**Acceso a la OCDE: un impulso al buen gobierno**

**Liliana Caballero Durán**

**Directora Departamento Administrativo de la Función Pública – Colombia**

El Buen Gobierno es clave para la implementación de las políticas que mejoran la calidad de vida en una sociedad. Que una administración concentre esfuerzos en fortalecerse internamente aumenta la legitimidad del gobierno y la confianza de los ciudadanos en el Estado. Desde hace más de 15 años Colombia viene implementando medidas para fortalecer el Buen Gobierno los cuales han permitido consolidar unas instituciones más fuertes, maduras y legítimas. No obstante lo anterior, la construcción de una cultura de Buen Gobierno es un reto que trasciende al mismo Estado pues involucra a todos los actores de la sociedad.

La presente ponencia desarrollará la experiencia Colombiana en su proceso de acceso como miembro permanente a la OCDE y se referirá a cómo el mismo ha influido positivamente en el desarrollo y la consolidación del Buen Gobierno en el país. Haciendo referencia a las mediciones hechas por este Organismo, los talleres adelantados y la información compartida por las partes se demostrará cómo, a través de reformas efectivas ya adelantadas y un plan de acción concreto, el proceso de acceso a la OCDE ha sido fundamental en acelerar el asentamiento definitivo de una cultura de Buen Gobierno en este país.

Atendiendo los anteriores objetivos se organizará el documento en los siguientes apartes: i. Breve introducción al contexto y marco constitucional colombiano; ii. La evolución de la relación entre el Gobierno de Colombia y la OCDE iii. Algunos de los resultados más llamativos en materia de Buen Gobierno alcanzados gracias al trabajo conjunto las partes, y iv. Las principales conclusiones de los aportes hechos por este proceso a la consolidación del Buen Gobierno en el país.

1. **Contexto Colombiano**

De acuerdo con la Constitución Política de 1991 “Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista […]” (Artículo 1). Su régimen político es Presidencialista, razón por la cual cada cuatro años los ciudadanos colombianos eligen el Presidente de la República, quien hace las veces de Jefe de Gobierno, Jefe de Estado y máxima autoridad administrativa.

Es cierto que hay elementos culturales, sociales y administrativos que facilitan o permiten la consolidación de una cultura del Buen Gobierno. En Colombia, por ejemplo, hay una tradición institucional que ha servido como plataforma para fortalecer la gestión de las entidades públicas y los principios de participación, eficiencia y buen servicio público inherentes al Buen Gobierno. La Constitución de Colombia, declarada en 1991, por ejemplo, sentó las bases del deber ser de la función administrativa del país en los siguientes términos:

*“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.*

*Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”* Constitución Política de Colombia (1991)

Como vemos el Buen Gobierno es una meta y, por qué no, un principio fundamental de las actuaciones del Estado Colombiano para cumplir con las expectativas de sus ciudadanos. La estructura normativa de un Estado Social de Derecho como Colombia exige que las leyes y acciones administrativas estén enmarcadas en los mandatos constitucionales. La Ley 152 de 1994 determina que, una vez inicia su periodo constitucional, el Presidente cuenta con seis meses para presentar ante el Congreso de la República su plan de gobierno denominado Plan Nacional de Desarrollo -PND. Este instrumento normativo y técnico es considerado la herramienta de planeación más poderosa del gobierno colombiano pues incluye los objetivos nacionales y sectoriales, las metas y las estrategias y políticas en materia económica, social y ambiental que guiarán la acción del Gobierno para alcanzar los objetivos y metas en los cuatro años del periodo presidencial.

El Plan de Desarrollo es una Ley de la República y, como tal, debe respetar la jerarquía y los mandatos de la Constitución Política. Los principios de la función administrativa, también reseñados antes en estas páginas, armonizan no solo perfectamente con la visión y las metas del buen gobierno perseguidas por los últimos dos Planes de Desarrollo sino con la intención del Estado Colombiano de convertirse en miembro permanente de la OCDE.

En Colombia, los últimos dos Planes –hojas de ruta para los gobiernos de Juan Manuel Santos- hicieron un esfuerzo expreso por cumplir con el mandato constitucional de la función administrativa diseñando estrategias de Buen Gobierno como herramientas transversales para la consecución de los fines del Estado. El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos” se refiere al particular en los siguientes términos:

*“Un país que confía y siente orgullo por las instituciones del Estado. Unas instituciones guiadas bajo los postulados del Buen Gobierno que cumplen a cabalidad compromisos ineludibles de gestión pública como la transparencia, la equidad, el pluralismo, la eficiencia, la eficacia, la austeridad, y la intolerancia absoluta con la corrupción. Un estado que procura la convergencia de las capacidades de desarrollo regional y abre y consolida espacios en que los ciudadanos participan en la construcción del bienestar de la sociedad.” DNP (2010)*

En vigencia de estos postulados, y como parte de ellos, Colombia asumió la responsabilidad y el compromiso de compararse con los países reconocidos como aquellos con las mejores prácticas a nivel estatal. Estos países integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. La decisión política de estar a la par de las mejores prácticas del mundo ha implicado una reorganización de muchas de las carteras del Gobierno de Colombia. En cuanto a la Gobernanza Pública este proceso ha sido el “gran empujón” que se requería para sistematizar el Buen Gobierno como un eje prioritario y necesario para la prestación de servicios públicos.

A propósito se ha señalado en un espacio similar a este con anterioridad que “El Comité de Gobernanza Pública de la OCDE, encargado de los asuntos de Buen Gobierno, ha acompañado a Colombia en la construcción de una hoja de ruta que determinó cuáles son los estándares que debe acompañar la institucionalidad del país para garantizar una evolución favorable de sus organizaciones públicas. Este proceso ha sido muy beneficioso para el fortalecimiento institucional del país. La cercanía del acompañamiento, el seguimiento exhaustivo y la voluntad por compartir las mejores prácticas en materia de gobernanza pública ha fortalecido enormemente –aún sin culminar todavía el proceso- la institucionalidad colombiana” Caballero (2015).

