

**DISEÑO DE UNA GUÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ALCALDÍA DE  
ARBOLEDA BERRUECOS 2021-2022**

**DERLY JULIANA CASTILLO CAICEDO  
ANA GISELLA INSUASTY PORTILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS,  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2022**

**DISEÑO DE UNA GUÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ALCALDÍA DE  
ARBOLEDA BERRUECOS 2021-2022**

**DERLY JULIANA CASTILLO CAICEDO  
ANA GISELLA INSUASTY PORTILLO**

**Trabajo de grado presentado en modalidad investigación como requisito  
para optar al título de Contador Público**

**Asesor:  
JOSE LUIS VILLARREAL  
MAGISTER**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS,  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SAN JUAN DE PASTO  
2022**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

'Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva de los autores.'

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, agosto de 2022.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradecer a nuestro asesor Jose Luís Villareal, por el esfuerzo, dedicación y paciencia puesta para con nosotras guiándonos con su experiencia y profesionalismo, y el apoyo para que la presente investigación pudiese culminar de manera satisfactoria.

A nuestros jurados por su constancia y dedicación compartiéndonos su conocimiento y ayudándonos a mejorar en todo este proceso cada día.

A nuestro profesor Carlos Andrés Pantoja por su apoyo desde semilleros, su constancia y cariño por sus estudiantes y su dedicación para que sean más personas quienes contribuyan en el campo de la investigación.

A la Universidad de Nariño por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales y adquirir conocimiento que será muy importante en nuestra vida personal y profesional.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mis padres, por el amor, la comprensión, el sacrificio durante todos estos años y el apoyo incondicional que siempre tienen para conmigo. A mi hermana, porque llena de orgullo mi vida, es mi apoyo y siempre está ahí para lo que necesite. A Wil por el amor brindado cada día, por ser quien me motiva y apoya a realizar todos mis sueños, me empuja a cumplir mis metas y siempre ha creído en mí. A mi familia en general y mis amigas por extenderme su mano en momentos difíciles y hacer de este proceso una grata experiencia.

***Ana Gisella Insuasty Portillo***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado en honor a Dios porque aquí está el resultado de muchos intentos en donde fue un proceso demorado, pero siempre con esperanza de obtener un resultado positivo. Además, me permitió contar con ayuda de personas muy importantes en mi vida como lo son mi padre que aún me sigue ayudando y cuidando desde el cielo, mi mamita que aún sigue luchando conmigo y mi novio que siempre me ha apoyado en todo y desde el comienzo lo cual valoro y por tanto lo agradezco y lo dedico a ellos con mucho amor.

***Derly Juliana Castillo Caicedo***

## RESUMEN

**Título:** DISEÑO DE UNA GUÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ALCALDÍA DE ARBOLEDA BERRUECOS 2021-2022.

**Autores:** DERLY JULIANA CASTILLO CAICEDO  
ANA GISELLA INSUASTY PORTILLO

**Palabras clave:** Gobierno Corporativo, sector público, stakeholders.

En el desarrollo de la presente investigación se busca llevar a cabo el diseño de una guía de gobierno corporativo en la alcaldía de Arboleda Berruecos periodo 2021-2022 a fin de contribuir al mejoramiento de la gestión de la administración municipal, y así potencializar su actividad, misma que se vea reflejada en progreso económico. Lo anterior a partir de una estructura de gobierno sólida, que asegure la transparencia en sus operaciones y así garantizar un canal de comunicación abierto, claro, oportuno y veraz con los grupos de interés, a partir de informes de gestión, rendición de cuentas y control. En este estudio se aplicó una metodología de tipo cuantitativa, que permitió a partir de aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos con la ayuda de una encuesta y entrevistas a los funcionarios y alcalde del municipio y así formular una matriz de debilidad, oportunidades, fortalezas y amenazas – DOFA, encontrando que existen conocimientos básicos sobre el tema de gobierno corporativo, lo cual sustenta el desarrollo del presente aporte investigativo.

## **ABSTRACT**

**Title:** DESIGN OF A CORPORATE GOVERNANCE GUIDE IN THE CITY COUNCIL OF ARBOLEDA BERRUECOS 2021-2022.

**Authors:** DERLY JULIANA CASTILLO CAICEDO  
ANA GISELLA INSUASTY PORTILLO

**Keywords:** Corporate governance, public sector, stakeholders.

In the development of this research, it is sought to carry out the design of a corporate governance guide in the mayor's office of Arboleda Berruecos for the period (2021-2022) to contribute to the improvement of the management of the municipal administration, and thus potentiate its activity, which is reflected in economic progress. The foregoing is based on a solid governance structure, that ensures transparency in its operations and thus guarantee an open, clear, timely, and truthful communication channel with stakeholders, based on management reports, accountability, and control. In this study a quantitative methodology was applied, which allowed from the application of different data collection instruments with the help of a survey and interviews with the officials and mayor of the municipality and thus formulate a matrix of weaknesses, opportunities, strengths, and threats - SWOT, finding that there is basic knowledge about corporate governance, which supports the development of this research contribution.

## CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN .....	16
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 TEMA.....	18
1.2 TÍTULO.....	18
1.3 LÍNEA .....	18
1.4 ÁREA Y SUB-ÁREA .....	18
1.5 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.5.1 Descripción del problema.....	18
1.5.2 Formulación del problema.....	20
1.6 OBJETIVOS.....	21
1.6.1 Objetivo general .....	21
1.6.2 Objetivos específicos .....	21
1.6.3 Operacionalización de variables.....	21
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.8 DELIMITACIÓN .....	24
1.8.1 Espacial.....	24
1.8.2 Temporal.....	24
1.9 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	24
1.9.1 Antecedentes .....	24
1.9.2 Marco contextual.....	38
1.9.2.1 Marco contextual externo .....	38
1.9.2.2 Marco contextual interno .....	42
1.9.3 Marco legal.....	50
1.9.4 Marco conceptual .....	58
1.9.5 Marco teórico .....	63
1.9.5.1 Estado del arte .....	63
1.9.5.2 Fundamentación teórica.....	65
1.10 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	78
1.10.1 Paradigma.....	78
1.10.2 Enfoque.....	79
1.10.3 Tipo de investigación.....	79
1.10.4 Método de investigación.....	80
1.10.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	80
1.10.6 Tratamiento de información.....	83
1.10.7 Población y muestra.....	83
2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	85
2.1.1 Primer objetivo .....	85
2.1.2 Segundo objetivo.....	94
2.1.3 Tercer objetivo, propuesta – plan – modelo .....	124

3. CONCLUSIONES.....	153
4. RECOMENDACIONES .....	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	156

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Medidas del municipio de Arboleda .....	41
Tabla 2. Demografía Arboleda .....	41
Tabla 3. Documentos consultados para obtener información .....	81
Tabla 4. funcionarios.....	84
Tabla 5. Oficina de planeación.....	86
Tabla 6. Oficina de Contabilidad.....	88
Tabla 7. Oficina de control interno .....	91
Tabla 8. Respuestas del alcalde de Arboleda.....	111
Tabla 9. Análisis de las respuestas obtenidas por el alcalde de Arboleda.....	114
Tabla 10. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Directivo .....	138
Tabla 11. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Asesor .....	139
Tabla 12. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Asesor de Control Interno	140
Tabla 13. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Profesional .....	141
Tabla 14. Tabla Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Profesional con personal a cargo.....	142
Tabla 15. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Técnico .....	143
Tabla 16. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Asistencial .....	143
Tabla 17. Perfil para el cargo de Alcalde .....	147

## LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. ¿Conoce usted el concepto de gobierno corporativo? .....	94
Figura 2. ¿Considera que el gobierno corporativo es importante en la planeación administrativa? .....	95
Figura 3. ¿Considera que este concepto se aplica en entidades públicas? .....	97
Figura 4. ¿Las prácticas de gobierno corporativo, son necesarias en el sistema de control interno? .....	98
Figura 5. ¿Cómo jefe de dependencia ve necesario la aplicación de gobierno corporativo? .....	99
Figura 6. ¿La transparencia en los procesos llevados a cabo en la alcaldía, es importante para la administración? .....	100
Figura 7. ¿La alcaldía considera que la atención al usuario es importante? .....	101
Figura 8. ¿La alcaldía tiene un canal de comunicación con los grupos de interés? .....	102
Figura 9. ¿El plan de gobierno 2020-2023, en la alcaldía de Arboleda Berruecos, considera la responsabilidad social? .....	103
Figura 10. ¿Para la administración, es importante la eficiencia y la eficacia en los procesos? .....	104
Figura 11. ¿Los programas y proyectos consideran la opinión de la comunidad? .....	105
Figura 12. ¿Considera que los programas y proyectos deben estar enfocados en el desarrollo sostenible de Arboleda-Berruecos? .....	106
Figura 13. ¿Considera que la misión y visión institucional, están proyectadas a las buenas prácticas de gobierno corporativo? .....	107
Figura 14. ¿Recomienda trabajar en la alcaldía municipal? .....	108
Figura 15. ¿Considera que la alcaldía cumple con las normas legales aplicables? .....	108
Figura 16. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral, libre de discriminación y acoso? .....	109
Figura 17. ¿Existen capacitaciones que permitan el desarrollo laboral? .....	110
Figura 18. ¿Se aplican prácticas anticorrupción? .....	111

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Reserva Arqueológica de Berruecos .....	38
Ilustración 2. Municipios que limitan con Arboleda .....	42
Ilustración 3. Alcaldía de Arboleda.....	42
Ilustración 4. Ejes fundamentales del desarrollo sostenible para el programa de gobierno Arboleda 2020 - 2023.....	48
Ilustración 5. Estructura organizacional .....	131

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Entrevista .....	163
ANEXO B. Encuestas .....	165
ANEXO C. Cronograma .....	167
ANEXO D. Presupuesto.....	170

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito el estudiar el tema de gobierno corporativo en la gestión empresarial, mismo que permite la comunicación con los distintos grupos de interés, además de conseguir objetivos a un plazo determinado, considerando el adecuado uso de los recursos disponibles, por ello las distintas empresas han empezado a considerar su aplicación; en su inicio para empresas de familia “cerradas” y de naturaleza privada, en la preocupación del manejo, administración, dirección y control, pues bien, Dominic afirma que “el hecho de contar con una buena estructura de gobierno, junto con un plan de contingencia establecido, fueron dos factores clave para ayudar a mantener el negocio en marcha y la continuidad del liderazgo en respuesta a los distintos riesgos que se presentan”<sup>1</sup>; estas prácticas trascienden al sector público, ya que al manejar recursos económicos de los ciudadanos; la transparencia en el ejercicio normal de las operaciones, se convierte en parte de las responsabilidades ejercidas, y las buenas prácticas de gobierno corporativo ayudan a lograr objetivos como: estabilidad, seguridad, confianza como institución, objetivos de protección de los inversores y todo el entorno involucrado, que atraen inversores, logrando participar en mercados internacionales.

De lo anterior, cabe resaltar que el desarrollo de un buen gobierno corporativo conlleva a mejorar la administración pública de los recursos económicos de la ciudadanía, en el caso en específico en Colombia.

El sector público no ha sido ajeno a los escándalos de corrupción que se han presentado en diferentes formas y circunstancias, afectando directa e indirectamente el erario con incidencia total sobre la población, constituyéndose como un flagelo para la sociedad en general. Estas actuaciones han sido una burla al deber ser del gobierno corporativo, siendo prácticas anti-éticas generadas lamentablemente en los funcionarios, directivos, contratistas y en quienes está el poder de la toma de decisiones<sup>2</sup>.

Se observa, que al momento no existe un gobierno corporativo que genere la transparencia en el actuar público, con la aparición de diversos escándalos de corrupción que se presentan en el país, la corrupción en Colombia se ha convertido en entretenimiento del momento para algunos y en graves consecuencias para el pueblo, pues dichas actuaciones anti-éticas han dejado y dejan riesgos en el patrimonio público de la Nación, afectando de manera negativa el bienestar social de la comunidad, de allí nace la necesidad de investigar y diseñar una cartilla que

---

<sup>1</sup> KPMG. El poder del gobierno corporativo en la empresa familiar. 2020. p. 2. Disponible en: <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2020/11/el-poder-del-gobierno-corporativo-en-la-empresa-familiar.html>

<sup>2</sup> REVISTA ESPACIOS. Gobierno Corporativo en el sector público en Colombia: Una aproximación. ISSN 0798 1015 Vol. 39, no. 48, 2018-2020. p. 10. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p10.pdf>

contenga la guía de gobierno corporativo, en consideración al sector público, específicamente en la alcaldía de Arboleda-Berruecos, para lo que tendrá a consideración el estudio de informes de control interno de los últimos años, informe de rendición de cuentas, proyectos ejecutados, en ejecución-estudio y estados financieros 2021-2022.

# 1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 TEMA

Gobierno corporativo

## 1.2 TÍTULO

Diseño de una guía de gobierno corporativo en la Alcaldía de Arboleda Berruecos 2021-2022

## 1.3 LÍNEA

Contabilidad gubernamental y básica

## 1.4 ÁREA Y SUB-ÁREA

Contabilidad pública de control y gestión

## 1.5 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.5.1 Descripción del problema

Las entidades públicas, de cualquier país, son las encargadas de suplir las necesidades de sus ciudadanos, para ello la gestión de los recursos disponibles, deben estar dirigidos a la protección del bienestar y equilibrio social, en busca del desarrollo y crecimiento del país, dicha labor trae un grado de complejidad alto, por ello se hace necesario establecer controles, que garanticen el menor riesgo ante la apropiación de recursos públicos, ya que las consecuencias del mal gobierno corporativo traerían<sup>3</sup>:

- La carencia de un mercado competitivo y la consiguiente falta de necesidad de procesos efectivos y eficientes.
- Fácil acceso de las entidades a los recursos financieros, lo cual puede generar un despilfarro económico elocuente.

---

<sup>3</sup> DELOITTE. Practicas Gobierno Corporativo en el sector público. Colombia. 2010. p. 1. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/practicas-gobcorp-en-sector-publico.pdf>

- El respaldo del Estado a las entidades públicas, lo cual afecta la responsabilidad que en otras circunstancias deberían asumir sus administradores ante la escasez de recursos.
- Los periodos políticos y sus cambios, que obligan a las entidades a cambiar sus perspectivas de objetivos y políticas.
- La corrupción que propicia el manejo de los recursos según intereses personales, además de la ineficiencia de los agentes regulatorios para evitar la misma.

En consideración, para Colombia acerca de la corrupción como problemática del mal gobierno y disposición de los recursos públicos, generan poca credibilidad y transparencia, de allí que se ve necesario considerar el diseño de una guía acerca de las prácticas de gobierno corporativo en una entidad pública como lo es la alcaldía de Arboleda-Berruecos. Misma que al igual que las demás entidades públicas constituyen un papel fundamental como órganos de acción para mejorar la economía y el progreso del pueblo con la inversión en proyectos, generación de empleo y desarrollo de la región en general, por lo que es importante señalar que se requiere desarrollar una buena gestión de los recursos y una excelente administración y control de estos, a través de un buen gobierno que permita finalmente mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Ante la necesidad de implementar prácticas que permitan fomentar la adecuada gobernabilidad de las entidades públicas se tiene al gobierno corporativo, el cual resulta ser un mecanismo que sirve de guía y contrapeso a la administración de las entidades para asegurar la transparencia en sus operaciones, los resultados de una buena gestión y la eficiencia en los productos y servicios que se ofrecen. Apoyadas en este mecanismo, las entidades públicas pueden realizar una actividad independiente, objetiva y de fortalecimiento a su administración para agregar valor y mejorar sus operaciones<sup>4</sup>.

