicación del modelo de la Nueva Gestión Pública en la gestión de la Superintendencia de Industria y Comercio en el período 2014 – 2018*.

De esta manera, se definieron fuentes primarias (información original) y fuentes secundarias (información reelaborada o sintetizada) y finalmente fueron revisados un total de 27

textos académicos, 4 informes de Rendición de Cuentas, 5 Informes de Gestión, 5 informes de Indicadores de Gestión y 3 Encuestas de Satisfacción de la SIC.

Capítulo 5

Resultados

La historia de la Superintendencia de Industria y Comercio – SIC se remonta a 1959, época en la que el país registró un crecimiento industrial y económico importante que motivó cambios en la regulación y manejo de las políticas.

El Estado se vio en la obligación de intervenir en la fijación de los precios para garantizar los intereses de consumidores y productores y por ello se creó la Superintendencia de Regulación Económica, una entidad pública que tenía como función principal intervenir en los estudios de costos y regular los precios de la canasta familiar.

Fue hasta 1968, con la expedición del Decreto 2974, que se creó la Superintendencia de Industria y Comercio, pero solo hasta 1991 con la implementación de nuevos derechos y deberes para el Estado y para los ciudadanos, estipulados en la Constitución Política de Colombia, sus funciones empezaron a abarcar todo lo que conocemos en la actualidad.

Al día de hoy, la SIC se define como un organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los niveles de satisfacción del consumidor colombiano y los procesos de desarrollo empresarial. Sus principales funciones se agrupan en tres frentes: el primero corresponde a la función de inspección, vigilancia y control; el segundo a la función de registro y el tercero a la función jurisdiccional, relacionada con protección al consumidor, competencia desleal y propiedad industrial (Informe de gestión, 2017).

Nueva Gestión Pública en la SIC

Dando respuesta al objetivo general de este proyecto: *analizar la aplicación del modelo de Nueva Gestión Pública en la Superintendencia de Industria y Comercio en el período 2014 – 2018*, se exponen tres estrategias que fueron halladas en Informes de gestión, Rendición de

cuentas, Encuestas de satisfacción e Indicadores de gestión de la SIC, en el mencionado período, con el fin de relacionarlos con diversas características de la NGP.

Desbogotización de la SIC

Esta estrategia inició en 2013 y con el pasar de los años se fue fortaleciendo dentro de la entidad. La intención principal era descentralizar los servicios de la SIC y llevarlos a las diferentes regiones del país. Para ello, se crearon programas como *SIC Móvil*, *Casas del consumidor* y *Rutas del consumidor*.

SIC Móvil. El Superintendente y los Superintendentes Delegados se desplazaban durante una semana a una región del país con el fin de realizar reuniones de trabajo, socialización y académicas con los gremios, universidades, centros de investigación, empresarios y consumidores, además de la atención de denuncias y demandas ciudadanas (Informe de gestión, 2016).

Casas del consumidor. En asocio con las alcaldías municipales, se adecuaban inmuebles para asentar autoridades del orden nacional y local que ejercieran funciones de inspección, vigilancia y control en materia de protección al consumidor (Informe de gestión, 2014).

Rutas del consumidor. Un bus con tecnología de punta recorría el país brindando asesoría y orientación a los consumidores en temas relacionados con la protección al consumidor y el registro de marcas y patentes de invención (Informe de gestión, 2014).

En relación con estas estrategias, se destaca el trabajo de la Red Nacional de Protección al Consumidor – RNPC, que tenía como objetivo principal ser una herramienta de descentralización de la protección al consumidor y fomentar la participación ciudadana mediante el impulso a las asociaciones de consumidores, con el fin de construir una cultura de consumo sano, seguro y responsable (Informe de gestión, 2016).

Es de gran importancia resaltar la RNPC porque este organismo estaba encargado de coordinar y articular a los productores y/o proveedores, al consumidor y al Estado, a través de las entidades encargadas de proteger sus derechos (Rendición de cuentas, 2018) y este aspecto está directamente relacionado con las bases teóricas de la NGP, en las que la empresa y lo público se entrelazan.