Igualmente, para 2014 y una vez reelecto el Presidente Santos, el Plan de Desarrollo “Todos por un Nuevo País 2014- 2018 continuó con la línea de trabajo respecto de la hoja de ruta acordada con la OCDE y como principio fundamental para consolidar la cultura del Buen Gobierno:

*“Un buen gobierno es el sustento de una sociedad democrática e incluyente en la que el ciudadano y sus derechos son la prioridad del Estado. Es aquel en el cual las organizaciones públicas logran los efectos esperados de su misión: asignaciones eficientes, respuesta a las necesidades del ciudadano, mitigación de las fallas del mercado y promoción de la equidad. Es un gobierno que planea y ejecuta sus recursos de manera eficiente, eficaz y transparente. Una administración cercana al ciudadano, que opera de manera armónica en sus distintos niveles de gobierno a través de servidores íntegros y comprometidos, para cumplir lo que promete y rendir cuentas sobre lo que hace.” DNP (2014).*

Hoy, con poco más de dos años ejecutados de este Plan de Desarrollo, hay muchos avances destacados en materia de gobernanza pública. Si bien estos responden a una decisión política por consolidar las mejores prácticas a nivel mundial en el quehacer de las organizaciones públicas del país es claro que el acompañamiento y el apoyo de toda la OCDE ha acelerado este proceso.

1. **Colombia y la OCDE**

La OCDE promueve un espacio de interacción entre sus Estados miembros para valorar, compartir y trabajar por mejores políticas públicas que garanticen el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. A través de distintos mecanismos de medición y cooperación, la OCDE promueve el aprendizaje entre pares con altos estándares en diseño, ejecución y seguimiento a políticas públicas en asuntos de importancia para los Estados. La OCDE es el espacio para que los gobiernos trabajen conjuntamente, compartan y construyan soluciones a problemas comunes.

Desde la declaración de la voluntad de Colombia por adherirse como miembro permanente a la OCDE, hecha por el Presidente de la República, Juan Manuel Santos, el 24 de enero de 2011, la relación entre este Organismo y el Estado colombiano se ha estrechado. La voluntad política de Colombia por hacer parte de esta organización se ha asumido, dentro del Gobierno Nacional, como una oportunidad por canalizar toda una política de Buen Gobierno que cobije la acción administrativa y el funcionamiento del Estado.

El Presidente Santos, en la declaración de voluntad hecha ante los miembros del Consejo de la OCDE, en París, resumió el objetivo del Estado colombiano en las siguientes palabras: “[Hacer parte de la OCDE] nos garantiza a los colombianos que no solamente les vamos a mejorar la calidad de nuestras políticas públicas, sino al mismo tiempo vamos a mantener esa calidad de aquí en adelante” Santos (2011). Este es el espíritu de las razones por las cuales acceso colombiano a este importante Organismo ha sido tan importante en materia de Buen Gobierno y reforma del Estado.

La decisión de ingresar a la OCDE como miembro permanente ha conllevado responsabilidades y compromisos más allá de los cambios sugeridos en términos de política pública. En efecto, se conformó un equipo de trabajo que permitiera la interlocución con la OCDE y la coordinación dentro del Gobierno[[1]](#footnote-1).

Vale la pena destacar que el proceso de ingreso a la OCDE es más concertado y horizontal de lo que podría pensarse. En primer lugar la Organización dedica una porción importante de su tiempo a conocer a fondo el país que está interesado en ingresas. En esa medida, la OCDE se aproximó de fondo a la situación de gobernanza colombiana, se ha asociado el propósito del Buen Gobierno a la capacidad del Estado colombiano por cumplir los objetivos plasmados en los planes de desarrollo, es decir, de ejecutar e implementar lo que se planea: “La buena gobernanza –incluida la capacidad del Estado para fijar, coordinar, implementar y monitorear el desempeño de la estrategia para implementar el Plan [Nacional de Desarrollo]- es por lo tanto clave para asegurar que el gobierno de Colombia pueda lograr los objetivos de su política eficiente y efectivamente” OCDE (2014).

“El proceso de acceso a la OCDE ha surtido diversas etapas. En primer lugar, luego de tomar la decisión política, la totalidad del Gobierno Nacional y territorial se preparó para recibir la primera visita del equipo de la OCDE en la cual se realizó un paneo general del Estado y del Gobierno colombiano. A partir de esta visita, en el 2013, la Organización construyó la *Hoja de Ruta* de ingreso de Colombia a la OCDE en la cual se plasmaron las principales temáticas y sectores de política a fortalecer y los instrumentos por medio de los cuales la Organización considera que es posible su implementación.

Una vez concertados estos primeros pasos, la Organización inició una serie de misiones en el país para cada uno de los Comités, con el ánimo de empezar un trabajo de mayor cercanía entre los expertos de la OCDE y los encargados de cada uno de los temas de los Comités en las diferentes entidades del Gobierno. Adicionalmente, Colombia, con el acompañamiento de la OCDE, adelantó una serie de revisiones exhaustivas para los temas de cada Comité, para producir unos documentos finales llamados *Revisiones o Reviews* en los cuales se profundiza en las recomendaciones concertadas en el Memorando Inicial y en la Hoja de Ruta.

Con el ánimo de realizar un seguimiento a la implementación de las recomendaciones, la OCDE y el Gobierno colombiano realizan reuniones de seguimiento periódicas de cada uno de los Comités. Existen dos tipos de reuniones: por un lado, aquellas en las cuales miembros específicos de los Comités se desplazan a Colombia y realizan visitas in situ con el fin de conocer de cerca los desarrollos y avances. Por otro lado, aquellas en las cuales los servidores del Gobierno colombiano se desplazan a París y evidencian los avances en la implementación de las recomendaciones ante los miembros plenos de los Comités.

En estas reuniones, una vez los miembros de los Comités consideran que el Gobierno colombiano ha adoptado las recomendaciones o se encuentra encaminado al cumplimiento de las mismas, emiten una opinión formal positiva de acceso al Comité. Una vez los 23 Comités tengan el visto bueno formal de acceso, el Consejo Rector de la OCDE aprueba el ingreso de Colombia como miembro permanente y el Gobierno colombiano firma la Convención de la OCDE. Posteriormente, deberá surtir el trámite formal para ratificar convenciones internacionales en el país, es decir, la aprobación del Congreso de la República y de la Corte Constitucional.