Así las cosas y como es de conocimiento general, el sector público presenta debilidades y deficiencias, por lo que la presente investigación se basa en la necesidad de la aplicación de una guía de gobierno corporativo con el fin de mejorar la economía, el progreso del pueblo y la región en general, ya que se evidencia estancamiento por falta de apoyo colectivo, pues es de resaltar que para llevar a cabo un proyecto es indispensable la colaboración de todo el equipo involucrado como lo son los grupos de interés, estando entre ellos el jefe de planeación, el jefe de control interno y la comunidad, se ve útil la gestión y el respaldo, del mismo modo que la decisión concluyente del alcalde encargado, dando lugar al cumplimiento de los principios de gobierno corporativo, normativa vigente y buenas prácticas de gobierno que garantice objetividad y compromiso por llevar a cabo todo lo propuesto en un plan de gobierno que se elabora pensando en la necesidad de la comunidad.

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 2.

Lo anterior se sustenta en los “informes reportados en 2020 de control interno”<sup>5</sup>, donde se consignan resultados ineficientes en el cumplimiento de objetivos planteados para el periodo en cuestión, a causa del mal manejo de los recursos a disposición de la entidad, en específico la evaluación y seguimiento del talento humano, en donde se identifica falta de cumplimiento con el manual de funciones, ya que no existe una planeación efectiva que ayuda en la distribución de trabajo para la ejecución de proyectos en las distintas áreas y dependencias.

Por tanto se deben proponer alternativas para dar solución y mejorar la eficiencia y eficacia en la administración pública, considerando como punto central el crecimiento y desarrollo, mejorar la estructura de gobierno para que sea sólida, asegurar la transparencia en las operaciones y garantizar un buen canal de comunicación con los grupos de interés de forma clara, oportuna y veraz a través de los informes de gestión, rendición de cuentas y control, así como motivar y crear ese compromiso y sentido de pertenencia con la región.

Finalmente la guía de gobierno corporativo abre las puertas a fortalecer sus tres pilares fundamentales que son la transparencia, confianza y sostenibilidad, por tanto estar en continua actualización conlleva a la disminución de casos de corrupción y ser más reconocida como una institución que resalta sobre las otras porque con esto se disminuye fraudes por falta de buenos principios y ética profesional, cabe resaltar que la alcaldía cuenta con una página web donde comparte documentación para acceso público siendo una ventaja para la comunidad.

### **1.5.2 Formulación del problema**

¿Cuál debería ser la estructura de la guía de gobierno corporativo para la Alcaldía de Arboleda Berruecos para el periodo 2021-2022?

---

<sup>5</sup> ALCALDÍA DE ARBOLEDA - BERRUECOS. Informe de Control interno. 2020. Disponible en: <https://es-es.facebook.com/AlcaldiaArboledaBerruecos/>

## 1.6 OBJETIVOS

### 1.6.1 Objetivo general

Diseñar una guía de gobierno corporativo para la Alcaldía de Arboleda Berruecos para el periodo 2021-2022, que permita una mayor confianza, transparencia y sostenibilidad.

### 1.6.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la oficina de planeación, control interno y contabilidad, en la alcaldía de Arboleda- Berruecos.
2. Analizar la viabilidad de diseñar una guía de gobierno corporativo en la alcaldía de Arboleda Berruecos.
3. Establecer buenas prácticas en materia de gobierno corporativo buscando mejorar la administración pública de los recursos generando confianza, transparencia y sostenibilidad, a través de la formulación de la cartilla para dar a conocer la importancia de los principios del gobierno corporativo.

### 1.6.3 Operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	SUB VARIABLES	FUENTES	INSTRUMENTOS
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la oficina de planeación, control interno y contabilidad, en la alcaldía de Arboleda-Berruecos.	Debilidades. Oportunidades. Fortalezas. Amenazas.	Áreas: Departamento de planeación, control interno y contabilidad.	Personal de planeación, control interno y contabilidad.	Revisión de informes suministrados por las oficinas de planeación, control interno y contabilidad.
Analizar la viabilidad de diseñar una guía de gobierno corporativo en la alcaldía de	Control Interno.	Administración y gerencia de los recursos públicos.	Personal de planeación, control interno, contabilidad y alcalde.	Encuestas y entrevista.

Arboleda Berruecos.				
Establecer buenas prácticas en materia de gobierno corporativo buscando mejorar la administración pública de los recursos generando confianza, transparencia y sostenibilidad, a través de la formulación de la cartilla para dar a conocer la importancia de los principios del gobierno corporativo.	Control Interno.	Prácticas de gobierno corporativo para implementar en la alcaldía de Arboleda-Berruecos.	Personal la alcaldía de Arboleda-Berruecos.	Análisis de encuestas.

Fuente: Elaboración propia

## 1.7 JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo de investigación se pretende proponer algunos componentes propios del gobierno corporativo en entidades públicas colombianas aplicables a la Alcaldía de Arboleda Berruecos ubicada en el departamento de Nariño; con el fin de aportar a la recuperación de la cultura y fortalecer buenas prácticas en materia de gobierno corporativo como elemento fundamental para incentivar al sector público al cumplimiento de sus responsabilidades con la misma comunidad y los beneficios que trae consigo la aplicación o adopción de una guía de gobierno corporativo.

La investigación se fundamenta en la implementación de gobierno corporativo en otros países, para generar mayor confianza y transparencia de la información con el fin de lograr un mayor desarrollo para ser reconocidos y competentes.

Para lo anterior es importante anotar que el gobierno corporativo, en su comienzo fue aplicable para empresas de naturaleza privada y empresas de familia, y con el pasar de los años poco a poco lo han ido adoptando en el sector público, ya que es

una fuente principal que genera crecimiento y sostenibilidad, lo que implica beneficios para el bienestar de la sociedad. Las prácticas de buen gobierno corporativo son fundamentales para todas las empresas, instituciones y grupos de interés, ya que las empresas del estado son consideradas estratégicas para el desarrollo económico y social, por ende estas instituciones necesitan ser gerenciadas de manera eficiente, dirigidas de la manera correcta y se debe primar siempre el bienestar común, mitigando los conflictos y controlando riesgos que eviten que el interés particular afecte a los diferentes grupos de interés.

Es por este motivo que se hace necesaria la transparencia en la información en las entidades tanto privadas como públicas, emitir informes de gestión, control interno y rendición de cuentas de lo que se ha logrado y de que se está haciendo o como se están manejando los recursos para poder tomar decisiones y responder ante los intereses de los distintos stakeholders, y disminuir los impactos que se podrían presentar a futuro, todas las empresas deben tener gobierno corporativo, la importancia radica en el desarrollo de un buen gobierno para la toma de decisiones que oriente a desarrollar estrategias de mejora, reglamentos claros, principios de buen gobierno, comunicación y resolución de conflictos aumentando así la confianza y por ende el crecimiento económico no solo de la región sino del país en general.

Debido a lo anterior, el diseñar una guía de gobierno corporativo fortalece los principios, deberes y obligaciones del personal, específicamente en las dependencias como el área de control interno, rendición de cuentas y planeación, además de evitar problemas de distorsión de la información, ya que existe esa necesidad de llevar a cabo la aplicación de gobierno corporativo con el fin de generar mayor confianza y credibilidad frente a estos hechos, así también que la sociedad en general conozca cuán importante es que sus órganos de gobierno hagan una buena administración de los recursos destinados para el pueblo, al igual que crear conciencia en los servidores públicos del papel tan importante que tienen y el compromiso al asumir el cargo.

