



Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública

# COLOMBIA

LA IMPLEMENTACIÓN DEL BUEN GOBIERNO



# **Colombia: La implementación del buen gobierno**

ESTUDIOS DE LA OCDE SOBRE GOBERNANZA  
PÚBLICA

Este trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General. Las opiniones e interpretaciones que figuran en esta publicación no reflejan necesariamente el parecer oficial de la OCDE o de los gobiernos de sus países miembros.

Tanto este documento como cualquier mapa que se incluya en él no conllevan perjuicio alguno respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

**Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:**

OCDE (2014), *Colombia: La implementación del buen gobierno*, OECD Publishing.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es>

ISBN 978-92-64-20234-4 (impresa)

ISBN 978-92-64-20235-1 (PDF)

Los datos estadísticos para Israel son suministrados por y bajo la responsabilidad de las autoridades israelíes competentes. El uso de estos datos por la OCDE es sin perjuicio del estatuto de los Altos del Golán, Jerusalén Este y los asentamientos israelíes en Cisjordania bajo los términos del derecho internacional.

Las erratas de las publicaciones de la OCDE se encuentran en línea en [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© OCDE 2014

La OCDE no garantiza la exacta precisión de esta traducción y no se hace de ninguna manera responsable de cualquier consecuencia por su uso o interpretación.

---

Usted puede copiar, descargar o imprimir los contenidos de la OCDE para su propio uso y puede incluir extractos de publicaciones, bases de datos y productos de multimedia en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales docentes, siempre y cuando se dé el adecuado reconocimiento a la fuente y al propietario del copyright. Toda solicitud para uso público o comercial y derechos de traducción deberá dirigirse a [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Las solicitudes de permisos para fotocopiar partes de este material con fines comerciales o de uso público deben dirigirse al Copyright Clearance Center (CCC) en [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) o al Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) en [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

---

## Prólogo

Colombia es la tercera economía de América Latina medida en términos de PIB (2012) y dispone de abundantes recursos naturales (OCDE 2013). La situación de expansión económica de Colombia ha ido acompañada de un fortalecimiento de sus instituciones políticas. Desde la promulgación de la Constitución Política de 1991, las sucesivas reformas políticas adoptadas desde principios de la década de 1990, han facilitado la modernización de la actividad económica. Estas reformas, junto con un mayor nivel de seguridad, la creciente actividad minera y los sólidos precios de los productos básicos (commodities) a nivel mundial, apoyan un crecimiento económico que se mantendrá a medio plazo.

El propósito de este Informe es, por ende, aconsejar al gobierno de Colombia sobre cómo mejorar su capacidad de gobernanza para lograr resultados estratégicos a largo plazo en términos de calidad de vida, prosperidad y competitividad para los ciudadanos y empresas, y para prestarles servicios de manera más efectiva y eficiente independientemente del lugar de residencia. En el contexto de la solicitud del gobierno de Colombia para acceder a ser miembro de la OCDE, este Informe forma parte de un conjunto de estudios que el gobierno de Colombia ha encargado a la OCDE; los otros se focalizan en reformas regulatorias, políticas de desarrollo y políticas de sostenibilidad ambiental.

Este Informe refleja el compromiso del gobierno de Colombia con el buen gobierno, como lo hacen otras iniciativas en esta área, incluyendo la decisión del gobierno de vincularse a la Open Government Partnership (OGP) (Alianza para el Gobierno Abierto). La OGP pretende garantizar un proceso de colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, teniendo como objetivo que la formulación de las políticas se beneficie de la participación ciudadana. Colombia ha decidido implementar los compromisos adquiridos ante la OGP, que incluyen el uso de TIC, mejorar el acceso a la información, aumentar el monitoreo y la rendición de cuentas, mejorar la transparencia y la lucha contra la corrupción, así como la eficiencia y la prestación de servicios a los ciudadanos, entre otras materias. Algunos de estos temas están relacionados con las áreas estudiadas en este Informe.

El gobierno de Colombia ha pedido asesoramiento específico a la OCDE sobre “cómo” la reforma de la gobernanza, identificando *buenas prácticas internacionales* que pueden ayudar a definir reformas específicas, y ofreciendo *recomendaciones concretas sobre herramientas y procesos* para mejorar la capacidad estratégica del Estado en temas de coordinación del Centro de Gobierno, toma de decisiones basadas en evidencias, vinculación de la estrategia a la toma de decisiones presupuestarias, gobernanza multinivel, gestión estratégica de recursos humanos, estrategias de administración electrónica para mejorar la confianza en el gobierno, y el enfoque estratégico de la contratación pública, considerando dicha actividad como herramienta para la generación de empleo y el crecimiento económico.