Si bien la coordinación interinstitucional ha sido uno de los retos más importantes de la implementación del Buen Gobierno, esta experiencia ha significado un sinnúmero de aprendizajes que son muy valiosos para la política pública en general. Es por esto que esta ponencia presenta las lecciones aprendidas en este proceso, con un énfasis especial en la asesoría que la OCDE ha brindado al país en el marco del proceso de ingreso y del trabajo adelantado en el Comité de Gobernanza Pública” Caballero (2015).

1. **Recomendaciones del Comité de Gobernanza Pública y los avances de Colombia**

Considerando que el objetivo de este documento es analizar la implementación del Buen Gobierno en Colombia y que ésta es una estrategia transversal a la administración, en adelante se analizarán algunos de los avances más significativos en esta materia y cómo el acompañamiento de la OCDE ha sido fundamental para alcanzar reformas sustanciales.

Las fuentes de estas recomendaciones son diversas: reuniones de trabajo y seguimiento con expertos enviados como emisarios del Comité de Gobernanza Pública, los compromisos adquiridos con los miembros del Comité como requisito para la aprobación o las distintas recomendaciones de los *Reviews* las cuales, en algunos casos, venían siendo asimiladas y trabajadas por Colombia con anterioridad y, en otros, han sido establecidas como línea de base para mejorar la administración pública del país.

Uno de los activos más valiosos que les ofrece la OCDE a sus países miembros es la capacidad de compararse. Para el Gobierno colombiano la participación en la revista de la Organización *Government at a Glance* ha sido muy importante para crecer y analizar su progreso respecto de sus pares. Allí se presentan indicadores que proveen evidencia sólida para el diseño e implementación de políticas públicas y de toma de decisiones incluyendo recursos (humanos y financieros), procesos, procedimientos y desempeño por resultados. La posibilidad de recolectar la información solicitada para que sea comprada por los líderes globales en la materia se considera como un gran avance para el país en la medida en que evidencia el fortalecimiento de los sistemas de recolección y análisis de la información y facilita la construcción de líneas de base que facilitarán la medición en el futuro.

En lo que se refiere a los compromisos con el Comité de Gobernanza y las responsabilidades directas del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia existe una hoja de ruta que abarca, en sentido estricto, cuatro componentes del Comité los cuales serán desarrollados puntualmente en el resto del documento: 1. Manejo estratégico de los recursos humanos al servicio del Estado, 2. Integridad en el servicio público 3. Transparencia y Rendición de Cuentas y 4. Gobernanza Multinivel. El trabajo conjunto entre la OCDE y el Gobierno colombiano ha traído réditos especialmente destacables en estas materias los cuales serán señalados a continuación.

1. Manejo estratégico del Recurso Humano en el sector público

Al igual que en un documento presentado para el Congreso de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD en el año 2015, merece la pena destacar algunos de los avances más significativos en esta materia. Muchos de ellos, de hecho, han sido resaltados por distintos Organismos multilaterales, incluida la misma OCDE y algunos pares continentales. Es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo –BID en su informe “Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)” en el cual celebra los esfuerzos de Colombia por materializar la institucionalidad requerida para garantizar el mérito como fuente de ingreso a la función pública.

Volviendo a los principios constitucionales que deben ser materializados a través de la acción administrativa y las normas vigentes, merece la pena detenerse en el artículo 122 y el 125 de la Carta Política Colombiana. Estos rezan:

*“ART. 122- No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento.*

*Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben.*

*Antes de tomar posesión del cargo, retirarse del mismo o cuando autoridad competente se lo solicite deberá declarar, bajo juramento, el monto de sus bienes y rentas.*

*Dicha declaración sólo podrá ser utilizada para los fines y propósitos de la aplicación de las normas del servidor público.*

*ART. 125- Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley.*

*Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público.*

*El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.*

*El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley.*

*En ningún caso la filiación política de los ciudadanos podrá determinar su nombramiento para un empleo de carrera, su ascenso o remoción.”*

Si bien la Constitución Política de 1991 contiene dentro de su articulado los postulados de mérito como única fuente de ingreso a la carrera administrativa colombiana, la implementación de los mismos no ha sido del todo satisfactoria. No obstante lo anterior, la suscripción de la Carta Iberoamericana de la Función Pública en 2003 resultó ser el factor de inflexión requerido por las autoridades colombianas para fortalecer la institucionalidad del empleo público y, en adelante, iniciar una carrera sin atenuantes por garantizar los postulados constitucionales.

El compromiso de Colombia con sus pares iberoamericanos, así como los esfuerzos hechos por la Corte Constitucional para garantizar los postulados de la Carta de 1991, terminaron por hacer realidad la institucionalidad con la que hoy cuenta el Estado colombiano. En reiteradas oportunidades la Corte Constitucional ha hecho hincapié en la relación que tiene, para la Constitución colombiana, un servicio público de calidad con la consecución de los fines del Estado. Desde el rango constitucional existe un vínculo inseparable entre el Buen Gobierno y el mejor servicio civil posible:

*“La consagración constitucional del sistema de carrera como principal forma de acceso al empleo público es reflejo de la necesidad de contar con servidores públicos cuyas capacidades, experiencia, conocimiento y dedicación les permitan atender eficazmente las responsabilidades que les han sido confiadas, ya que para el Constituyente de 1991 resulta claro que el “desarrollo económico y social de un país depende, entre otras variables, de la calidad del talento humano de su burocracia”* Corte Constitucional (2011).

Todo el marco anterior permitió sancionar, el 23 de septiembre de 2004, la Ley 909 del mismo año “por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”. Este texto legal constituyó un gran avance en materia de implementación del mérito en Colombia. Fundamentado en el esquema promovido por la Carta Iberoamericana de la Función Pública, este documento echó a andar la consolidación de un sistema de mérito en Colombia. Con el pasar de los años este esquema ha provisto alrededor de 130.000 empleos por la vía del concurso público, garantizando una burocracia tecnificada y unas herramientas de gestión de los recursos humanos dinámicas que puedan evolucionar según las necesidades de la Administración sin sacrificar la calidad y la exigencia de sus servidores.

Esta ruta de implementación ha logrado posicionar a Colombia (46 puntos) por encima del promedio regional (30 puntos) en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil del BID y muy cerca de los países líderes en la región: Brasil y Chile (64 y 59 puntos). Algunas oportunidades de mejora en la promoción del talento y la gestión estratégica del recurso humano constituyen los retos para los próximos años con los cuales se pretende asumir la posición de liderazgo regional en el mediano plazo.