En efecto, al ser el buen gobierno corporativo un mecanismo de adopción voluntario para entidades del sector público como la nación, patrimonios autónomos administrados por las sociedades fiduciarias fondos de inversión colectiva y todas las entidades territoriales que se refiere el artículo 286 de la constitución política; las prácticas y políticas, son poco exigibles, así como su dificultad de adopción y diseño adecuado, hace que muchas entidades públicas ni siquiera intenten o muestren interés en tomar la iniciativa de implementar esta autorregulación para mejorar y ejercer control y vigilancia del nivel de cumplimiento de los objetivos sociales de desarrollo y la transparencia en la administración de los recursos públicos, la falta de conciencia de los beneficios que trae consigo la implementación de gobierno corporativo es lo que ha obstaculizado su aplicación, o si bien, se propone crear los controles adecuados no se debe quedar en planteamientos que a la larga no se apliquen, sino generar esas herramientas que permitan el cumplimiento de este para

el buen funcionamiento de las administraciones públicas y garantizar un proceso de cambio.

Por ello, se debe reconocer que las ejecuciones de los proyectos resultantes del desarrollo de una guía de Gobierno Corporativo pueden requerir esfuerzos considerables en tiempo y recursos, por tanto es necesario que la implementación se efectúe como complemento de control interno para que fusione con planeación y de paso se logre una buena administración, dado que, al ajustar un objetivo general todos los involucrados deben llegar a ese punto, de esa forma sería la estrategia más conveniente para culminar dicha aplicación con la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, para que sea un proceso interactivo en el cual, por medio de proyectos o procesos corporativos enfocados en resolver necesidades específicas, se vayan incorporando gradualmente las mejores prácticas de gestión de la administración.

## **1.8 DELIMITACIÓN**

### **1.8.1 Espacial**

La presente investigación, la cual tiene como objetivo principal el diseñar una guía de Gobierno Corporativo de entidades públicas tendrá lugar en la Alcaldía de Arboleda ubicada en el municipio de Arboleda Berruecos departamento de Nariño.

### **1.8.2 Temporal**

Se llevará a cabo en el periodo de tiempo comprendido entre el año 2021-2022, con el fin de analizar la situación de la alcaldía en materia de gobierno corporativo y la importancia de aplicar una guía en cuanto a la necesidad de avanzar con prácticas de buena administración y gestión de los recursos y que a futuro nos recompensará con mayor transparencia y credibilidad en estas instituciones.

## **1.9 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.9.1 Antecedentes**

Como antecedentes se mencionan algunos trabajos que tienen relación con el tema de investigación, los cuales serán tenidos en cuenta como fuentes de información bibliográfica, realizando consultas e investigación documental en los repositorios de diferentes universidades y publicaciones en internet, de los cuales los más relevantes serán presentados a continuación.

**Antecedentes Internacionales.** La primera referencia de esta investigación es la titulada: “Gobierno Corporativo en América Latina. IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL” autoría del Banco de Desarrollo de América Latina. Documento que aporta información valiosa respecto a las prácticas de Gobierno Corporativo y como estas fortalecen los órganos de dirección y control de las empresas (asamblea de accionistas o propietario, directorio y gerencia), al tiempo que definen unas reglas claras de juego entre los actores, e incrementan el nivel de transparencia y rendición de cuentas frente a grupos de interés.

La importancia de esta referencia se presenta en todo su material, y que servirá de base para la construcción de la cartilla de buen gobierno, dando a conocer los principios del gobierno corporativo y aspectos relacionados, también el antecedente deja interesantes conclusiones que podrían ser similares a las de esta investigación, tales como la siguiente: El Gobierno Corporativo requiere un compromiso por mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier empresa, como ingrediente esencial para la buena gestión y la sostenibilidad. Al respecto, el Directorio tiene un rol fundamental como punto de apoyo para la alineación de intereses entre la Administración, el mismo Directorio y los propietarios<sup>6</sup>.

Así mismo esta investigación busca establecer buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, buscando mejorar la administración pública de los recursos generando confianza, transparencia y sostenibilidad.

Aunado a lo anterior se encuentra un segundo antecedente titulado: “El gobierno corporativo: un enfoque moderno” autoría de FLORES KONJA, Julio Vicente y ROZAS FLORES, Alan Errol. Es un artículo que resalta la importancia que ha venido adquiriendo el gobierno corporativo en la actualidad, la era de la modernización está requiriendo de estrategias más eficientes respecto a la administración de las empresas, y en este sentido aporta conocimientos modernos importantes para la investigación.

El buen gobierno corporativo está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional, debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes. En los últimos años, se han establecido principios de adhesión voluntaria, realizado acuciosos estudios e implementado una serie de reformas legislativas, a fin de incentivar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo. De esta manera, se ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de dichas prácticas tiene en el valor, solidez y eficiencia de

---

<sup>6</sup> BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. Gobierno Corporativo en América Latina: IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL. CC: Cyngular, 2012. p. 26. Disponible en: <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/gobierno-corporativo-importancia-empresas-estado.pdf>

las empresas, y, por tanto, en el desarrollo económico y bienestar general de los países<sup>7</sup>.

Dentro de las conclusiones también se encuentran aspectos relevantes que igualmente destacan la importancia de una investigación que promueva el Gobierno Corporativo, ya que trae ventajas que se ven transmitidas en una mejor atención al cliente, junto a una administración eficaz y eficiente de la empresa.

El buen gobierno corporativo no es una moda ni una idea que un conjunto de personas y grupos de interés están tratando de implementar. Es la forma en que se administran, se controlan las sociedades y se reflejan las relaciones de poder entre socios o accionistas, la junta directiva y la gerencia; es una herramienta gerencial que ayuda a prolongar la vida de las empresas y a crecer en una nueva arquitectura económica. Además, la adopción de un buen gobierno corporativo en las empresas que no están obligadas por normas y regulaciones expresas responde a la voluntad autónoma de la entidad de establecer principios gerenciales para ser más competitiva y brindar mayores garantías a todos los interesados<sup>8</sup>.

Dentro de este marco de antecedentes, se presenta el tercer antecedente titulado: “El gobierno corporativo en el sector público: un estudio aplicado a las universidades colombianas” autoría de Flóres Parra, Jesús Mauricio<sup>9</sup>. La cual es una tesis para optar por título de doctorado buscando como objetivo general, analizar el Gobierno Corporativo en el sector público, centrando su atención en el grado de adopción y desarrollo de los mecanismos del GC en las universidades colombianas. Y al respecto con los objetivos específicos; realiza un análisis actual de las universidades, analizando los enfoques más importantes y relevantes en materia de investigación del GC. Además de definir los aspectos más relevantes en relación con el GC y entendiendo que la transparencia es una demanda de la sociedad.

Como un aporte importante para este trabajo se tiene que, el sector privado fue el pionero en ámbito del gobierno corporativo y poco a poco se ha ido adentrando e incorporando en el sector público, aunque aún sus avances son escasos, son muy importantes en el desarrollo de las organizaciones y para enfrentarse a nuevos desafíos; las organizaciones deben ser dirigidas y controladas de la forma correcta mediante los diversos procedimientos en cuanto a la toma de decisiones dentro de la misma y establecer controles y regulaciones internas para su óptimo funcionamiento de manera continua, unos de los procesos que deben llevarse a

---

<sup>7</sup> FLORES KONJA, Julio Vicente y ROZAS FLORES, Alan Errol. El gobierno corporativo: un enfoque moderno. Quipukamayoc, 2008. p. 7. Disponible en: <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 17.

<sup>9</sup> FLÓREZ PARRA, Jesús Mauricio. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO APLICADO A LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS. Granada: Universidad de Granada, 2015. Disponible en: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/41671/25602342.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

cabo son la supervisión del cumplimiento de funciones, el direccionamiento estratégico, la buena gestión de los recursos y el control de estos.