Este Informe no aborda todos estos temas —por ejemplo, no examina asuntos relacionados con la división constitucional de los poderes entre los niveles de gobierno o los parámetros espaciales óptimos de la administración sub-nacional, ni aborda asuntos del estado de derecho—. Sin embargo, se dictan recomendaciones sobre la forma de mejorar la capacidad

del gobierno central para identificar y abordar correctamente desafíos internos y externos, mejorando la toma de decisiones basadas en evidencias, involucrando a las partes interesadas y apalancando recursos para lograr que los resultados de las políticas sean coherentes, aborden desafíos de crecimiento y equidad con el objetivo de fomentar el desarrollo del país.

La fecha de cierre del contenido reflejado en este Informe fue el 27 de mayo de 2013, cuando el borrador fue aprobado por el Comité de Gobernanza Pública de la OCDE. Los hallazgos presentados en este Informe emanan de la metodología estándar de revisión por pares o expertos de la OCDE, consistente en el análisis por parte de la Secretaría de la información y de los datos suministrados por el país, basados en cuestionarios detallados y en entrevistas exhaustivas con funcionarios claves del gobierno central y sub-nacional del país, así como en análisis de temas proporcionados por expertos, académicos externos, en prácticas comparativas de buena gobernanza y en la recopilación de trabajos anteriores desarrollados por la OCDE en Colombia y en otros países.

El seguimiento de este Informe se hará a través de un Plan de Implementación que será desarrollado conjuntamente con las autoridades colombianas y se pondrá en marcha durante el periodo 2013 y 2014 bajo los términos de la alianza Colombia-OCDE, en el contexto de la decisión tomada por el Consejo de la OCDE el 30 de mayo de 2013 de invitar a Colombia a unirse a la Organización.

## *Agradecimientos*

Este Informe de Gobernanza Pública-Colombia fue coordinado por Adam Knelman Ostry, jefe de proyecto, quien redactó los Capítulos 1, 2, 3 y 5. El Capítulo 4 fue redactado por Raffaele Trapasso. El Anexo A fue redactado por Maria Maguire, bajo la supervisión de Óscar Huerta Melchor. El Anexo B fue redactado por Despina Pachnou, con aportes sustanciales de Elodie Beth. El Anexo C fue redactado por Adam Mollerup, con aportes sustanciales de Barbara Ubaldi.

La orientación estratégica del Informe fue guiada por Martin Forst, Jefe de División, División de Alianzas y Revisiones de Gobernanza. Carlos Conde, Jefe Adjunto de División, División de Alianzas y Revisiones de Gobernanza, supervisó el proceso de Revisión, incluidas las misiones de investigación, y aportó comentarios significativos en todos los capítulos. María Paula Gutiérrez se desempeñó como asistente de investigación y contribuyó sustancialmente en el Capítulo 1. Elena Martín Córdova (asuntos de presupuesto y auditoría / control) y Jacobo García Villarreal (asuntos regulatorios) hicieron contribuciones sustantivas y significativas.

Este Informe se benefició de la sapiente asesoría de un número sin precedentes de revisores pares o expertos de países miembros de la OCDE. Para el cuerpo central del trabajo sobre coordinación del centro de gobierno, toma de decisiones con base en evidencias y gobernanza multinivel, los expertos fueron:

- Estonia: Sr. Heiki Loot, Secretario de Estado, Oficina del Jefe de Gobierno, Gobierno de Estonia;
- Alemania: Sr. Matthias Freundlieb, Director General Adjunto, Cancillería Federal, Gobierno de Alemania;
- España: Sra. Elena Martín Córdova, Asesora Fiscal, Oficina Económica del Presidente del Gobierno, Gobierno de España;
- Reino Unido: Sra. Elisabeth (Liz) McKeown, Directora Adjunta y Economista Jefe Adjunta, Oficina del Gabinete, Gobierno del Reino Unido.

Para el anexo sobre la gestión de recursos humanos, los expertos fueron:

- Canadá: Sra. Blagovesta Maneva-Sleyman, experta independiente, ex Directora, Gestión de Conocimientos y Desarrollo, Secretaría de la Junta del Tesoro, Gobierno de Canadá;
- Chile: Sr. Alejandro Weber, Subdirector, Dirección Nacional del Servicio Civil, Gobierno de Chile;
- México: Sr. Raúl Arceo, Jefe de Unidad, Política de Recursos Humanos, Secretaría de la Función Pública, Gobierno de México;
- Reino Unido: Sr. Martin Stopher, Jefe de Profesión para Estadísticas del Reino Unido, Oficina de Gabinete del Reino Unido.