Si bien los avances son significativos en esta materia el *Review* de la OCDE resalta algunas situaciones susceptibles de mejora las cuales, considerando la voluntad política y el esfuerzo institucional hecho por el país, podrán ser implementadas, casi en su totalidad, en el corto y mediano plazo. Dice la OCDE en su análisis sobre el empleo público que “las reformas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) son una parte esencial de toda reforma administrativa pública dirigida a mejorar la gobernanza pública.” (2014). En esa medida, el relacionamiento de esta Organización con la realidad colombiana sugirió algunas recomendaciones en la materia las cuales serán reseñadas brevemente a continuación.

Uno de los instrumentos a través del cual debe implementarse la mejora del servicio civil colombiano, según la OCDE, tiene que ver con herramientas de política que permitan el manejo estratégico del Recurso Humano en el sector público para un mejor proceso de entrega del servicio público, incluyendo valores fundamentales, planeación y manejo estratégico de la fuerza laboral y mecanismos para asegurar el desempeño y capacidad del personal. Los puntos principales –denominados áreas esenciales por el *Review*- son los siguientes:

1. Planeación y gestión estratégica de la fuerza laboral
2. Fortalecimiento de la capacidad para reclutar y retener talento y mejorar las habilidades y competencias
3. Potenciación de la orientación al desempeño y desarrollo de liderazgo
4. Fortalecimiento de la reforma de la gestión de recursos humanos

En resumen, estas cuatro áreas contienen los requerimientos más relevantes que, en materia de servicio civil, deben ser fortalecidos por Colombia. Algunos de los asuntos contemplados por la OCDE como susceptibles de mejora son: el rol del organismo autónomo encargado de la administración de la carrera y de su vigilancia (Comisión Nacional del Servicio Civil), los mecanismos de movilización, incentivos, tecnificación del servicio, gestión por competencias y fortalecimiento de su gerencia pública.

Atendiendo esta recomendación durante gran parte del año 2016 la Función Pública ha liderado unas sesiones de trabajo y reflexión sobre los alcances y las limitaciones del modelo aprobado por la Ley 909 de 2004. En ellas han participado activamente la Comisión Nacional del Servicio Civil, los representantes de los sindicatos públicos, los jefes de talento humano de la Rama Ejecutiva, miembros de la academia y exdirectores de Función Pública entre otros conocedores de las complejidades en el país.

De estas sesiones se han concertado puntos en común y de coordinación con los diferentes actores para fortalecer la gestión de los elementos más críticos del empleo público colombiano. En esa medida el trabajo adelantado y, en muchos casos, concertado y reportado a la OCDE y, sobre todo, contar con un espectro comparativo del deber ser del servicio civil ha sido fundamental para dar el salto hacia la apertura de espacios que antes eran impensados en Colombia.

El Plan Estratégico de Empleo Público diseñado por el Gobierno Nacional, el cual incluye todos los lineamientos y recomendaciones hechas por los distintos miembros de las misiones de la OCDE en Colombia, es el instrumento a través del cual se implementarán mejoras en la gestión del talento humano al servicio del Estado durante el próximo decenio. El documento, al igual que las posibles modificaciones a la Ley de Empleo y Gerencia Pública se construirá participativamente y se desarrollará por fases teniendo como objetivo, en el mediano plazo, implementar todas las recomendaciones de la OCDE en materia de empleo público para el 2018.

Para cumplir con esta premisa, se incluyeron en el Plan Nacional de Desarrollo, indicadores y metas que garanticen que en el 2018 Colombia contará con entidades públicas que implementan estrategias para el desarrollo de competencias, capacidades y estímulos a los servidores públicos y modelos de evaluación de desempeño orientados al cumplimiento de resultados.

1. Integridad en el Sector Público

El Estado colombiano inició tempranamente –en comparación con otros países latinoamericanos- un proceso de regulación y de implantación de un marco de gestión ética en las diferentes entidades públicas del país como parte de la lucha contra la corrupción, la transparencia y la rendición de cuentas en el marco del Buen Gobierno; sumado a medidas institucionales que ha desarrollado pretendiendo mejorar la construcción de sistemas basados en la integridad y en la ética pública.

Como se ha dicho en documentos anteriores, “Gobiernos eficientes deben contar con robustos sistemas de control y autocontrol que garanticen a la ciudadanía que los recursos públicos son invertidos en bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los fines del Estado. Colombia ha avanzado significativamente en su diseño institucional para garantizar la eficiencia e integridad en el Sector Público. La Constitución Política de 1991 relaciona, de manera directa, el cumplimiento del mandato de la función administrativa con el control de la misma. En otras palabras, en Colombia no existe autoridad pública que no esté sujeta a controles externos e internos” Caballero (2015).

Para dar continuidad con este proceso y en la medida en que la definición de los marcos de integridad institucional (impulsados por la OCDE) han venido permeando la configuración y las soluciones adoptadas frente a los temas relativos a la ética e integridad, el Estado Colombiano, en el marco de las recomendaciones impulsadas por esta organización, consideró la necesidad de llevar a cabo una revisión de la infraestructura de integridad en el país, dentro de la formulación de la Política Pública Integral Anticorrupción (PPIA) de manera que se incorporen instrumentos orientados, entre otras cosas, a regular los conflictos de interés y las declaraciones de bienes y rentas, generar un eficiente sistema de control interno, promover un mayor acceso a la información pública y desarrollar un esquema de protección de denunciantes de casos de corrupción. El objetivo consiste no sólo en generar los instrumentos normativos formales para regular estos aspectos, sino también establecer los arreglos institucionales apropiados para hacer estas herramientas efectivas.

