

### ¿Cómo citar este artículo?

González Marín, J. G. (julio – diciembre, 2021). Aspectos relevantes en la eficiencia de la gestión de entidades públicas. *Revista Reflexiones y Saberes*, (15), 71 - 82

Aspectos relevantes en la eficiencia de la gestión de entidades públicas

Relevant aspects in the efficiency of the management of public entities

**Jorge Alexander González Marín**

Estudiante Contaduría

Fundación Universitaria Católica del Norte

E-mail: [jg230059@gmail.com](mailto:jg230059@gmail.com)

## Resumen

La gestión en las entidades públicas se puede pensar como el manejo de los recursos disponibles para satisfacer las necesidades de bienes y servicios demandados por la sociedad; si bien dicha gestión se encuentra ampliamente regulada y controlada, su eficiencia se pueden ver afectada por problemas en aspectos legales, normativos, financieros, burocráticos, corrupción, entre otros; sin embargo, no se puede generalizar asociando la gestión pública con ineficiencia, pues muchas empresas del sector público han logrado amplio reconocimiento por su excelente gestión.

**Palabras claves:** Gestión Financiera, Recursos Públicos, Presupuesto, Gestión administrativa, Entidad Pública.

## Abstract

Management in public entities can be thought of as the management of available resources to meet the needs of goods and services demanded by society; although such management is widely regulated and controlled, its efficiency can be affected by problems in legal, regulatory, financial, bureaucratic and bureaucratic aspects, corruption, among others; however, it cannot be generalized by associating public management with inefficiency, since many public sector companies have achieved wide recognition for their excellent management.

**Key words:** Financial Management, Public Resources, Budget, Administrative Management, Public Entity.

## Introducción

La gestión eficiente de los recursos económicos se convierte en uno de los principales propósitos empresariales, pues de una u otra manera todos los procesos que se realizan en su interior requieren la asignación de éstos. El conjunto de actividades desarrolladas por la empresa y la manera cómo se realizan, impactan directamente en sus resultados, los cuales se incrementarán en la medida en que se definan las estrategias adecuadas para la administración de los recursos, de ahí que en las empresas con vocación comercial, la gestión de los gerentes y administradores financieros está en función de generar riqueza para los accionistas. No obstante, en otro tipo de empresas como las entidades públicas, la gestión financiera se puede pensar como el manejo de los recursos disponibles para satisfacer las necesidades de bienes y servicios demandados por la sociedad.

La importancia de las empresas públicas radica, entre otros aspectos, en el hecho de que son proveedoras de servicios básicos para sus comunidades, finalidad que requiere contar con los recursos financieros necesarios para el desarrollo de sus actividades; por tanto, la consecución y manejo de éstos recursos se gestionan a través de las finanzas públicas, no obstante, su eficiencia se ve afectada por la continuidad de problemas históricos que tienen que ver con aspectos políticos, financieros, regulatorios y de gestión (Moreno, 2016, p. 1). Acorde con este planteamiento, es visible desde la perspectiva ciudadana que, factores como la corrupción y la burocracia generalizan la desconfianza en la gestión de estas instituciones.

A través de la identificación de algunos aspectos relacionados con las finanzas en entidades del sector descentralizado por servicios, se pretende lograr un acercamiento de tipo conceptual e identificar si es posible el desempeño exitoso en su gestión.

La Constitución Política de Colombia, en su artículo 113, establece:

Son Ramas del Poder Público, la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Además de los órganos que las integran existen otros, autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado. Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Desde la rama ejecutiva se desarrollan las actividades administrativas que permiten el cumplimiento de los fines esenciales del estado, y su ámbito es del orden nacional, departamental y municipal; la conforman, a su vez, el sector central y el sector descentralizado por servicios.