Para el anexo sobre el gobierno en línea, los expertos fueron:

- Canadá: Sr. Stephen B. Walker, Director Sénior, Gestión de la Información, Secretaría de la Junta del Tesoro, Gobierno de Canadá;
- México: Sr. Carlos Viniegra, Jefe de la Unidad de Gobierno Digital, Gobierno de México.

Para el anexo sobre la contratación pública, los expertos fueron:

- Italia: Sr. Luca Mastrogregori, Jefe, Estrategias de contratación electrónica, CONSIP S.p.A., organismo central de compras, Italia;
- Portugal: Sr. Paulo Magina, Miembro de la Junta, eSPap-Entidad de Servicios Compartidos para la Administración Pública, organismo central de compras, Portugal.

El equipo de este Informe desea agradecer las significativas aportaciones realizadas por sus interlocutores en la Presidencia de Colombia, en particular la Sra. María Lorena Gutiérrez Botero y la Sra. Paula Durán y su equipo; en el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, en particular la Sra. Paula Acosta y su equipo; en Colombia Compra Eficiente (la agencia de contratación pública de Colombia), en particular la Sra. María Margarita (Paca) Zuleta y su equipo; en el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Sra. Elizabeth Rodríguez y su equipo; y en la unidad de gobierno en línea del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Sra. Johanna Pimiento y su equipo.

Marina Laurent y Katarzyna Weil suministraron asistencia administrativa y de producción. David Goessmann preparó el manuscrito para su publicación. Silvia Losada llevó a cabo la revisión y la edición de la traducción al español de la versión inglesa de dicho Informe.

Este estudio es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (*United States Agency for International Development-USAID*). Las opiniones expresadas y los argumentos empleados en el presente no necesariamente reflejan la visión oficial de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos ni las de la Organización o las de los gobiernos de sus países miembros.

## *Índice*

<b>Resumen ejecutivo</b> . . . . .	13
<b>Análisis y recomendaciones</b> . . . . .	17
Coordinación del Centro de Gobierno . . . . .	19
Toma de decisiones basada en evidencias . . . . .	29
Gestión de recursos humanos . . . . .	48
Contratación Pública . . . . .	54
TIC y gobierno en línea . . . . .	56
Consideraciones sobre etapas, secuenciación y tiempos para la implementación de reformas . . . . .	59
<b>Capítulo 1. Factores contextuales que influyen en la gobernanza de Colombia</b> . . . . .	63
Introducción . . . . .	64
Influencia de la historia en la gobernanza actual de Colombia . . . . .	65
El impacto de la geografía y la demografía en la gobernanza de Colombia. . . . .	71
Desafíos macroeconómicos: pobreza, desigualdad, baja productividad, disparidades regionales . . . . .	75
Conclusión: la reforma de la gobernanza puede ayudar a Colombia a implementar su agenda de políticas exitosamente. . . . .	85
Bibliografía. . . . .	88
<b>Capítulo 2. La coordinación de políticas desde el Centro de Gobierno en Colombia.</b> . . . . .	93
Introducción . . . . .	94
La estructura actual del gobierno central de Colombia . . . . .	102
Ordenamiento institucional del CoG de Colombia: una evaluación. . . . .	110
Ilustraciones de desafíos que afectan a la coordinación en todo el gobierno . . . . .	130
Bibliografía. . . . .	150
<b>Capítulo 3. La toma de decisiones basada en hechos y datos objetivos</b> . . . . .	151
Introducción . . . . .	152
Conocimiento estratégico . . . . .	152
Regulación y análisis del impacto regulatorio . . . . .	164
Vinculación del presupuesto a la estrategia para optimizar el desempeño en Colombia: una evaluación . . . . .	171
Auditoría, vigilancia y control: una evaluación . . . . .	192
Conclusión . . . . .	206
Bibliografía. . . . .	209
<b>Capítulo 4. Gobernanza multinivel en Colombia</b> . . . . .	211
Introducción . . . . .	212
El raciocinio de política tras la descentralización en Colombia . . . . .	213
Gobernanza multinivel en Colombia. . . . .	220
Vínculo del desempeño regional y nacional: logro más efectivo de resultados de desarrollo . . . . .	239