La buena gobernanza se ha incorporado en el sector público como un elemento de vital importancia para lograr que los funcionarios públicos cumplan a cabalidad y de forma transparente sus funciones, además, compartir y dar a conocer informes de las gestiones realizadas, informes de rendición de cuentas, ya que la información debe ser pública y transparente frente a la comunidad en general.

En el marco internacional se han establecido ciertos principios como base, entre los cuales se encontró la publicación de informes, acceso y transparencia de la información, derechos de los ciudadanos a elegir mediante voto popular a sus gobernantes, implementación de reglamentos y códigos de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, mejora de las condiciones de vida de la población a través de proyectos de inversión social, una buena gerencia y administración de los recursos, discusión y disminución de conflictos de interés, disminuir las malas prácticas y fraudes en la administración.

En el trabajo el autor menciona que una de las teorías más reiterada en las publicaciones es la teoría de la agencia, la cual se centra en ejercer control para el cumplimiento a cabalidad de funciones y procedimientos, siempre acompañada de la ética corporativa, más allá de algo cultural sino como compromiso de transparencia en los procesos de administrar los recursos de la ciudadanía, así también, la dificultad de implementar códigos de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo, ya que cada entidad tiene unos objetivos misionales diferentes y habría que acoplarlos de manera adecuada a cada una de ellas y sus necesidades.

Estos aspectos son muy importantes para la investigación actual, ya que se relaciona de forma directa con los objetivos propuestos, donde se busca diagnosticar la situación actual de la oficina de planeación, oficina de control interno y contabilidad en la Alcaldía de Arboleda Berruecos y así mismo analizar la viabilidad de la implementación de una guía de gobierno corporativo en la Alcaldía de Arboleda Berruecos.

Como cuarto antecedente el trabajo titulado: “Prácticas de Gobierno Corporativo en Entidades del Sector Público” autoría de Deloitte. En esta publicación se destaca el gobierno corporativo y el manejo adecuado de la gobernanza en las entidades públicas para el buen desempeño de estas a través de la presentación de reflexiones, al indicar que “el ciudadano basado en sus derechos constitucionales debe exigir a las autoridades correspondientes el buen manejo de las distintas

entidades públicas y el adecuado desempeño de aquellos que han sido elegidos para gobernar en las mismas”<sup>10</sup>.

Como un aporte importante para este trabajo se tiene que, así como las empresas privadas, las entidades públicas son importantes y fundamentales para el desarrollo de la economía y la mejora de la calidad de vida de las personas. Si bien es cierto que gobernar una entidad pública es un reto ya que el manejar dineros para beneficio de la población y estar con la constante presión y rendirles cuentas a estos grupos de interés, debido a que la participación ciudadana es de vital importancia en la exigencia del cumplimiento de las funciones de mandatarios, hace que se torne más complejo por la alta exigencia de transparencia en cuanto a gestión de los recursos y la inversión de los mismos y que se vea reflejado en una mejora de la calidad de vida y desarrollo de la población; muchos dirigentes se ven en la tentación de manipular los recursos, haciendo una mala inversión o cometiendo fraudes para beneficios personales, otro motivo es la mala gestión de los recursos y por ende la dificultad para realizar obras de inversión social con limitados recursos, la corrupción siempre se ha hecho presente en el país principalmente en las entidades del sector público, así también la dificultad de la continuidad de los procesos da paso a que se pierda ese vínculo de cumplimiento total de ciertos procesos y obras que hace que surja una brecha en la transparencia y eficiencia de estas entidades.

De este modo, los autores manifiestan que existen ciertos principios fundamentales para los órganos de gobierno, la importancia radica en conocer las responsabilidades y obligaciones que tienen con respecto al cargo frente a la ciudadanía en general; así también los criterios de transparencia en la selección de personal son vitales ya que se debe elegir personas con conocimientos acordes al cargo para hacer una buena administración y cumplimiento de sus actividades, es de gran importancia la administración de recursos humanos para una entidad, el tener a sus trabajadores estables y mitigar al máximo despidos o renunciaciones, si se cuenta con una adecuada administración del personal, la entidad tendrá mayor rendimiento.

Otros de los principios que son de interés en la presente investigación, es la rendición de cuentas y la transparencia, esto afianza el compromiso y exigencia para con cada una de las partes del cumplimiento de sus labores a cabalidad y de una forma adecuada, clara y óptima, para así lograr obtener esa confianza y credibilidad que poco a poco se ha ido perdiendo, pero es de suma importancia en las entidades públicas siempre con objetivo principal de lograr desarrollo en pro de la sociedad.

---

<sup>10</sup> DELOITTE. Gobierno corporativo en entidades del sector público. En: Boletín de Gobierno Corporativo. Colombia: Deloitte, 2010. p. 15. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/buenas-practicas-de-gobierno-corporativo.html>

Como último antecedente internacional se tiene el trabajo investigativo titulado: “La comunicación efectiva del Gobierno Corporativo y su rol como generador de valor en la empresa: un estudio para Aeropuertos Andinos del Perú S.A” autoría de BACA QUISPE, Katherine Yasmin; CACHUAN TORRES, Yashira y CRUZ HUAMAN, Julia, desarrollado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El Gobierno Corporativo permite establecer prácticas y lineamientos para una apropiada administración de la empresa. Contar con principios de gobernabilidad adecuados ayuda a que la empresa tenga un direccionamiento claro y pueda generar valor. Adoptar políticas de Gobierno Corporativo implica que exista una transparencia de la información, lo que satisface los intereses de los stakeholders. Además, el papel del capital humano es muy relevante para la compañía y para el cumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo, ya que se necesita de todo el compromiso del personal con la empresa, y así llegar a las metas de la organización. El Gobierno Corporativo ayuda a que se cree un mejor vínculo con la empresa y, por tanto, exista una sinergia de objetivos<sup>11</sup>.

El anterior antecedente, resulta ser de relevancia para la presente investigación, en tanto comparte la importancia de informar a los colaboradores de la empresa las necesidades y objetivos planteados desde la organización, ya que tener claridad en los procesos a desarrollar permite mejores resultados y logro de metas en conjunto; esta comunicación dentro de las organizaciones es fundamental para generar mejores resultados enfocados en afianzar la confianza hacia posibles inversionistas que permitan a las empresas crecer y generar valor, así como también esa confianza enfocada a los diferentes grupos de interés como lo son los clientes internos y externos, los proveedores, accionistas, empleados y comunidad en general, mejorando los procesos de gestión donde se incluya los intereses de las partes interesadas.

También se puede tomar como aportes lo mencionado en cuanto a el capital humano y su vital importancia dentro de las organizaciones para que estas crezcan, enfocadas siempre desde brindar la información de manera transparente a través de los diferentes mecanismos de control para lograr fortalecer y garantizar la calidad del trabajo, hasta implementar políticas de gobierno corporativo de manera sólida para optimizar los procesos de desempeño y éxito, transmitiendo la información, las políticas y principios organizacionales de forma clara y oportuna para que estos cumplan con el compromiso y con los objetivos que se ha planteado la empresa; si el talento humano se apropia de sus funciones y se siente acogido y parte de la empresa, esto hará que la misma crezca ya que existe ese sentido de pertenencia,

---

<sup>11</sup> BACA QUISPE, Katherine Yasmin; CACHUAN TORRES, Yashira y CRUZ HUAMAN, Julia. La comunicación efectiva del gobierno corporativo y su rol como generador de valor en la empresa: un estudio para Aeropuertos Andinos del Perú S.A. años 2011 – 2015. Lima: UPC, 2016. p. 71  
Disponibile en: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/622225>

fortaleciendo los procesos de administración y gestión dentro de las organizaciones y aportando claridad de los objetivos que se quiere lograr a futuro.