En relación con la descentralización por servicios, la Sentencia C-306 de la Corte Constitucional República de Colombia de 2019 señala:

Una de las formas de descentralización administrativa es la llamada descentralización por servicios, que implica el otorgamiento de competencias o funciones a entidades públicas no territoriales y diferentes del Estado, que se crean para ejercer una actividad especializada en forma autónoma. La existencia de esta forma de descentralización ha sido justificada en la necesidad que tiene la administración de especializar y tecnificar el cumplimiento de ciertas funciones, y en la realidad de que, en ciertos casos, por razones de conveniencia

pública las mismas están llamadas a ser ejercidas dentro de un régimen de competencia o de concurrencia con los particulares.

Es decir, que el nivel central se apoya, para la ejecución de ciertas funciones, en las entidades descentralizadas por servicios, de las que hacen parte, de acuerdo con el numeral 2 del artículo 38 de la Ley 489 del Congreso de la República de Colombia de 1998: los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del estado, las empresas sociales del Estado y las empresas oficiales de servicios públicos domiciliarios. Este tipo de entidades, aunque siguen estando controladas por el órgano del nivel central al que están vinculadas, poseen autonomía administrativa y financiera.

Aun así, la gestión de las entidades públicas está enmarcada en normas específicas, y es requisito para los administradores y gestores públicos conocerlas y tener en cuenta los diferentes lineamientos entregados por las instituciones que regulan, entre otros aspectos, el de la gestión financiera, como son el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Contaduría General de la Nación (CGN), la Contraloría General de la República (CGR) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Cada una de estas entidades determina los lineamientos técnicos que rigen los diferentes subsistemas que conforman la gestión financiera como son la planeación fiscal, los presupuestos públicos, la contabilidad y la estadística, pero lo hacen de manera particular, sin tener en cuenta la necesidad de los demás subsistemas, generando, como lo expresa el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, “altos costos para todas las entidades en términos de eficiencia y calidad de la información de GFP” (CONPES, 2020, p.11) debido a que la falta de integralidad hace que se repita información de los mismo hechos económicos, generando además reprocesos y, de otra parte, la información resultante puede ser

incomparable o inconsistente, convirtiéndose este factor en una limitante para la toma de decisiones y para proyectar las inversiones de las entidades.

Relación de la gestión financiera pública con los elementos de gestión pública, la planeación es una herramienta indispensable en cualquiera de los niveles de la estructura estatal, pues a partir de ella se definen las estrategias para alcanzar el desarrollo integral que se debe proveer a la ciudadanía bajo los principios de garantía de los derechos humanos, inclusión, y de transformación y mejoramiento de factores sociales, económicos, culturales, medio ambientales, etc. Al respecto explica

Sánchez (2003): “La planificación estratégica se formula a partir de un análisis crítico de las razones de interés público que determinan la existencia de la organización” (p. 44). A partir de una planeación efectiva, las entidades logran identificar de manera anticipada las condiciones existentes y las posibilidades de construir y mejorar la prestación del bien o servicio bajo su responsabilidad, para lo cual utiliza como instrumento los planes estratégicos y los planes de acción, donde de manera articulada se definen los aspectos técnicos, presupuestales, legales, administrativos y ambientales requeridos para tal fin.

Un segundo elemento de la gestión pública se refiere a la ejecución, que es el proceso mediante el cual se llevan a cabo las propuestas planteadas en los respectivos planes de la entidad; la ejecución se materializa en la medida en que avanzan los diferentes programas y proyectos establecidos por la entidad pública para lograr sus objetivos. A través del seguimiento y evaluación, la entidad puede identificar periódicamente los logros alcanzados y medir el nivel de desempeño de su gestión hasta ese punto; puede hacerlo mediante el análisis de indicadores que le permiten definir los resultados logrados y, compararlos con las metas establecidas en la

planeación. En esta etapa, es posible implementar los correctivos y ajustes que conlleven al cumplimiento de las metas de manera eficiente, eficaz y económica.