Participación ciudadana

Las estrategias para la promoción de la participación ciudadana en la SIC estuvieron reguladas por los siguientes componentes estratégicos: i) Desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de consumidores; ii) Alianzas público-privadas y; iii) Gestión de Conocimiento.

Fue así que, durante el período de estudio, la entidad promovió congresos, conversatorios (presenciales y en redes sociales), seminarios, talleres y kioscos transaccionales para motivar a la participación (Rendición de cuentas, 2016). También promovió la atención presencial, alcanzando en 2018 hasta 19 puntos para consulta en todo el territorio colombiano y abrió canales de participación externa, como un correo electrónico (oplaneacion@sic.gov.co) exclusivo para conocer la opinión de la ciudadanía frente a los diferentes planes de acción de la entidad.

Internamente, se fortaleció el concepto de participación ciudadana explicando a los funcionarios que se trataba de una tarea compartida entre ellos y los usuarios. Se crearon estrategias de comunicación en canales como la IntraSIC y las carteleras digitales.

Finalmente, se abrieron espacios para la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas en diferentes lugares del país. Esto, vinculado al Plan Anticorrupción que se resalta en los diferentes documentos de gestión de la entidad.

Comunicación y uso de las TIC's

Entre los principales objetivos de la SIC está educar al usuario respecto a sus derechos y deberes como consumidor. Es por ello, que, durante el período de estudio, se observa un gran número de herramientas para la comunicación de la entidad con los ciudadanos, por ejemplo:

Agendamiento de citas, video-llamada en lengua de señas colombiana, chat en línea 7x24, adaptación de líneas especializadas en el canal telefónico (adulto mayor, SIPI, Registro Nacional de Bases de datos, lengua nativa), implementación del protocolo de atención a los discapacitados, uso de las redes sociales, reestructuración de los sitios web externos e internos, creación de boletines tecnológicos, producción del programa SICTV y capítulos educativos de la serie *Profesor - Súper O*. Al finalizar el 2018, la entidad registró un total de 11 canales de atención al público.

De igual manera, se puso en marcha el Sistema de Propiedad Industrial - SIPI, que fue considerado como la plataforma tecnológica para la administración de los trámites de propiedad industrial más moderna de la región en 2016. Y además, en 2018 la entidad obtuvo el sello de excelencia gobierno digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con la creación de la plataforma virtual de mediación *SIC Facilita*, que permitía promover acuerdos amigables entre consumidores y proveedores de productos y servicios.

De igual forma, se debe resaltar el proceso de la SIC frente a la estrategia Gobierno en línea, conocida luego como Gobierno digital. En los diferentes documentos de gestión se evidencia una adaptación frente a los requerimientos de esta estrategia, desde el área de tecnología hasta el área de comunicaciones, adoptando lineamientos nacionales e internacionales y creando diferentes plazos para su aplicación. En el período de estudio relacionado se observó:

- La validación de los componentes de: trámites y servicios en línea, Sistema Integrado de PQRS y servicios centrados en el usuario.
- La gestión y aprovechamiento de información para el análisis, toma de decisiones, mejoramiento permanente de procesos internos y el intercambio de información.
- La construcción y ejecución de un Plan de Seguridad y Privacidad con el propósito de mejorar los niveles de confianza de usuarios tanto externos como internos (Informe de Gestión, 2016).

Capítulo 6

Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos en este documento, se presentan las siguientes conclusiones:

En relación con el objetivo: *explicar en qué consiste el modelo de Nueva Gestión Pública*, se creó un Marco Teórico que permitió entender la NGP como un modelo cuyo propósito es el fortalecimiento de una administración que pueda satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos. Además, se resaltaron algunas de sus características, tales como orientación al cliente, rendición de cuentas, uso de tecnologías de información, planeación estratégica, descentralización, entre otras.

En cuanto al objetivo: *elaborar un marco legal del modelo de Nueva Gestión Pública en Colombia*, se crearon las Tablas 3 y 4, en las cuales se dio a conocer la revisión de diferentes documentos legislativos que pudieran dar luz al marco legal de la NGP en nuestro país y la normatividad de la Superintendencia de Industria y Comercio relacionada con este modelo de gestión. Allí, se pudo observar cómo, a través de los años, la legislación le ha dado una mayor importancia al rol del ciudadano y ha fortalecido su participación en las decisiones gubernamentales.