Asuntos de capacidad subnacional: GRH y gobierno en línea desde una perspectiva de GMN . . . . .	256
<i>Anexo 4.A1.</i> El estudio de caso de Barranquilla . . . . .	266
Bibliografía . . . . .	276
<b>Capítulo 5. Conclusión: Mecanismos para asegurar la reforma de la gobernanza en Colombia</b> . . . . .	279
Introducción . . . . .	280
Asuntos a superar para que se produzca el cambio . . . . .	280
Una posible agenda de reforma fundamentada en los éxitos de Colombia hasta la fecha. . .	281
Consideraciones sobre las etapas, secuenciación y definición de tiempos para la implementación de las reformas . . . . .	285
Bibliografía . . . . .	288
<b>Anexo A. La gestión estratégica de recursos humanos en Colombia.</b> . . . . .	289
Bibliografía . . . . .	407
<b>Anexo B. Contratación pública en Colombia</b> . . . . .	411
<i>Anexo B.1.</i> Establecimiento de acuerdos marco . . . . .	440
Bibliografía . . . . .	442
<b>Anexo C. El desarrollo nacional y el uso estratégico de las TIC y el gobierno en línea en Colombia</b> . . . . .	445
Bibliografía 509	
<b>Figuras</b>	
Figura 1.2. Fuentes de las diferencias en el ingreso real en Colombia 2008-10 . . . . .	78
Figura 1.3. La brecha entre ricos y pobres es pronunciada . . . . .	78
Figura 1.4. Colombia gasta más en educación pero obtiene menos resultados que muchos otros países . . . . .	81
Figura 2.1. Estructura del gobierno central . . . . .	102
Figura 2.2. Fases principales del proceso del PND ( <i>Ley</i> ). . . . .	111
Figura 2.3. Penetración de internet y ordenadores personales en diferentes estratos socioeconómicos . . . . .	137
Figura 2.4. Indicadores de la ONU sobre preparación para administración electrónica en países seleccionados . . . . .	140
Figura 4.1. Órganos de gobierno nacional y territorial en Colombia . . . . .	224
Figura 4.2. Descentralización fiscal en países de la OCDE y en Colombia . . . . .	225
Figura 4.3. El Nuevo Sistema General de Regalías . . . . .	232
Figura 4.4. Participación de las regalías totales asignadas a regiones individuales antes y después de la reforma . . . . .	232
Figura 4.A1.1. Crecimiento del PIB y de la inversión global en Barranquilla . . . . .	267
Figura A.1. Empleo en el gobierno en general como porcentaje de la fuerza laboral, 2000 y 2008 . . . . .	291
Figura A.2. Variación en el nivel del empleo total en el sector público colombiano . . . . .	292
Figura A.3. Distribución del empleo general entre los niveles central y subcentral del gobierno, 2008 . . . . .	292
Figura A.4. Comparación de la estructura etaria del servicio público en países de la OCDE y Colombia . . . . .	293
Figura A.5. Distribución del empleo público por género en Colombia . . . . .	293
Figura A.6. Porcentaje de altos cargos en el gobierno central ocupados por mujeres, 2009 . . . . .	294
Figura A.7. Empleo público del Distrito (empleados públicos) en Colombia, 2012 . . . . .	299
Figura A.8. Grado de uso de evaluaciones de desempeño en decisiones de RR.HH. en gobiernos centrales (2010). . . . .	345

Figura A.9.	Influencia en el nombramiento, ascenso y despido de altos gerentes en países de la OCDE . . . . .	359
Figura A.10.	Uso de prácticas de GRH separadas para altos servidores públicos en gobiernos centrales / federales. . . . .	360
Figura A.11.	Valores básicos del servicio público enunciados frecuentemente en países de la OCDE - 2000 y 2009 . . . . .	376
Figura B.1.	Nivel promedio de riesgo de soborno percibido en actividades seleccionadas del gobierno en países de la OCDE . . . . .	414
Figura B.2.	Contratación del Gobierno como porcentaje del PIB (2011). . . . .	414
Figura B.3.	Valor y cantidad de contratos adjudicados incluyendo adjudicaciones directas en Colombia en 2011. . . . .	416
Figura B.5.	Funcionalidades provistas por sistemas de contratación electrónica (e-procurement) . . . . .	430
Figura C.1.	Usuarios de internet por cada 100 habitantes en países seleccionados y América Latina . . . . .	445
Figura C.2.	Penetración de internet y computadores personales (PC) en diferentes estratos socioeconómicos . . . . .	447
Figura C.3.	Indicadores de la ONU de preparación para el gobierno en línea en países seleccionados . . . . .	451
Figura C.4.	El portal de Colombia: Gobierno en Línea . . . . .	474
Figura C.5.	Modelo de prestación de servicios e intercambio de información . . . . .	479
Figura C.6.	Adopción de la interacción en línea con el gobierno por parte de los ciudadanos en Colombia y en países seleccionados de la OCDE . . . . .	488
Figura C.8.	Desarrollos en indicadores de Buena Gobernanza . . . . .	494
Figura C.9.	La “Urna de Cristal”: apertura del gobierno . . . . .	496
Figura C.10.	Popularidad de cuentas gubernamentales en Twitter . . . . .	498
Figura C.11.	Confianza en las instituciones políticas en América Latina y en países seleccionados de la OCDE . . . . .	500