La rendición de cuentas es otro elemento a tener en cuenta dentro de la gestión de las entidades públicas, a través de ésta se da informe a las partes interesadas sobre los logros, dificultades, acciones y omisiones en su gestión, es un deber permanente y puede realizarse en cualquiera de las fases de la gestión pública. Según lo explica el Instituto para el desarrollo de Antioquia IDEA (2015), a través de la rendición de cuentas “las administraciones públicas y los servidores públicos comunican, explican y argumentan sus acciones a la sociedad, existiendo la posibilidad de ser sujetos de incentivos al menos simbólicos para corregir, sancionar o promover determinados comportamientos” (pp. 11-12).

La información precedente muestra los procesos mediante los cuales, de forma articulada, las entidades llevan a cabo su gestión pública, los cuales se constituyen en insumo para la gestión financiera, quien debe hacer uso de los diferentes elementos de planeación para determinar los recursos con los que dispone la entidad para llevar a cabo sus programas, identificando las posibilidades reales de inversión. Por sí solos estos elementos de gestión no garantizan la eficiencia en la gestión administrativa y financiera; se requiere del compromiso y capacidad de los gerentes y administradores públicos para maximizar sus resultados.

Las entidades públicas adquieren los recursos para su funcionamiento y para llevar a cabo sus proyectos de inversión. Este es un aspecto estratégico durante la gestión financiera pública, pues las entidades deben realizar un análisis detallado de los recursos necesarios y de las condiciones de los elementos que necesita adquirir como son: cantidad, especificaciones técnicas, precio, calidad y, en fin, cualquier detalle que asegure que se están consiguiendo los elementos apropiados. A través de la contratación es como se ejecuta gran parte del presupuesto público aprobado en la entidad para operar durante una vigencia determinada, de

ahí que la planeación, ejecución y seguimiento efectivos, derivarán en el logro de los objetivos propuestos. Los procesos de contratación pública permiten:

facilitar la realización del gasto conforme a las proyecciones presupuestarias; ii) facilitar flujos de recursos y transacciones confiables y eficientes, y iii) mejorar la rendición de cuentas y generar información crítica para respaldar la toma prudente de decisiones fiscales. (Pimenta y Pessoa, 2015, p. 349)

A pesar de que la contratación pública tiene reglas específicas, además de regirse por los principios de la función administrativa y los de gestión fiscal, que incluyen entre otros, la eficiencia, la eficacia y la economía; este es uno de los aspectos que más afecta la gestión de las entidades públicas y se ha identificado como “la actividad gubernamental más vulnerable a la corrupción” (Organisation for Economic Co-Operation and Development OECD, 2007, p. 3).

Hasta este punto se han tocado varios aspectos que enmarcan la gestión administrativa y financiera de las entidades públicas, los cuales están ampliamente definidos y normalizados, y se constituyen como instrumentos que ayudan a los gestores públicos en su proceso hacia la consecución de resultados, en la medida en que los sepan aplicar. Por último, se harán algunas reflexiones sobre la eficiencia en la gestión Pública.

### **La eficiencia en la gestión pública**

A pesar de que muchas entidades se ven enfrentadas a una serie de problemáticas relacionadas con aspectos políticos, normativos, regulatorios, financieros y de gestión; no es posible concluir que estos factores, impidan la gestión eficiente de una empresa pública, así lo ratifica Moreno (2016) cuando comenta “La EP [empresa pública] no es ineficiente por concepto y numerosos ejemplos lo atestiguan” (p. 11). En Colombia, las Empresas Públicas de Medellín,

han sido un referente de gestión pública, cuyo éxito fue explicado por Ayala y Millán (citado por Caballero, 2020) como:

La combinación de la renta del recurso hidroeléctrico y los recursos humanos que permitieron desarrollarlo, pero, fundamentalmente, por el ejercicio de parte de los ciudadanos de Medellín de una forma de control de la gestión de la empresa que impidió su apropiación oportunista por la clase política.