Atendiendo recomendaciones de la OCDE y, luego de un trabajo conjunto adelantado con los equipos de consultores de la Organización y socios estratégicos de cooperación internacional. la Secretaría de Transparencia de Colombia y el Departamento Administrativo de la Función Pública y con el apoyo técnico de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas -FIIAPP, en el marco del Proyecto de “Fortalecimiento institucional de la capacidad colombiana para aumentar la integridad y la transparencia”, acordaron llevar a cabo una serie de actividades para fortalecer la “infraestructura de integridad” pública en el país, así como el impulso, coordinación y monitoreo de las políticas anticorrupción, la cual contempla los siguientes hitos:

i) Arreglos institucionales enfocados en los mandatos legales, las capacidades financieras e institucionales, el rol y las responsabilidades en términos de política pública de la Secretaría de Transparencia y la Función Pública, así como la articulación entre ambas entidades.

ii) Códigos de conducta ética para funcionarios públicos analizando la definición y socialización entre los involucrados de los valores y estándares del sector público, así como también los desafíos en la definición, establecimiento y promoción de los valores y estándares de conducta para los servidores públicos. En el proceso de la elaboración del *Review* se revisarán los arreglos institucionales y legales que permiten identificar las responsabilidades de los empleados provisionales frente al Código Disciplinario Único y finalmente se esperan recomendaciones para la generación de alternativas innovadoras para la promoción de los estándares de integridad en el sector público.

iii) Conflictos de interés y declaraciones de bienes y rentas. En este aparte, se espera que el *Review* identifique y haga recomendaciones en torno a las políticas, reglas y procedimientos para la prevención identificación y manejo de los conflictos de interés, incluyendo sus definiciones, actores cobijados, y la existencia de reglas específicas para categorías especiales de servidores públicos, en sectores específicos. De igual forma, una propuesta de hoja de ruta para manejar las situaciones de materialización de conflictos de interés y así como también la revisión de la pertinencia de:

1. Mecanismos usados para detectar o promover la denuncia a la violación del régimen de conflicto de interés, incluyendo canales y procedimientos.
2. Violaciones a las normas sobre declaraciones de conflictos de interés y sus sanciones.
3. Mecanismos para reportar sobre la implementación de las políticas de conflictos de interés y sus resultados, a los servidores públicos, y grupos de interés y la sociedad civil.

iv) Control interno y gestión de riesgos: Los Jefes de Control Interno son servidores públicos de alto nivel (asesores o directivos) encargados de revisar toda la gestión administrativa de las entidades del Estado. Considerando que están vinculados laboralmente a la entidad que controlan, el Gobierno determinó necesario otorgarles un nivel de independencia respecto de la administración. En atención a lo anterior, y al considerar el rol de los Jefes de Control Interno como fundamental en la lucha contra la corrupción, la Ley 1474 de 2011 estableció que, en adelante, los responsables del control interno en la Rama Ejecutiva del Orden Nacional serían nombrados y dependerían directamente del Presidente de la República. En los niveles territoriales, los responsables de esta labor de control son nombrados por las máximas autoridades administrativas (alcaldes o gobernadores) y reparten su periodo fijo de cuatro años equitativamente entre la administración que los nombra y la siguiente.

Este mandato normativo, de iniciativa del Gobierno Nacional, ha sido cumplido a cabalidad y, a la fecha, el Presidente de la República, ha nombrado a 84 nuevos Jefes de Control Interno en las distintas entidades nacionales y, una vez analizadas sus competencias y trayectoria, ha ratificado a los demás. El proceso de selección es liderado por la Secretaría de Transparencia y la Función Pública e, igualmente, se ha realizado una evaluación a las competencias, conocimientos y desempeño[[2]](#footnote-2) de estos servidores en sus cargos en el marco del fortalecimiento de la auditoría interna. De esta primera evaluación se produjo un balance positivo en lo que se refiere, principalmente al desempeño de los Jefes y, en general, a sus competencias. En promedio, las mayores debilidades identificadas en materia de conocimientos, correspondían a la normativa técnica en materia de contratación pública y a la complejidad detrás del Sistema de Control Interno.

Precisamente la profesionalización y capacitación de los servidores responsables de la auditoría interna ha sido una de las recomendaciones más relevantes de la OCDE en esta materia. La evaluación de competencias y conocimientos permitió identificar los temas susceptibles de capacitación. Atendiendo esta recomendación, la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP ha diseñado un currículo de capacitación especial para los titulares de las oficinas de control interno de los 24 sectores administrativos en Colombia para fortalecer sus conocimientos en materias del día a día de la administración: contratación, defensa jurídica, auditoría y control, calidad, entre otros. Se pretende expandir esta capacitación a todos los jefes de control interno, primero, del nivel nacional para luego llegar a las autoridades territoriales en esta materia.

De igual manera, y atendiendo la recomendación de fortalecer en auditoría interna a los jefes encargados del control interno en las cabezas de sector, el Gobierno colombiano, gracias a la colaboración del Programa ACTUE de la Unión Europea, operado por la FIIAPP, se encuentra en proceso de certificar a los Jefes de Control Interno como auditores internacionales.

Si bien los esfuerzos por fortalecer la institucionalidad del control interno han sido significativos desde el 2010 la OCDE sugiere aclarar y refinar, desde un desarrollo normativo, las competencias y el alcance del trabajo hecho por los responsables de control interno en las entidades públicas. Ante esta solicitud el DAFP ha elaborado una propuesta de Decreto reglamentario que contiene, en un solo cuerpo, las distintas funciones y responsabilidades de las oficinas de control interno en el sector central de la administración. Esta herramienta normativa propone una armonización conceptual de los distintos sistemas de control interno existentes y determina las responsabilidades precisas de cada una de las instancias de coordinación así como de los titulares del control en las organizaciones públicas. Una vez entre en vigencia esta normatividad la institucionalidad del Control Interno estará suficientemente definida en su alcance y razón con lo que, es posible prever, una mayor contundencia en la lucha por enaltecer la transparencia y la coordinación entre autoridades internas y externas a la administración.

Igualmente, el *Integrity Review* que está en elaboración realizará una revisión de la configuración institucional de la estructura y funciones encargadas de los temas de control interno para asegurar el correcto uso de los recursos públicos y la salvaguardia de la integridad en los diferentes niveles del sector público así como también una evaluación de las capacidades institucionales, habilidades y la provisión de herramientas mecanismos y sistemas innovadores para fortalecer el sistema de control interno, teniendo como referencia la experiencia de los países miembros de la OCDE. Se espera que en el marco de la asistencia técnica se identifiquen los retos para el desarrollo e implementación en el proceso de manejo de los riesgos asociados a los temas de integridad.