**Antecedentes Nacionales.** El primer antecedente nacional, titulado: “El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía” autoría de BUITRAGO FLORIÁN, Heidy Katherine y BETANCOURT PRIETO, María del Mar (2013). En este artículo de investigación se resalta la importancia de la implementación del gobierno corporativo, para así reestablecer la credibilidad y la confianza en el sector privado y público de Colombia. Teniendo como objetivo general: analizar la incidencia de la implementación de un gobierno corporativo en las empresas colombianas. Y objetivos específicos referentes a describir, entender, indagar e identificar elementos esenciales de un gobierno corporativo adecuado para el sistema colombiano. Objetivos que se relacionan íntimamente con los de esta investigación ya que al final están guiados a que haya una mayor confianza, transparencia y sostenibilidad con la aplicación de Gobierno Corporativo. Tal como lo manifiesta el artículo en una de sus conclusiones:

El gobierno corporativo en Colombia aseguraría la transparencia y la eficiencia de los procedimientos empresariales. Implementado adecuadamente, representaría un cambio en el paradigma cultural que traería efectos benéficos para las empresas y el medioambiente externo y crearía un ambiente de sostenibilidad y crecimiento de la industria que equilibraría las metas económicas y sociales, con los propósitos comunitarios e individuales. Esta práctica es fundamental en la reactivación de la credibilidad de los sectores público y privado al brindar garantías que motiven el compromiso de los entes con los implicados internos y externos<sup>12</sup>.

Por ello, en el sector privado contar con gobierno corporativo aumenta la competitividad, credibilidad y confianza de las organizaciones para atraer a inversionistas potenciales en mercados nacionales e internacionales, así como para los accionistas, para los cuales prima el interés de mayores beneficios y rentabilidad en una organización con buena estructura organizacional en los procesos y planeación a llevar a cabo en los diferentes periodos de tiempo.

En efecto, el gobierno corporativo actúa como un sistema de autorregulación para las empresas, ayudando en la mejora de los procesos de administración, gestión y control con buenas prácticas de transparencia para generar confianza a los diferentes grupos de interés; tanto el sector privado como el sector público han ido presentando avances en materia de gobierno corporativo comprometidos con los diferentes grupos de interés, aunque no se ha llevado de la mejor forma y se han estancado en varios de los casos principalmente del sector público, ya que existe una complejidad en cuanto a adaptar un modelo acorde a cada entidad de acuerdo

---

<sup>12</sup> BUITRAGO FLORIÁN, Heidy Katherine y BETANCOURT PRIETO, María del Mar. El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. Bogotá: Gestión & Desarrollo, p. 195-205

a su misión y visión y sus objetivos propuestos, uno de los pilares principales que se han desarrollado es en cuestión de códigos de ética para las diferentes organizaciones y el compromiso de los empleados y servidores públicos con sus labores y responsabilidad de un óptimo desempeño, el delegar funciones y poder ante los recursos no propios es un reto, además de la influencia en la toma de decisiones cruciales para el desarrollo o estancamiento de la población, por lo que el gobierno corporativo fortalece esos procesos de transparencia, confianza y sostenibilidad.

Al respecto, dentro de las organizaciones y entidades de carácter público es importante fijar objetivos y los medios para alcanzar su óptimo desempeño, así como mejorar los procesos para la reducción de conflictos de interés que pueden presentarse por la desinformación o falta de claridad y transparencia en los informes presentados de acuerdo a las metas y labores propuestas vs las desempeñadas, por lo que es importante los informes de rendición de cuentas, transparencia de la información, para generar valor en las organizaciones y mitigar los riesgos que permita el crecimiento enfrentando la corrupción.

Como segundo antecedente nacional, está el título: “Gobierno corporativo: origen y desarrollo” ensayo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, autoría de MARTÍNEZ PERAZA, Erich Giovanni; trabajo que se sumerge en la interpretación a fondo del concepto de Gobierno Corporativo, y va más allá de su mera definición, sino que hace un estudio de su origen y desarrollo a lo largo de la historia, llegando a la siguiente conclusión:

La relación sociedad y empresa ha sido desde siempre dinámica e influenciada por los contextos históricos, sociales, económicos y políticos de la época en la que se ha desarrollado. Sin embargo, hay varios hechos en común que han perdurado por siempre con distintas consecuencias y que tienen que ver con las preocupaciones, intereses, tensiones y conflictos, fruto de esta relación. En este trasegar histórico y evolutivo de la empresa respecto de su forma, esencia y concepto, se le ha reconocido como algo más que una caja negra dentro de la cual se procesan unos insumos para generar un producto. Se le ha reconocido como una unidad productiva cuyo propósito va más allá de la simple maximización de la utilidad. Una unidad productiva con relacionamientos internos y externos que generan naturalmente conflictos, como puede ser el que surge de la preocupación por parte del conjunto de los ahorradores que invierten sus recursos en la empresa con el ánimo de salvaguardarlos y multiplicarlos y los administradores de la empresa que se encargan del uso de los recursos adquiridos para su funcionamiento. Incluso tensiones con los grupos de interés con los que la empresa tiene una relación directa o indirecta, bien sea por la operativa de la misma o por el impacto social y económico que esta genera<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> MARTÍNEZ PERAZA, Erich Giovanni. Gobierno Corporativo: Origen y Desarrollo. Bogotá: UMNG, 2015. p. 31. Disponible en:

Este antecedente presenta relevancia, ya que resalta toda la historia del Gobierno Corporativo y da puntadas claves para la creación de una cartilla para dar a conocer la importancia de los principios del gobierno corporativo.

Como tercer antecedente nacional se tiene el trabajo de grado cuyo título es: “Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa” autoría de ANCIPE ROMERO, Livia Hortencia y MÉNDEZ PÉREZ, María Alejandra (2014). El objetivo de la investigación se centra en:

Analizar la importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas con el fin de mejorar la calidad educativa, y como una de sus conclusiones planteadas se tiene que la gestión se convierte en el camino más adecuado para conseguir la calidad educativa, pues es a través de las acciones que se realizan al interior de sus áreas de gestión y de los procesos que están inmersos en ella, que se puede percibir un direccionamiento orientado a alcanzar objetivos comunes que beneficiarán a todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa y claro está, a partir del trabajo conjunto, en equipo y participativo de todos los actores educativos se llegará al mejoramiento de la calidad educativa. No es una meta fácil de alcanzar pues conlleva sacrificios y un trabajo fuerte, demandador y exigente<sup>14</sup>.

Es así como, de este trabajo investigativo se puede tomar conclusiones importantes, respecto a la gestión que realizan las instituciones educativas para realizar articulación con todos sus procesos y así, este sea un proceso continuo, incluyente de calidad y no haya conflictos por intereses externos políticos o económicos.

Entonces es sabido, que la importancia de establecer y delimitar los procesos internos en las diferentes organizaciones es vital para garantizar el mejoramiento en la calidad de los procesos de organización, dirección y control, así como para analizar y mirar las áreas que presentan conflicto y deficiencias para lograr insertar procesos de reestructuración y mejora generando cambios para el beneficio de los miembros y partes interesadas.

---

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6710/MartinezPerazaErichGiovanni2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>14</sup> MÉNDEZ PÉREZ, María Alejandra y ANCIPE ROMERO, Livia Hortencia. IMPORTANCIA DE LA ARTICULACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2014. p. 7 y 50. Disponible en: <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/425/TO-16969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Además, las organizaciones siempre deben pensar en el bienestar de los grupos de interés, en el ámbito educativo principalmente los estudiantes y sus intereses por aprender y adelantar procesos de estudio y desarrollo de habilidades; en el ámbito público para este caso, la ciudadanía con sus intereses por el desarrollo y progreso de la misma con la calidad, transparencia y articulación de los procesos para poder llevar a término todos los planes y proyectos establecidos por cada periodo, así también para satisfacer no solo a estos grupos de interés sino a todas las comunidades y partes interesadas; por lo tanto es importante hacer una buena gestión, y no solo en el área administrativa y financiera, o de la comunidad, o directiva, sino en todas las áreas en conjunto ya que se complementan y entrelazan unas con otras.