Acá se hace mención de dos aspectos muy importantes; la capacidad y experiencia de los gerentes públicos y en general el talento humano de la empresa y, la involucración ciudadana a través del control social, porque no debemos olvidar que el capital de estas entidades es público, es decir, nos pertenece a todos. De otro lado, el conocimiento de los deberes y obligaciones, le permitirán al ente público dirigir su gestión de forma eficiente, en la medida en que al tener claridad de lo que requiere, asignará sus recursos de la mejor manera para maximizar los resultados y, en concordancia con el principio de eficacia, logrará los objetivos de manera oportuna, priorizándolos de acuerdo a su impacto en la comunidad.

Para terminar, es imprescindible llamar la atención sobre uno de los principales flagelos que afecta la eficiencia en la gestión pública; la corrupción. Y es que de acuerdo con un informe de la Corporación Transparencia por Colombia (2019) Entre enero de 2016 y julio de 2018 el Monitor Ciudadano identificó 327 hechos de corrupción reportados por la prensa nacional y regional en los 32 departamentos del país. El 69 % de los hechos son de alcance municipal, el 25 % de nivel departamental y un 6 % de hechos restantes correspondieron a hechos de alcance nacional. El proceso de sistematización refleja únicamente los datos de los registros periodísticos encontrados y posteriormente sistematizados. (p. 11)

Lo cual es un panorama desalentador desde cualquier punto de vista, pues la corrupción es un mal que afecta los derechos básicos de las personas porque roba las oportunidades de alcanzar una mejor calidad de vida, limita la inversión social y deteriora la confianza en el estado y sus

entidades. Como ciudadanos, nos corresponde el deber de no aceptar esta práctica como normal, estamos llamados a participar en el ejercicio del control social, a denunciar y a exigir justicia.

## Referencias

Caballero, C. (28 de agosto de 2020). EPM: el fondo de la crisis. *El Tiempo*.  
<https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/carlos-caballeroargaez/columna-de-carlos-caballero-argaez-sobre-la-crisis-de-epm-534600>

Congreso de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1998). *Ley 489*. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0489\\_1998.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html)

Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES. (26 de octubre de 2020). *Documento CONPES 4008*. Política Nacional de Información Para la Gestión Financiera Pública.  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%c3%b3micos/4008.pdf>

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 113. 7 de julio de 1991 (Colombia).  
<http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

Corte Constitucional República de Colombia. (10 de julio de 2019). *Sentencia C-*

306. [M.P. Gloria Stella Ortiz Delgado]

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2019/C-306-19.htm> Corporación

Transparencia por Colombia. (2019). Así se mueve la corrupción.

Radiografía de los hechos de corrupción en Colombia 2016-2018.

<https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-MonitorCiudadano-Corrupcion-18.pdf>

Instituto para el Desarrollo de Antioquia IDEA. (2015). Gestión Financiera Para Municipios.

<https://www.idea.gov.co/BibliotecaPublicaciones/Gesti%C3%B3n%20Financiera%20para%20municipios.pdf>

Moreno, E. (2016). Gestión de empresas públicas. Las ventajas de los modelos centralizados.

Banco Interamericano de Desarrollo BID.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-empresas-p%C3%ABlicas-Las-ventajas-de-los-modeloscentralizados.pdf>

Organisation for Economic Co-Operation and Development OECD. (2007). Integrity in Public

Procurement. Good practice from a to z. [Integridad en la Contratación Pública. Buenas Prácticas de la A a la Z]. OECD.

<http://www.oecd.org/development/effectiveness/38588964.pdf>

Pimenta, C., y Pessoa, M. (Eds.). (2015). Gestión financiera pública en América Latina. La clave de la eficiencia y la transparencia. Banco Interamericano de Desarrollo BID.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-financiera-p%C3%BAblica-en-Am%C3%A9rica-Latina-la-clave-de-la-eficiencia-y-la-transparencia.pdf>

Sánchez, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/S033145\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/S033145_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)