Para dar respuesta a los objetivos *Estudiar el aporte y Analizar la aplicación del modelo de la Nueva Gestión Pública en la gestión de la Superintendencia de Industria y Comercio en el período 2014 – 2018*, se identificaron importantes características de la NGP en la gestión de la SIC, estas son: descentralización, rendición de cuentas, mecanismos de comunicación y participación ciudadana.

En primer lugar, es de resaltar la *descentralización* de la SIC con programas como *SIC Móvil*, con en el que se logró hacer presencia en 16 ciudades del país y *Casas del consumidor* y *Rutas del consumidor*, estrategias que permitieron atender un total de 688.964 usuarios hasta 2018.

Este aspecto también se puede entender como *desconcentración administrativa*, cuyo propósito es que los diferentes organismos gubernamentales creen iniciativas que permitan delegar funciones a instancias inferiores o regionales. Con las estrategias mencionadas, la SIC pudo ampliar su rango de acción creando alianzas con los gobiernos locales, lo que le permitió generar un mayor acercamiento y entendimiento por parte de la ciudadanía en relación con los servicios de la entidad.

En segundo lugar, se encuentra la *rendición de cuentas*. En el período mencionado sobresalen la presentación de documentos y realización de eventos por parte de la SIC, para mostrar avances en inversión y ejecución de su plan de acción a la ciudadanía y entes de control.

La rendición de cuentas es un mecanismo de reconocimiento político, al exponerse los resultados de la entidad se visibiliza su gestión, y por su puesto la eficiencia y eficacia de la Administración.

En este punto también aparecen aspectos como *visibilidad y transparencia*, pues con la rendición de cuentas se pretende que los ciudadanos y los entes de control conozcan cómo se manejan los recursos públicos y que exista una verificación que permita evitar prácticas ligadas a la corrupción.

En tercer lugar, se analizaron *los mecanismos de comunicación y participación ciudadana* de la SIC. Para el cierre de 2018 se registraron 11 canales de comunicación disponibles a la ciudadanía, creados con el fin de vencer fronteras de tiempo y espacio. También

se observó un crecimiento importante en las visitas de su página web, registrando en 2014 2.409.989 y cerrando el 2017 con 4.584.131. La apuesta por el trabajo colaborativo, dentro y fuera de la entidad, es una característica clave de la Nueva Gestión Pública, porque, si bien este modelo es asociado con un sistema individualista, lo cierto es que el objetivo final requiere un trabajo conjunto y conciliado entre el Estado y los ciudadanos.

En este punto, es clave resaltar el modelo de *Gobierno Abierto* (GA) en la SIC, es decir, la interacción con el ciudadano en contextos informáticos. En este modelo la información pública es de los ciudadanos y debe estar a su disposición para fomentar la transparencia y la participación (Vera, 2018), es por ello que la labor de la SIC en la modernización de su página web y el uso de las redes sociales, en el período de estudio, fue de suma importancia.

El GA promueve la idea de transparencia en las actividades gubernamentales, y por ello invita a poner a disposición de la ciudadanía toda la información. El propósito es que se pueda ejercer una verdadera veeduría pública y así prevenir y luchar contra la corrupción.

Las estrategias donde los canales digitales fueron centrales para mantener en comunicación directa a la ciudadanía y recibir sus apreciaciones, fueron claves para hacer parte de este modelo de gestión que se relaciona con variadas características de la NGP, por ello en capítulos anteriores lo mencionamos como una evolución de esta.

Sin lugar a dudas, la profesionalización de los recursos humanos, la incorporación de tecnologías de información y comunicación, las prácticas de transparencia y la generación de un marco adecuado de rendición de cuentas que permitiera un mayor control ciudadano, fueron muestras de los principios de la NGP en el período de estudio de la SIC.