Para dar cumplimiento a su propósito se firmó un Memorando de Entendimiento entre la OCDE y la FIIAPP, que tuvo lugar en febrero de 2016 con el propósito de contar con un *Review* de la OCDE que emitirá una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer las capacidades institucionales con miras a una efectiva implementación, promoción y seguimiento de las políticas de integridad y transparencia en el Estado Colombiano. Actualmente se viene ejecutando con actividades según cronograma acordado.

En el mes de mayo de 2016, tuvo lugar el primer *Fact Finding Mission* que buscó levantar información sobre los aspectos generales de las disposiciones institucionales en los temas de integridad, ética pública, conflicto de intereses y declaración de bienes y rentas; y entre el 21 y 22 de julio, tendrá lugar la segunda misión de verificación, que se ocupará exclusivamente de los temas asociados al componente de Control Interno y la gestión de riesgos asociados a la integridad. Se espera profundizar en la revisión de la configuración del sistema de control interno, las entidades con competencias legales sobre el tema, y el avance en las medidas tomadas.

Por último la OCDE hace hincapié en la necesidad de fortalecer el control a nivel territorial y, en esa medida, ha instado al Gobierno central a trabajar con los entes autónomos en materia de control fiscal territorial (contralorías) para disminuir las disparidades en la capacidad sub-nacional para el ejercicio del control interno y facilitar una mejor aplicación de las metodologías y la formación de servidores en esta materia. El DAFP y la Secretaría de Transparencia, atendiendo la importancia de fortalecer estas medidas a nivel territorial, cuentan con recursos de cooperación internacional para adelantar un estudio completo que determine las necesidades específicas en materia de control interno en los niveles sub nacionales.

La Auditoría General y la Contraloría General, ambos entes autónomos a la Administración central, en el marco de la instancia de coordinación más relevante para estos asuntos –el Consejo Asesor en materia de Control interno- el Gobierno Nacional y los demás participantes (entes de control, representantes del nivel territorial, y otros actores relevantes) han iniciado alianzas con las autoridades sub nacionales, principalmente departamentos, para capacitar a organismos y servidores públicos con la intención de fortalecer esta institución en el territorio.

1. Transparencia y rendición de cuentas

La necesidad de construir sinergias y generar complementariedad entre las entidades gubernamentales para articular, focalizar y optimizar las acciones de apoyo e inversión tanto en el nivel nacional como en el territorial fue una de las observaciones hechas por la OCDE en sus reuniones de trabajo con los altos directivos del Estado Colombiano y en el *Review* de Gobernanza Pública. Fortalecer la cooperación interinstitucional es una estrategia que permitirá incrementar el impacto de los programas, proyectos y políticas formulados por el Gobierno Nacional y reducirá la duplicidad de esfuerzos para un uso más eficiente y focalizado de los recursos disponibles.

Es por esta razón que la OCDE propone como estrategia de trabajo una comunicación efectiva que pueda aumentar la confianza de los ciudadanos en el Estado y en el Gobierno. Más específicamente la OCDE propone que se utilice esta estrategia para socializar las herramientas y planes de trabajo de los diferentes niveles del gobierno, para adelantar trabajos colaborativos que permitan la trasparencia y la rendición de cuentas.

En este sentido, el Gobierno Nacional ha hecho importantes avances a través del diseño de herramientas de información pública y estrategias de rendición de cuentas. Por ejemplo, el Informe Anual al Congreso de la República sobre el cumplimiento a las metas del Plan Nacional de Desarrollo. El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha diseñado e implementado potentes herramientas de información agrupadas en la plataforma “Urna de Cristal” para la participación ciudadana, la transparencia gubernamental y la rendición de cuentas. Por otro lado, el Ministerio de Hacienda, cuenta con el Portal de Transparencia Económica, una plataforma en la cual los ciudadanos pueden encontrar información sobre la ejecución presupuestal de diferentes entidades del orden nacional, la Rama Judicial del Poder Público, la Rama Legislativa del Poder Público y las entidades de control electoral.

Adicionalmente, el Gobierno colombiano se encuentra implementado políticas de transparencia y rendición de cuentas reglamentadas a través de leyes de la República y decretos emitidos por el Presidente[[3]](#footnote-3). La sociedad civil organizada ha sido un actor fundamental en este proceso pues, a través de grupos y sinergias de trabajo, han demandado el desarrollo institucional de este tipo de herramientas. El trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, los colectivos de trabajo, los Consejos Territoriales de Planeación, entre otros permite la planeación y el control participativo y fomenta la transparencia y rendición de cuentas. Para facilitar la interacción con los ciudadanos, se ha trabajado en el servicio al ciudadano por parte de las entidades públicas, así como en la promoción del lenguaje claro.

Un ejemplo de esto ha sido el llamado del Presidente de la República, a modo de invitación, a los miembros de su gabinete para hacer públicas sus declaraciones de bienes y rentas. Este llamado, hecho en mayo de 2016, fue bien recibido por los altos funcionarios del Estado colombiano y, por esta razón, los 16 Ministros y los 8 Directores de Departamentos Administrativos del Gobierno Nacional –además del señor Vicepresidente de la República y otros altos funcionarios de la Presidencia- pusieron a disposición de la ciudadanía el certificado de sus activos e ingresos o sus declaraciones de renta del año inmediatamente anterior.

Igualmente, desde la Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano de la Función Pública se ha venido acompañando a las distintas entidades públicas del Gobierno en la elaboración de un instrumento técnico de seguimiento y compromisos en la lucha con la corrupción y el enaltecimiento por la transparencia: los Planes Anticorrupción y de Servicio al Ciudadano. Esta herramienta de seguimiento debe ser elaborada y publicada en las páginas web de todas las entidades del gobierno y en ella se establecen las acciones y compromisos establecidas por cada organización para evitar la materialización de los riesgos de corrupción identificados en sus auditorías así como los trámites a racionalizar en la vigencia y las estrategias de servicio al ciudadano que serán utilizadas para prestar el mejor servicio posible. En 2015 el 95% de las entidades de la Rama Ejecutiva Nacional cumplieron con la publicación de este instrumento así como el 97% de las Alcaldías capitales y todas las autoridades departamentales de Colombia. Con este instrumento la Función Pública está en capacidad de hacer un seguimiento más puntual de las acciones de cada entidad para, posteriormente, valorar y catalogarlas en sus instrumentos de medición.