## Tablas

Tabla 1.1.	Proyecciones a corto plazo para Colombia (indicadores principales) . . . . .	76
Tabla 2.1.	Metas del Manual de implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea 3.1 . . . . .	139
Tabla 3.1.	Lista temática de los Planes Nacionales de Desarrollo. . . . .	160
Tabla 4.1.	Porcentaje de asignación de rentas tributarias por el gobierno central a los subsectores . . . . .	226
Tabla 4.A1.1.	Índice GINI en Barranquilla . . . . .	268
Tabla 4.A1.2.	Situación fiscal en Barranquilla, en USD. . . . .	269
Tabla A.1.	Composición del empleo del servicio público en Colombia (2012) . . . . .	290
Tabla A.2.	Sistema general de salarios del servicio público colombiano . . . . .	309
Tabla A.3.	Marco de Recompensas Estratégicas: Oficina de Gestión de Personal de los EE.UU. (US Office of Personnel Management). . . . .	313
Tabla A.4.	¿Cómo se promueve la movilidad externa en los países de la OCDE?. . . . .	331
Tabla A.5.	¿Cuál es la duración promedio de la capacitación por año y por empleado?. . . . .	336
Tabla A.6.	Políticas de diversidad para grupos sub-representados en el proceso de ascensos . . . . .	341
Tabla A.7.	Evaluación de desempeño formalizada y obligatoria para empleados del gobierno en el Marco General de Empleo . . . . .	345
Tabla A.8.	Identificación y reclutamiento de altos servidores públicos en países miembros de la OCDE . . . . .	361
Tabla A.9.	Ejemplos de nombramientos por períodos fijos en países seleccionados de la OCDE . . . . .	366
Tabla A.10.	Responsabilidades del órgano central de GRH en países miembros de la OCDE . . . . .	380

Tabla A.11.	Estándares profesionales en RR.HH. para el servicio civil del Reino Unido . . . . .	386
Tabla A.12.	Desafíos para la reforma de la administración pública y posibles herramientas de política . . . . .	389
Tabla C.1.	Objetivos nacionales de implementación del Manual de la Estrategia de Gobierno en Línea 3.1 . . . . .	450
Tabla C.2.	Fuentes de financiación para proyectos de TIC en Colombia (2012) . . . . .	466
Tabla C.3.	Prestación de servicios en línea, parcialmente en línea y fuera de línea publicados en el SUIT de Colombia . . . . .	473