De las evidencias anteriores se encuentra que los procesos de gestión adecuados sirven para mejorar el desempeño de la organización y optimizarlos de manera eficiente, lo cual es importante en el campo público para la buena gestión y administración transparente de los recursos, presupuesto, manejo de personal y otros procesos para poder ejercer control y evaluación y ejecutar la planeación de manera adecuada con estrategias de mejora en cada una de las áreas. Es por este motivo que se debe tener en cuenta el valor que tienen las personas en las organizaciones, ya que estos son participantes activos en el proceso de elección de gobernantes en el sector público, así como son el centro aplicable para su desarrollo y el cumplimiento de las exigencias e inversión de recursos del estado para mejorar la calidad de vida de la población.

Como cuarto y último antecedente nacional se tiene el titulado: “Informe técnico de gobierno corporativo – Conglomerado Público” autoría del Municipio de Medellín con colaboración de la Cámara de Comercio de Medellín. Este informe busca definir y recomendar elementos de gobernabilidad para que el Municipio de Medellín actúe o estructure un modelo de propiedad pública respecto de las Entidades Descentralizadas, alineado con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

La relevancia de este antecedente, con la presente investigación radica en el caso de estudio de un conglomerado de empresas en Medellín y se resaltan valores importantes que destacar para esta investigación: “en general, se percibe que el estado del Gobierno Corporativo del Municipio de Medellín hacia sus Entidades Descentralizadas se encuentra en un nivel inicial de mejora, con el 31% de cumplimiento general”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> MUNICIPIO DE MEDELLÍN CON COLABORACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. informe técnico de gobierno corporativo – conglomerado público. Medellín: Alcaldía de Medellín, 2015. p. 5. Disponible en: [https://medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_17/Noticias/Shared%20Content/Imagenes/2015/informetecnicoconglomerado-gc.pdf](https://medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Noticias/Shared%20Content/Imagenes/2015/informetecnicoconglomerado-gc.pdf)  
[https://medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_17/Noticias/Shared%20Content/Imagenes/2015/informetecnicoconglomerado-gc.pdf](https://medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Noticias/Shared%20Content/Imagenes/2015/informetecnicoconglomerado-gc.pdf)

De lo anteriormente expuesto, se encuentra que el Modelo Corporativo de Propiedad Pública constituye uno de los mecanismos existentes y se relaciona en gran medida con la situación actual del Municipio de Medellín, en cuanto a la modelación de su Gobierno Corporativo. La consolidación de este modelo permitirá al Municipio resolver dificultades de coordinación y claridad a partir de la constitución de un conglomerado público que fortalezca la institucionalidad del Municipio en el territorio, y logre alineación de expectativas y la unidad de propósito y dirección<sup>16</sup>.

**Antecedentes Locales.** Como primer antecedente local se tiene la investigación titulada: “Funcionamiento articulado de módulos de la guía colombiana de gobierno corporativo en una Pyme de la ciudad de Pasto” autoría de CÓRDOBA MARTÍNEZ, Jorge Xavier y VILLARREAL, José Luis. Esta investigación plantea como una de sus conclusiones que: “los lineamientos de gobierno corporativo motivan a todo tipo de empresas a crear valor tanto financiero como social, proporcionando sistemas de rendición de cuentas y control acordes con el riesgo que implica la separación entre la propiedad y el control”<sup>17</sup>.

A partir de este trabajo investigativo, se puede tomar información de importancia como base para continuar con el desarrollo del presente trabajo, el manejo ético de las entidades públicas por parte de sus dirigentes permite que estas entidades sean competitivas en el mercado, mejorando la reputación del país con avances en ámbitos económicos y generando confianza en el mercado, por lo que es sabido, que dar a conocer información promoviendo la transparencia, eficacia y calidad brinda a los distintos grupos de interés mayor seguridad y confianza en las funciones que realizan sus mandatarios.

A partir de la anteriores afirmaciones en el sector privado se habla de separar la propiedad y el control, ya que frecuentemente surgen problemas e intereses particulares y conflictos internos, como por ejemplo en las empresas de familia, así también, se pueden presentar de cierta forma en las entidades públicas en cuanto a contratación de familiares del alcalde para ocupar cargos a los cuales no accederían por mérito propio, lo cual hace que se generen conflictos y poca confianza en la comunidad a la hora de administrar los recursos, generando conflicto con la ciudadanía y los objetivos propuestos en dicho periodo, pues el impacto que se genera en la sociedad con la transparencia y correcta administración, gestión y control de los recursos son una oportunidad para avanzar y crecer hacia el progreso como sociedad contando también con la generación de empleo; por ende, siempre se deben realizar procesos de supervisión para evaluar el grado de cumplimiento y

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 7.

<sup>17</sup> CÓRDOBA MARTÍNEZ, Jorge Xavier y VILLARREAL, José Luis. *FUNCIONAMIENTO ARTICULADO DE MÓDULOS DE LA GUÍA COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA PYME DE LA CIUDAD DE PASTO*. Pasto: Universidad Externado, 2017. Disponible en: <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/encuentro-internacional-de-investigadores-en-administracion-2/>

control para proponer mejoras encaminadas no solo para beneficio en el momento sino pensando siempre a largo plazo.

Vinculado a esto el lograr el equilibrio entre intereses económicos y sociales, así como los individuales y comunitarios tiende a ser complicado, si las empresas y entidades públicas cumplen con los lineamientos y principios de gobierno corporativo, para fortalecer y afianzar los procesos de control de la gestión, la asignación apropiada de las funciones y respeto por los reglamentos de las organizaciones, se puede llegar a reestructurar y mejorar los procesos de gobernanza, rendición de cuentas y afianzar la toma de decisiones para responder a los distintos stakeholders y mejorar el desempeño; todo esto en el marco no solo del interés por mejorar, sino también que se haga efectiva su aplicación para ver realmente reflejados los cambios del proceso, siempre cuidando el medio ambiente y enfocados en disminuir las brechas de pobreza de la población.

Como segundo antecedente local, titulado: “Decálogo de buenas prácticas de gobierno corporativo” autoría de la Oficina de Control Interno de la empresa de Cedenar S.A; Es una de las pocas referencias que se tiene en el Departamento de Nariño, y es un escrito en el cual se compilan los 10 puntos que enmarcan las buenas prácticas de Gobierno Corporativo de CEDENAR S.A E.S.P., para implementarlas y mejorar la percepción de los accionistas y terceros interesados, generando mayor valor a la Empresa.

Implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo sirve en CEDENAR S.A E.S.P., para crear espacios de confianza, transparencia, rendición de cuentas y equilibrio en las relaciones de las autoridades administrativas que la rigen, por lo tanto, a través de este documento se da a conocer el propósito del Código de Ética, los principios de contratación, los derechos de los accionistas, las funciones y atribuciones de la Asamblea de Accionistas, las funciones y atribuciones de la Junta Directiva, el procedimiento de nominación, evaluación y remoción del señor Gerente General y sus funciones, la creación de comités que apoyan el control y la gestión empresarial, los mecanismos de transparencia de la información, los mecanismos de denuncia establecidos y la responsabilidad de la Oficina de Control Interno sobre temas como: la Evaluación del Sistema de Control Interno, Evaluación de Sistema de Control Interno Contable, las auditorías realizadas a los diferentes procesos y el seguimiento a los riesgos del negocio<sup>18</sup>.