La apuesta del Gobierno Nacional por la transparencia y la rendición de cuentas ha sido importante y ha generado no solo cambios en términos de política pública, sino cambios culturales de la administración pública y de la relación entre el Estado y el Ciudadano.

1. Gobernanza Multinivel

La gobernanza se refiere a la acción de gobernar. En un documento elaborado previamente se esbozaron algunos conceptos relativos al significado de gobernanza para nosotros. Vale la pena recapitular en esta ocasión. Para Noferini (2010), en definición aún vigente, “La gobernanza en su sentido más general describe las modalidades mediante las cuales una comunidad decide los mecanismos de acción colectiva y de toma de decisión para la provisión de los bienes públicos. De hecho, hay tantas formas de gobernanza como opciones de acuerdos sobre cómo organizarse colectivamente”. En el caso colombiano, la gobernanza multinivel determina las relaciones entre los actores y las entidades públicas de los diferentes niveles de la administración. Esto incluye “compartir explícita o implícitamente las competencias, las responsabilidades, el desarrollo y la implementación de las definición de políticas en los diferentes niveles administrativos y territoriales” OCDE (2014).

Trabajar de manera coordinada entre los diferentes niveles de gobierno requiere de escenarios de toma de decisiones y procesos articulados de manera vertical y horizontal. En muchos casos participan actores que no pertenecen solamente al sector público, dejando de lado la forma tradicional de diseñar políticas públicas y, por ende, de hacer política de forma vertical y jerarquizada. Considerar la interacción formal y, más recientemente, la informal entre todos los actores es una estrategia novedosa y efectiva de “valorar las redes y la dotación de capital social dentro de los territorios y de los sectores de definición de política” OCDE (2014).

Es en este sentido que la OCDE ha recomendado que el Estado colombiano “aclare los criterios que fundamental la descentralización”, “coordine las agendas de desarrollo nacional y sub nacional aumentando la inversión destinada a la creación de capacidades” y “contemple manera de mejorar el conocimiento que tiene de las necesidades de las comunidades territoriales y de los resultados de las políticas regionales” OCDE (2014).

Desde la Función Pública, tratándose de la entidad nacional responsable por las políticas de gobernanza en todo el país, se vienen haciendo unos ejercicios de fortalecimiento de las autoridades locales en los que se ha variado de un modelo basado en la demanda –cuando las distintas alcaldías acuden al nivel nacional en búsqueda de asesoría- a uno fundamentado en la oferta integral para lograr mejoras sustanciales en los municipios más pequeños del país.

Como antesala a la terminación del conflicto, y reconociendo la necesidad de construir una nueva Colombia desde las regiones, el PND 2010-2014, planteó por primera vez un enfoque regional de la planeación en el país, pretendiendo que las inversiones de los diferentes sectores nacionales lleguen de manera articulada al territorio y así se evite la duplicidad de esfuerzos, la ineficiencia en el gasto y gastos de transacción innecesarios.

La posibilidad de terminar el conflicto armado interno le ha generado a las entidades públicas del Orden Nacional la necesidad de repensar su rol en el territorio, así como su relación con las demás entidades pares. La administración pública colombiana, como la conocemos hoy, ha sido construida en un país en conflicto armado, por lo cual ha sido diseñada para responder a unas necesidades específicas. Es por esto que una eventual situación de posconflicto traerá consigo un sinfín de necesidades que requerirá del replanteamiento general del diseño institucional del Estado colombiano y de sus políticas públicas el cual está previsto en el PND 2014 – 2018.

En ese sentido la articulación de la oferta en materia de gobernanza será fundamental para garantizar que los recursos provistos por la Nación sean trasladados a organizaciones con la capacidad y el criterio técnico suficiente para utilizarlos de la manera más eficiente. La Función Pública, para 2018, habrá asesorado a 650 entidades territoriales en transparencia, rendición de cuentas, servicio civil, normatividad aplicable a la gestión de sus municipios y reforma administrativa. Además, el PND contempla una meta exclusivamente dedicada al fortalecimiento de estas autoridades de cara al posconflicto. Cien de los municipios más azotados por el conflicto interno en Colombia serán acompañados de cerca por la Función Pública y la ESAP con la intención de convertirlos en territorios con capacidad suficiente para responder a las demandas de la posguerra.

1. **Conclusiones**

Colombia cuenta con un mandato constitucional muy concreto en materia de gestión pública y buenas prácticas. Los principios de la función administrativa exigen a cada uno de los gobiernos esforzarse al máximo por consolidar una cultura de Buen Gobierno transversal a todas las organizaciones públicas. Si bien los avances han sido importantes desde la entrada en rigor de la Constitución, en 1991, desde el año 2010 los avances se han convertido en un objetivo nacional alimentado por los compromisos adquiridos en los Planes de Desarrollo de 2010 y 2014. Para este Gobierno una gestión pública eficiente, transparente y cada vez más al servicio de la ciudadanía es unos de los objetivos prioritarios y está explícitamente contenido como eje transversal en el Plan que hoy rige todas las acciones del Ejecutivo.

Toda esta política pública es promovida desde una perspectiva integral a las entidades públicas y requiere, además de los esfuerzos técnicos, normativos y políticos reseñados en este documento, profundos cambios culturales en el servicio público colombiano sobre los cuales están trabajando los Ministerios y Departamentos Administrativos responsables; liderados por el DAFP.

En este proceso el rol de acompañamiento de la OCDE y todo el pool de expertos que pone a disposición del Estado interesado en vincularse ha sido fundamental. Una administración pública como la colombiana exige toma de decisiones y definición de prioridades en todo momento. Históricamente muchos de los asuntos más importantes, por la misma dinámica inherente a la acción gubernamental, son rezagados a un segundo plano. La gobernanza, hasta hace algunos años, era percibida por el Estado colombiano como un debate de tamaños. Esto dejaba de lado elementos fundamentales para el funcionamiento y la garantía de los derechos de la ciudadanía desde la acción estatal como lo son, por dar algunos ejemplos, la calidad del servicio civil, el rol del ciudadano en la construcción de las políticas públicas o la apertura de datos para garantizar la transparencia y legitimidad de las instituciones.