## Recuadros

Recuadro 1.1.	Pobreza: medidas, incidencia y desarrollos recientes . . . . .	79
Recuadro 2.1.	La Red OCDE de Funcionarios Sénior de Centros de Gobierno . . . . .	94
Recuadro 2.2.	Protección de los derechos de negociación colectiva del sector público en Colombia . . . . .	96
Recuadro 2.3.	Familias en Acción . . . . .	100
Recuadro 2.4.	Estructura de la Presidencia . . . . .	104
Recuadro 2.5.	Características del “Centro de Gobierno” . . . . .	111
Recuadro 2.6.	Resumen de la estructura y funciones del Gabinete Federal de Alemania . . . . .	120
Recuadro 2.7.	Breve resumen de las funciones de la Cancillería Federal Alemana . . . . .	122
Recuadro 2.8.	Consultas sobre Libros Verdes en la Unión Europea . . . . .	126
Recuadro 2.9.	El Consejo Tripartito de Colombia . . . . .	127
Recuadro 2.10.	El Marco de Rendición de Cuentas de Gestión de Canadá . . . . .	132
Recuadro 2.11.	Planeación estratégica de personal, alineación estratégica y análisis de personal en los Estados Unidos . . . . .	133
Recuadro 2.12.	Funciones de la nueva Comisión Nacional Digital y de Información Estatal . . . . .	141
Recuadro 3.1.	Experiencia de la OCDE sobre toma de decisiones con base en evidencias . . . . .	153
Recuadro 3.2.	Desarrollo de agilidad estratégica: algunos conceptos claves . . . . .	153
Recuadro 3.3.	Horizontes de análisis: necesidades de toma de decisiones estratégicas por marcos temporales de planeación . . . . .	155
Recuadro 3.4.	Pilares de la toma de decisiones con base en evidencias . . . . .	156
Recuadro 3.5.	Cumbre Australia 2020 . . . . .	158
Recuadro 3.6.	Visión a treinta años de Polonia y estrategias decenales integradas para implementarla . . . . .	162
Recuadro 3.7.	Europa 2020 . . . . .	163
Recuadro 3.8.	De la fijación de objetivos a la medición de resultados: un proceso de 7 pasos . . . . .	173
Recuadro 3.9.	SINERGIA . . . . .	175
Recuadro 3.10.	La experiencia chilena en materia de presupuestos basados en resultados . . . . .	180
Recuadro 3.11.	El fondo de contingencia de ejecución presupuestaria de España . . . . .	181
Recuadro 3.12.	Marco a mediano plazo y techo de gasto en Suecia . . . . .	183
Recuadro 3.13.	El Sistema de Gestión del Gasto y las Revisiones Estratégicas de Canadá . . . . .	184
Recuadro 3.14.	Las revisiones estratégicas en Australia . . . . .	186
Recuadro 3.15.	Revisiones del Gasto y Acuerdos de Servicio Público en el Reino Unido . . . . .	186
Recuadro 3.16.	Requisitos de la UE para los marcos fiscales a mediano plazo: la aplicación española . . . . .	187
Recuadro 3.17.	La regla fiscal de Colombia: una instantánea . . . . .	188
Recuadro 3.18.	La regla de gasto de España . . . . .	190
Recuadro 3.19.	La experiencia española: extendiendo la regla fiscal al nivel subnacional . . . . .	191
Recuadro 3.20.	El sistema de control de México y su reforma reciente . . . . .	194
Recuadro 3.21.	Los Servicios de Auditoría Interna en Chile y la CE . . . . .	202
Recuadro 4.1.	Descentralización y crecimiento . . . . .	217
Recuadro 4.2.	Las siete brechas en la gobernanza multinivel . . . . .	219
Recuadro 4.3.	Asignación de responsabilidades entre niveles de gobierno en Colombia . . . . .	222
Recuadro 4.4.	Plan Nacional de Consolidación de Colombia . . . . .	230