Proyecto aplicado

Es importante destacar que este ejercicio de análisis puede ser aplicado en cualquier institución pública, no solo en relación con la Nueva Gestión Pública, sino con cualquier modelo de gestión. Esto, con el fin de comprender, en la práctica, los alcances de las diferentes estrategias que se están aplicando en las entidades gubernamentales y así, actualizar los planes de acción de la manera más conveniente.

Para lograrlo, se propone la aplicación de las siguientes fases:

Planeación. Elección del modelo de gestión que se desea analizar dentro de la entidad. Para este proceso se pueden plantear preguntas como: ¿Es necesario cambiar los modelos de comunicación actuales? ¿Deberíamos generar nuevos espacios de participación? ¿Se está compartiendo la información completa a la ciudadanía? ¿Son suficientes nuestros canales de atención? Este tipo de cuestionamientos permitirán realizar un barrido sobre las necesidades de la entidad y así aplicar un modelo de gestión que pueda dar respuestas adecuadas.

Investigación. Revisión del modelo de gestión frente a su historia dentro de la región, el país y la entidad. Esto permitirá observar qué se ha hecho y así, depurar las ideas que pueden ser de utilidad para el análisis a realizar.

Teorización. Elegir las características más representativas del modelo de gestión seleccionado. Estas, estarán relacionadas con las necesidades que se identificaron en la fase de planeación.

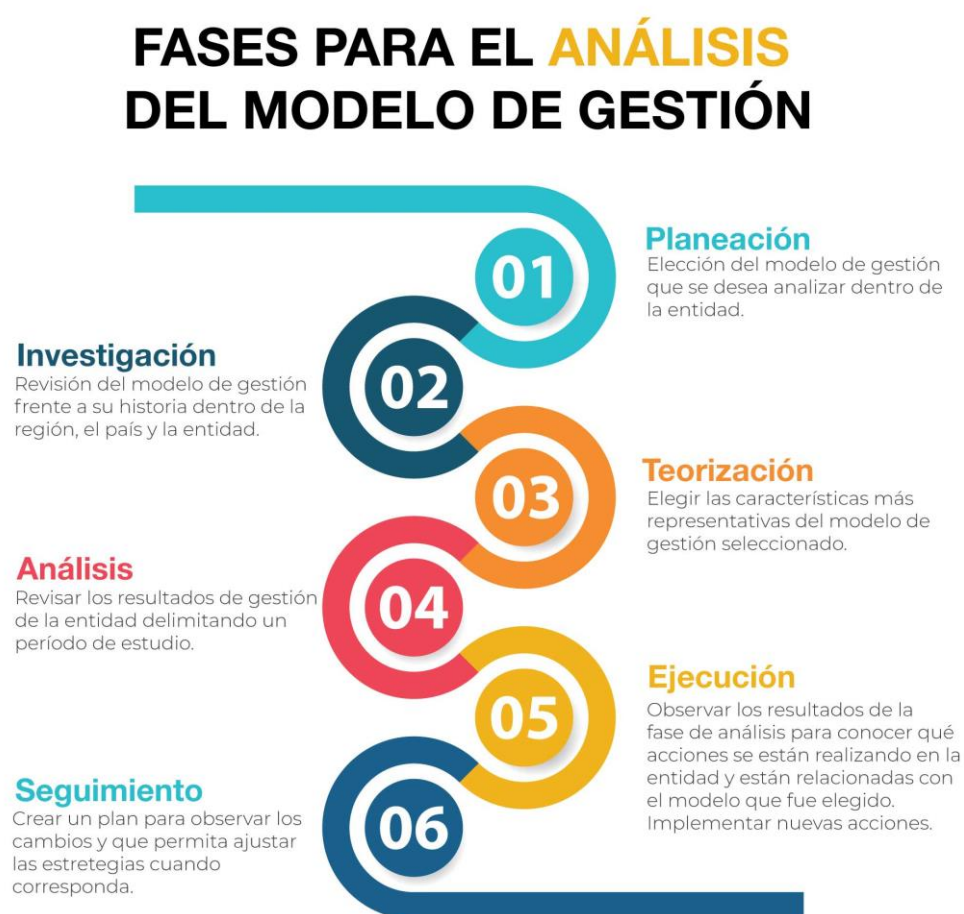
Análisis. Revisar los resultados de gestión de la entidad delimitando un período de estudio, para identificar los diferentes procesos que se han llevado a cabo y relacionarlos con las características del modelo de gestión que fueron elegidas en el paso anterior.