Que todos los anteriores elementos sean fundamentales para la garantía de un Estado eficiente en los parámetros de la OCDE ha sido, sin duda, un aliciente para que en Colombia se reconozca la importancia de los mismos en la consolidación del Buen Gobierno. Lo mejor de lo anterior tiene que ver con que el proceso de ingreso a la OCDE como miembro permanente es solo un paso en la garantía de una cultura de gobierno diferente para Colombia.

Una vez reconocido como miembro permanente las obligaciones para compartir prácticas e información harán que el país esté siempre comparándose con sus pares más avanzados y reconocidos en el mundo. Este compromiso se convierte en un mandato más, de nivel constitucional, que colaborará a que la administración pública se reinvente cuantas veces sea necesario para ser cada vez mejor. Nunca serán suficientes los esfuerzos que se hagan en la búsqueda por construir una institucionalidad pública transparente, eficiente y, sobre todo, capaz de proveer bienes y servicios de calidad a toda la ciudadanía. En Colombia, concretamente, cobra una relevancia única y especial puesto que el momento histórico que se atraviesa requiere de todas las herramientas necesarias para garantizar la estabilidad pacífica de nuestra sociedad y nada mejor que el Buen Gobierno para ello.

**Bibliografía**

Banco Interamericano de Desarrollo –BID. “Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)”.

Caballero, Liliana. “La implementación del Buen Gobierno en Colombia”. Bogotá, 2015

Corte Constitucional Colombiana. Sentencia T-569 de 2011. Magistrado Ponente: Jorge Iván Palacio.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual del Estado Colombiano. Versión 12. Bogotá, 2013.

Departamento Nacional de Planeación. “Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 Prosperidad para todos”. Bogotá, 2010.

Departamento Nacional de Planeación. “Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 Todos por un nuevo país”. Bogotá, 2014.

Noferini, Andrea “Desarrollo, Cooperación descentralizada y gobernanza multinivel: consideraciones para la actualidad” en “Anuario de la Cooperación Descentralizada Unión Europea - América Latina”. 2010

OCDE. Estudios sobre Gobernanza Pública: la implementación del Buen Gobierno en Colombia. 2014.

OCDE. Hoja de ruta para el acceso de Colombia a la convención de la OCDE. 2013.

Ley 152 de 1994 “por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”

Reseña Biográfica

Liliana Caballero Durán

Directora

Doctora en Derecho, Ciencias Políticas, Sociales y Económicas especializada en Derecho Penal y Criminología de la Universidad Nacional de Colombia. Ha estado vinculada durante todo su ejercicio profesional al Sector Público colombiano en diversos cargos ejecutivos y directivos y como asesora y consultora.

Se ha desempeñado como Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y Alcaldesa encargada, Subdirectora del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación –ICFES, Secretaria General de la Universidad Nacional de Colombia, Jefe de Inspección y Vigilancia de la Dirección General de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN. Además, es Par Académico del Consejo Nacional de Acreditación.

Ha sido asesora y consultora de diversas entidades públicas como la Presidencia de la República, los Ministerios de Hacienda, Defensa, Salud, Relaciones Internacionales y Cultura; en los Departamentos Administrativos como el Departamento Nacional de Planeación, COLCIENCIAS, el Departamento Nacional de Estadística –DANE y el Departamento Administrativo de Seguridad –DAS. Ha trabajado también con entidades territoriales como los departamentos de Chocó, Meta y Cundinamarca y los municipios de Quibdó, Cali, Medellín y Cartagena; así como con organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID, la Organización Internacional para las Migraciones –OIM y la Fundación Ford, entre otras entidades.

Tiene amplia experiencia en elaboración de normatividad, formulación de políticas públicas, preparación, ejecución y coordinación de proyectos de desarrollo institucional, gestión jurídica, servicio al ciudadano, organización, administración de talento humano, gerencia pública en general, educación superior, ciencia y tecnología y cultura democrática (incluyendo el programa de Voto Vital y como gerente de la campaña conocida como la Ola Verde).

Fue nombrada por el Presidente Juan Manuel Santos en el cargo de Directora del Departamento Administrativo de la Función Pública el 26 de agosto de 2014 y actualmente es la Presidenta del Consejo Directivo del CLAD.

*Resumen*

Desde hace más de 15 años Colombia viene implementando medidas para fortalecer el Buen Gobierno los cuales han permitido consolidar unas instituciones más fuertes, maduras y legítimas. Lo anterior es un mandato constitucional –derivado de los principios de la función administrativa- que debe materializarse a través de todos los instrumentos legales y administrativos diseñados para tal efecto. Desde 2011 la República de Colombia adelanta ante la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico –OCDE el proceso de ingreso y reconocimiento como miembro permanente de la misma. Para ello el país ha tenido que afrontar un camino de reformas en distintas materias que, sin duda, han sido de gran ayuda para contar con mejores políticas públicas.

En materia de Buen Gobierno esto no es la excepción y por esta razón este documento desarrolla la experiencia Colombiana en su proceso de acceso como miembro y se refiere a cómo el mismo ha influido positivamente en el desarrollo y la consolidación del Buen Gobierno en el país. Partiendo desde las obligaciones que tiene el Departamento Administrativo de la Función Pública –y algunas otras entidades relacionadas con asuntos de gobernanza- el documento recorre las principales reformas y acciones adelantadas por el Gobierno de Colombia para fortalecer la integridad de sus instituciones y servidores, su empleo público, las dinámicas de transparencia, participación y servicio al ciudadano y la gobernanza multinivel como elementos que contribuyen a un mejor gobierno y, por ende, a la construcción de un mejor país. Además, para cada una se resalta el rol y acompañamiento hecho por la Organización y otros actores internacionales clave que han colaborado a fortalecer la cultura del Buen Gobierno en el país.

*Palabras clave*

Buen gobierno / Colombia / Función Pública / OCDE

1. Ubicado a la Presidencia de la República (DAPRE), el equipo cuenta con 3 servidores ubicados en Bogotá y en 3 servidores en París (sede principal de la OCDE) y su coordinación depende directamente del Secretario General de la Presidencia. [↑](#footnote-ref-1)
2. El desempeño se analizó mediante una metodología de evaluación de 360 grados. [↑](#footnote-ref-2)
3. Por ejemplo, la Ley 1712 de 2014 “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública”. [↑](#footnote-ref-3)