Recuadro 4.5.	Mecanismos de coordinación nacional de políticas multisectoriales de desarrollo regional en países de la OCDE . . . . .	233
Recuadro 4.6.	Tipos de gobernanza metropolitana en países de la OCDE . . . . .	237
Recuadro 4.7.	Sobre la complementariedad, concurrencia y subsidiariedad . . . . .	238
Recuadro 4.8.	Desarrollo de capacidades y asistencia técnica: experiencias en Canadá y en la Unión Europea . . . . .	240
Recuadro 4.9.	Lineamientos para el manejo de conflictos de interés y principios de transparencia e integridad en el cabildeo . . . . .	242
Recuadro 4.10.	Buenas prácticas para promover la transparencia y la integridad en el nivel subnacional . . . . .	244
Recuadro 4.11.	Políticas problemáticas: acciones aisladas en un solo sector pueden causar resultados no pretendidos . . . . .	246
Recuadro 4.12.	Buenas prácticas de la OCDE en materia de gobernanza sobre la inversión pública para el desarrollo regional . . . . .	248
Recuadro 4.13.	Implementación de políticas nacionales en el nivel local: el ejemplo de De Cero a Siempre . . . . .	249
Recuadro 4.14.	Áreas Urbanas Funcionales (AUF) en la Base de Datos Metropolitanos de la OCDE . . . . .	251
Recuadro 4.15.	Incentivos a las entidades subnacionales para promover indicadores de desempeño . . . . .	253
Recuadro 4.16.	El nuevo sistema de reservas por desempeño de Italia 2007-13 . . . . .	255
Recuadro 4.17.	Consultas al gobierno nacional y los gobiernos subnacionales. . . . .	260
Recuadro 4.18.	YourSay: Involucramiento activo de la ciudadanía en la definición de políticas estratégicas en Australia Meridional . . . . .	262
Recuadro A.1.	Prácticas de gestión de la información de la fuerza de trabajo en Bélgica, Canadá, el Reino Unido y Brasil . . . . .	295
Recuadro A.2.	Reestructuración de la fuerza laboral del gobierno: lecciones de países de la OCDE . . . . .	296
Recuadro A.3.	Certificación en el servicio de carrera profesional: México . . . . .	301
Recuadro A.4.	Sistema de Alineación Estratégica y Planeación del empleo público de Estados Unidos. . . . .	305
Recuadro A.5.	El sistema francés de clasificación de trabajos: Le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) . . . . .	307
Recuadro A.6.	Planeación estratégica de la fuerza laboral en el servicio público federal belga . . . . .	308
Recuadro A.7.	Reclutamiento basado en méritos en el servicio público de Australia . . . . .	317
Recuadro A.8.	Reclutamiento y selección en Bélgica y Corea del Sur. . . . .	319
Recuadro A.9.	Ejemplo de una plantilla de perfil de cargo. . . . .	320
Recuadro A.10.	Hoja de ruta para implementar la gestión de competencias . . . . .	321
Recuadro A.11.	Ejemplos sobre el papel que juegan las comisiones del servicio público en algunos países miembros de la OCDE. . . . .	323
Recuadro A.12.	Agencias y procesos de reclutamiento en Bélgica e Irlanda . . . . .	324
Recuadro A.13.	Comité de Nombramientos de Nivel Superior en Irlanda . . . . .	327
Recuadro A.14.	Uso de la movilidad planeada para diversificar las oportunidades de carrera de los empleados del APS y desarrollar capacidades de la fuerza laboral . . . . .	332
Recuadro A.15.	Reino Unido: Habilidades profesionales para el marco de competencias del gobierno . . . . .	333
Recuadro A.16.	Desarrollo de competencias mediante capacitación en países miembros de la OCDE . . . . .	337
Recuadro A.17.	Desarrollo de servidores públicos de nivel superior: ejemplos de países de la OCDE. . . . .	339
Recuadro A.18.	Diversidad en el reclutamiento: la experiencia de Francia . . . . .	342
Recuadro A.19.	Bélgica: La Reforma Copérnico . . . . .	350
Recuadro A.20.	El Marco de Rendición de Cuentas de Gestión en Canadá. . . . .	352
Recuadro A.21.	Gestión del desempeño subestándar en el servicio civil de Irlanda . . . . .	357
Recuadro A.22.	El sistema de alta dirección en Chile . . . . .	364