Ejecución. Observar los resultados de la fase de análisis con el propósito de conocer qué acciones se están realizando en la entidad y están relacionadas con el modelo que fue elegido. De

igual forma, identificar que acciones nuevas se podrían implementar para fortalecer las estrategias que están funcionando según los objetivos que se han planteado. Este análisis también se realiza para ajustar o eliminar los procesos en los que no se identificaron los resultados esperados.

Seguimiento. Cualquier proceso de renovación en gestión debe contener un plan para realizar el seguimiento. Se requiere elegir un tiempo determinado para observar si las estrategias que se propusieron están dando los resultados esperados o es necesario realizar ajustes.

Gráfica 1. Fases para el análisis del modelo de gestión.



Elaboración propia (2020) con vectores gratuitos de Freepik.

Frente a los puntos anteriores, es importante tener presente el contexto de la entidad para elegir un modelo de gestión. Como lo vimos en el marco teórico, una de las grandes críticas a la NGP es que su aplicación se pretende como un igual en todas las regiones, y lo cierto es que este es un error que se puede relacionar a cualquier modelo. Es de saberse que en la interacción humana no hay perpetuidades, es decir, las decisiones, acciones y escenarios pueden cambiar, por lo que siempre se necesita tener claro el contexto y sus actores para la puesta en marcha de cualquier estrategia.

Con esto, se hace una invitación a pensar en los modelos de gestión como una gran pieza compuesta de pequeñas partes que pueden o no estar integradas en la muestra final. Es decir, es necesario analizar las diferentes características de un modelo de gestión (o de comunicación) a la luz del contexto sociopolítico y es permitido aplicar unas u otras o incluso hacer “mezclas”, aunque esto se convierta en un golpe a los puristas.

Este documento pretende ser un ejercicio de análisis, pero, sobre todo un plan de observación frente a lo que funciona y lo que no, con el propósito claro de lograr un mejor plan de acción. Como Proyecto Aplicado, se hace entrega de un paso a paso que contiene las fases para el análisis de un modelo de gestión.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las fases propuestas, se recomienda:

- Crear un equipo de trabajo específico para la realización del análisis propuesto en este documento.
- Para la fase de planeación se recomienda que el equipo realice una tabla con preguntas que permitan observar la necesidad real de aplicar de un modelo de gestión dentro de la entidad. Las preguntas estarán hiladas a las necesidades de

cambio que presente la entidad. Estas se pueden observar en los informes de gestión, de contraloría, encuestas a la ciudadanía, etc.

Ejemplo:

Cuestionamientos	SÍ	NO
¿Es necesario cambiar los modelos de comunicación actuales?		
¿Deberíamos generar nuevos espacios de participación?		
¿Se está compartiendo la información completa a la ciudadanía?		
¿Son suficientes nuestros canales de atención?		

- Es posible elegir entre dos caminos para realizar este análisis: aplicar las características de un modelo de gestión para demostrar la existencia de este dentro de la entidad, tal como se hizo en este documento. De esta manera, se podrá comprobar qué procesos activos son acordes con el modelo de gestión que la entidad ha puesto en marcha. Como se mencionó antes, este ejercicio también permitirá encaminar o eliminar procesos que no están cumpliendo con las expectativas.

El otro camino es elegir un modelo que genere interés por los resultados que ha dado en otras entidades o quizá en otros países, identificar sus características y empezar a revisar qué procesos de la entidad pueden estar relacionados y cuáles sería necesario alinear.

Esto quiere decir que: en el primer caso el modelo se aplica en la entidad, en el segundo, la entidad busca acomodarse al modelo.

- Delimitar el período de estudio para realizar cualquier análisis es imprescindible, esto significa que se concretará el área de interés, se van a especificar los alcances

y se dejarán en claro los límites. Se trata de poner un tema dentro de una realidad concreta y hallar respuestas sin perderse en el camino de la investigación.