Recuadro A.23. Sistema de alta dirección en los Estados Unidos . . . . .	365
Recuadro A.24. Reclutamiento de altos gerentes en Chile. . . . .	367
Recuadro A.25. La estrategia laboral y de recompensas del servicio civil directivo en el Reino Unido . . . . .	369
Recuadro A.26. Corea del Sur: evaluación de competencias para altos servidores públicos . . .	371
Recuadro A.27. Rasgos claves del sistema de desarrollo de directivos en el Servicio Público de Canadá . . . . .	373
Recuadro A.28. La estrategia de liderazgo en el servicio civil británico . . . . .	373
Recuadro A.29. Principios de Conducta Ética en el Servicio Público de la OCDE . . . . .	377
Recuadro A.30. Código de valores y de ética del servicio público federal de Canadá . . . . .	379
Recuadro A.31. La reorganización de la Dirección General de la Administración Pública y el Servicio Civil en Francia . . . . .	383
Recuadro A.32. Bélgica: lecciones aprendidas tras una década de la reforma Copérnico. . . . .	388
Recuadro B.1. Matriz de desafíos y acciones propuestas. . . . .	411
Recuadro B.2. ¿Los funcionarios de contratación son reconocidos como de una profesión específica? . . . . .	419
Recuadro B.3. Organigrama de los órganos a cargo de establecer los acuerdos marco . . . . .	421
Recuadro B.4. Establecimiento de Consip, el órgano de contratación de Italia . . . . .	421
Recuadro B.5. Inversión en el desarrollo de capacidad interna: Irlanda y Portugal . . . . .	422
Recuadro B.6. El marco de competencias de contratación de Escocia. . . . .	423
Recuadro B.7. Lanzamiento de una campaña de divulgación en Portugal . . . . .	425
Recuadro B.8. PIANOo: Una comunidad de prácticas en Holanda. . . . .	426
Recuadro B.9. Contratación electrónica (E-Procurement) para empresas locales y PyMES en Italia. . . . .	428
Recuadro B.10. Contratación electrónica (e-procurement) integrada: Corea del Sur y Chile. . .	431
Recuadro B.11. KONEPS . . . . .	432
Recuadro B.12. Confiabilidad en las evidencias de contratación: el ejemplo de Chile Compra .	433
Recuadro B.13. El IMSS . . . . .	433
Recuadro B.14. Acuerdos marco de proveedor único usados por Consip SpA . . . . .	437
Recuadro B.15. Acuerdos marco obligatorios . . . . .	438
Recuadro C.1. Las funciones de la nueva Comisión Nacional Digital y de Información Estatal .	454
Recuadro C.2. El Comité de Corea del Sur para promover la información pública compartida . . . . .	456
Recuadro C.3. La estructura conjunta de coordinación del gobierno en línea de Dinamarca . .	457
Recuadro C.4. Elementos sistémicos de la gobernanza pública . . . . .	459
Recuadro C.5. El Consejo de Directores de Información (CIO) del Reino Unido . . . . .	461
Recuadro C.6. El uso de casos de negocios en Dinamarca para administrar por impacto . . . .	471
Recuadro C.7. Gobierno en Línea Territorial: impulsando su implementación . . . . .	475
Recuadro C.8. Identificación de la prestación de servicios de alto impacto en España y México .	475
Recuadro C.9. Principios claves para la interoperabilidad en Colombia. . . . .	478
Recuadro C.10. El Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI) en España . . . . .	480
Recuadro C.11. El SUI: Sistema Único de Información de Trámites . . . . .	481
Recuadro C.12. Compartir registros y datos: ejemplos escandinavos . . . . .	482
Recuadro C.13. El Esquema Nacional de Interoperabilidad de México. . . . .	484
Recuadro C.14. El logro de la interoperabilidad en Portugal . . . . .	485
Recuadro C.15. La “cruzada” colombiana frente a los trámites administrativos . . . . .	490
Recuadro C.16. Principios de la OCDE para las asociaciones público-privadas . . . . .	491
Recuadro C.17. YourSAy: involucramiento activo de los ciudadanos en la definición de políticas estratégicas en Australia Meridional. . . . .	495
Recuadro C.18. El uso de Facebook para la movilización social en Colombia . . . . .	497
Recuadro C.19. Involucramiento de las comunidades locales en decisiones difíciles de política a través de las TIC. . . . .	498
Recuadro C.20. Uso de las redes sociales en Chile: rendición de cuentas y gestión de desastres . .	499
Recuadro C.21. El Portal de Transparencia Económica . . . . .	501
Recuadro C.22. Transparencia en tiempo real sobre la ejecución presupuestaria en Brasil. . . .	501
Recuadro C.23. Datos Abiertos para el crecimiento, la eficiencia y mejores servicios . . . . .	502

## **ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO**

La OCDE constituye un foro único en su género, donde los gobiernos trabajan conjuntamente para afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales que plantea la globalización. La OCDE está a la vanguardia de los esfuerzos emprendidos para ayudar a los gobiernos a entender y responder a los cambios y preocupaciones del mundo actual, como el gobierno corporativo, la economía de la información y los retos que genera el envejecimiento de la población. La Organización ofrece a los gobiernos un marco en el que pueden comparar sus experiencias políticas, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar en la coordinación de políticas nacionales e internacionales.

Los países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos de América, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Unión Europea participa en el trabajo de la OCDE.

Las publicaciones de la OCDE aseguran una amplia difusión de los trabajos de la Organización. Estos incluyen los resultados de la compilación de estadísticas, los trabajos de investigación sobre temas económicos, sociales y medioambientales, así como las convenciones, directrices y los modelos desarrollados por los países miembros.



# Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública

## COLOMBIA

### LA IMPLEMENTACIÓN DEL BUEN GOBIERNO

#### Índice

Resumen ejecutivo

Análisis y recomendaciones

Capítulo 1. Factores contextuales que influyen en la gobernanza de Colombia

Capítulo 2. La coordinación de políticas desde el Centro de Gobierno en Colombia

Capítulo 3. La toma de decisiones basada en hechos y datos objetivos

Capítulo 4. Gobernanza multinivel en Colombia

Capítulo 5. Conclusión: Mecanismos para asegurar la reforma de la gobernanza en Colombia

Anexo A. La gestión estratégica de recursos humanos en Colombia

Anexo B. Contratación pública en Colombia

Anexo C. El desarrollo nacional y el uso estratégico de las TIC y el gobierno en línea en Colombia

Consulte esta publicación en línea: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202351-es>.

Este trabajo está publicado en OECD iLibrary, plataforma que reúne todos los libros, publicaciones periódicas y bases de datos de la OCDE.

Visite [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org) para más información.