- Es necesario que en la fase de ejecución se realicen planes de acción y estos sean validados por las estancias correspondientes. De lo contrario, el análisis podrá quedar como un archivo más dentro de la entidad.
- Si bien la puesta en marcha de las diferentes propuestas estará a cargo de un equipo de trabajo, es importante realizar reuniones periódicas para que los funcionarios y contratistas conozcan bajo qué modelo está trabajando la entidad y cuál es su participación en este.

Lista de referencias

- Aguilar, L. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 39: 5-32
- Caballero, M. & Nieto, L. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*. 1: 124 - 134
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Chile.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo* 39 53: 57-74.
- Corona, B. (2007) La nueva gestión pública y el estilo personal de gobernar. *Sociológica*. 25: 253 – 263.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2002). *Nueva Gestión Pública*.
- Función Pública. Bogotá. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Revista Presupuesto y Gasto Público*. 37-64. Universidad de Salamanca.
- García, J. (2014). Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración en las administraciones Públicas. *Innovar*, 24(54), 75-88.
- González, A. (2019). Las esferas del gobierno abierto. Una aproximación desde la teoría de la democracia. *Forum*. 15: 147 -170
- González, S. (2009). La Constitución Colombiana y las funciones gerenciales del sector público. *Entramado*. 10: 64-79
- Guevara, A., Espejel, J., & Flores, M. (2010). Los retos de la nueva gestión pública en América Latina. *Espacios Públicos*. 27: 33-46
- Iglesias, A. (2006). Legitimidad, eficacia y participación: la gestión pública en procesos de cambio. *Folletos Gerenciales*, 10(9), 35+
- Junco, R. (2014). *La Nueva Gestión Pública caso chileno y colombiano*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Libertad y Desarrollo. (2011). Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. *Temas públicos*. N° 1.038

- López, A. (2002). *La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. España: Dirección de Estudios e Información, Instituto de Administración Pública.
- Moyado, F. (2002). VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11.
- Pabón, H. (2002). *La Nueva Gestión Pública*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Quintanilla, D. (2017). *La reforma de la gestión pública en Colombia: una aproximación a los procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos*. Universidad Nacional de Colombia.
- Ramírez, M. (2012) *Transformaciones del Estado en el gobierno local: La nueva gestión pública en Medellín*. *Reflexión Política*. 14(28): 82-95
- Ramírez, M. & Tabares, J. (2011). *La incidencia de la nueva gestión pública en la reconfiguración de las funciones de los concejales de la ciudad de Medellín*. *Reflexión política*. 13 (26): 100 – 115
- Rodríguez, G. (2004). *Gobierno electrónico: hacia la modernización y transparencia de la gestión pública*. *Revista de derecho, Universidad del Norte*. 21: 1-23
- Rodríguez, R. H. (2014). *La Nueva Gestión Pública caso chileno y colombiano*. Bogotá.
- Romero, J. (2006). *Aproximación a una sociología de la gestión. Gestión pública y compromiso social*. *Gestión y Política Pública*. 1: 49-82
- Simbaqueba, M. (2016) *Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá*. *Administración & Desarrollo*. 46(2), 200-218.
- Superintendencia de Industria y Comercio. *Encuesta de satisfacción*. 2014, 2015, 2017 y 2018.
- Superintendencia de Industria y Comercio. *Indicadores de gestión*. 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Superintendencia de Industria y Comercio. *Informes de gestión*. 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Superintendencia de Industria y Comercio. *Rendición de cuentas*. 2014 – 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Thompson, F. (2008) *Las tres caras de la gestión pública*. *Gestión y Política Pública*. 2: 487-509
- Vegas, C. (2008). *Proceso de aplicación de la Nueva Gestión Pública en la Administración Tributaria del Perú 1991-2005*. *Espacios Públicos*. 21: 64-95

Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo* 39 (53): 57-74.

Vera, M. (2018). Los datos abiertos y el plan de acción de Gobierno Abierto en México 2013-2015 *Nóesis*. 27 (54): 1-20.