Con este trabajo realizado por la oficina de control interno de la empresa CEDENAR se observa el compromiso de los funcionarios de la entidad con el fin de aportar al desarrollo económico y sostenible para el lugar donde laboran y así mismo su

---

<sup>18</sup> CEDENAR. Oficina de Control Interno. Decálogo de buenas prácticas de gobierno corporativo. Pasto: Cedenar, 2020. p. 5. Disponible en: <https://www.cedenar.com.co/webcedenar/wp-content/uploads/2020/11/DECALOGO-DE-BUENAS-PRACTICAS-DE-GOBIERNO-CORPORATIVO-CEDENAR-S.A.-APROBADO.pdf>

reconocimiento y popularidad en la región, además que impulsa a la demás empresas a actualizarse y mejorar sus condiciones económicas e internamente como empresa; ya que permanecer en constante actualización sobre temas relacionados con la transparencia, confianza y sostenibilidad son temas en auge que conllevan a un buen control y gestión empresarial e incluso fortalece el compromiso de evaluar los diferentes procesos y seguimiento a los riesgos del negocio, por ende relaciona esta investigación aplicada en dicha empresa con el trabajo de grado en investigación ya que la oficina de control interno es un pilar fundamental para hacer respectivos cambios y seguimientos a riesgos que son necesarios evitar y que a cambio se logra el objetivo de un buen gobierno corporativo generando transparencia, confiabilidad y sustentabilidad.

Como tercer antecedente local se tiene el titulado: “Código de Buen Gobierno y Ética” autoría de Bienestar Universitario de la Universidad de Nariño. En el cual se define como el documento que compila los compromisos éticos de la alta Dirección respecto a la gestión, íntegra, eficiente y transparente en su labor de dirección y/o gobierno, que, a manera de disposiciones voluntarias de autorregulación, son promulgadas ante los diversos públicos y grupos de interés, con el fin de generar confianza en los clientes externos como internos.

Este documento también demuestra la gestión de calidad de la universidad de Nariño, lo cual evidencia que es indispensable soportar en documentos la aplicación de una norma que aunque va dirigido al directivo de alto nivel se vuelve una herramienta eficaz para orientar a todo el equipo directivo de dicha institución con el fin; de que se cumpla y se garantice el compromiso de realizar respectivos seguimientos y controles donde se aplican la misión, visión, principios y valores institucionales; además de ello consolidar la ética de la gestión institucional generando eficiencia, transparencia y sostenibilidad, frente a la labor desempeñada, grupos de interés, los usuarios, el estado y el público en general, lo cual se relaciona con la investigación en curso porque además de ser una universidad pública; el código de buen gobierno y la ética para la gestión de calidad es indispensable en toda entidad y sobre todo es elemental en el sector público, permitiéndole garantizar ser una mejor institución que educa y que aplica conocimientos que están en pro de hacerla más reconocida por su buena educación de calidad con transparencia, confianza y sostenibilidad y es que cuando se trabaja en equipo quienes conforman la institución hacen que todo funcione bien.

Además, un decálogo que sirve, como punto de partida para la realización de la Cartilla de esta investigación, ya que, gracias a su Código de Buen Gobierno y Código de Ética, deja contenido valioso para esta investigación.

Como cuarto y último antecedente local se tiene la investigación titulada: “Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia” autoría de LAGOS CORTÉS, Diógenes y VECINO ARENAS, Carlos Enrique, (2011), en esta investigación los autores plantean como una de sus conclusiones principales que:

“las empresas que tienen mejores prácticas de gobierno corporativo están más interesadas en continuar adoptando las medidas del código país. Las empresas del sector de servicios públicos son las que más aplican las prácticas del código país, en contraste con el sector real, donde se encuentran los menores porcentajes de cumplimiento”<sup>19</sup>.

Para el trabajo en curso se ha tomado algunos aportes importantes de los mencionados autores, si bien, se reitera en toda la revisión documental que la importancia radica en la confianza pública que genera el gobierno corporativo, se puede hacer énfasis en que existen diversos aspectos a tener en cuenta, las deficiencias del gobierno corporativo muchas veces son debidas a la corrupción de las empresas y el insipiente control de los órganos de vigilancia, así como también de los grupos de interés, lo que lleva a crisis no solo económicas sino problemas sociales.

No resulta fácil hacer una medición en cuanto al grado de cumplimiento y aplicación de prácticas de gobierno corporativo, ya que es un campo extenso y se debe definir de manera específica que área será la que se va a estudiar; en Colombia los avances en materia de gobierno corporativo son escasos, ya que su adopción es voluntaria, por lo cual las entidades deciden qué normas y/o principios se acoplan de manera adecuada a cada entidad en específico debido a sus amplios y diversificados intereses u objetivos que pueden ser motivo de desánimo al tener que estudiar qué prácticas, políticas y procedimientos les ha funcionado a otras empresas o entidades con características similares que puedan dirigir y orientar al respecto ya que cada entidad tiene unas características propias y se debe adaptar teniendo en cuenta sus propios aspectos, se necesita mucho compromiso, disciplina, independencia y responsabilidad para poder lograr un proceso adecuado de adopción de un buen gobierno corporativo, transparente, justo, motivado por el progreso de la comunidad y por suplir los intereses de los diferentes stakeholders aplicando reglamentos internos y dar a conocer las funciones, normas y procedimientos a aplicar, disminuyendo los intereses particulares que pueden incidir en la toma de medidas inadecuadas y perjudicar a toda la organización o entidad.

---

<sup>19</sup> LAGOS CORTÉS, Diógenes y VECINO ARENAS, Carlos Enrique. Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia. Pasto: Tendencias, 2012. p. 230. ISSN 0124-8693. Disponible en: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/535>

## 1.9.2 Marco contextual

### 1.9.2.1 Marco contextual externo

Ilustración 1. Reserva Arqueológica de Berruecos



Fuente: MI BERRUECOS. Reserva Arqueológica de Berruecos. 2022. Disponible en: Colombiaextraordinaria.com

**Características.** Fecha de fundación: 13 de septiembre de 1859. Nombre del/los fundadores (es): Jaime Montero. La Capital de Arboleda es la Población de Berruecos (Nariño), pintorescamente situado al pie del cerro Pichuelo y entre las quebradas La Cascada y Robles, la enmarcan los Cerros Arenal, Achupallas y Oso; situada a 2.236 Metros de Altura sobre el nivel del Mar y distante de Pasto a 76 Kilómetros. Ya empezando el siglo XVII el nombre de Berruecos se lee en los anales de la Historia Americana.

Pueblo viejo fue epicentro de la trascendental firma del Bosquejo de Redención de Pasto, pero su mayor importancia histórica la constituye los asesinatos, durante la época de la independencia del Mariscal Antonio José de Sucre, hecho que aconteció en el sitio denominado Ojo de Agua, ubicado en las montañas de Berruecos.

Es de mencionar que el municipio es reconocido como Monumento Nacional y Reserva Arquitectónica mediante Decreto Presidencial No. 2666 de diciembre de 1971. Arboleda perteneció a la municipalidad de Pasto según documentos de archivo de la Alcaldía Municipal, en los cuales consta que su primer alcalde fue

Manuel Martínez en 1.873 y de acuerdo con la Ordenanza 020 de 1.857, el municipio de Arboleda fue segregado de la Provincia de Juanambú, cuyo eje administrativo era La Unión<sup>20</sup>.

**Arqueología.** Los Primeros asentamientos Indígenas según la Historia del Municipio son Los Sindaguas. Uno de los vestigios históricos más importantes de la región lo constituye la Piedra de Sol o Piedra de los Monos, característico de la Cosmovisión de las comunidades indígenas precolombinas, La Piedra se convirtió en Símbolo de Religiosidad Cristiana. El primer caserío que se edificó en la zona se denominó Pueblo viejo.

La piedra del sol, piedra en la que todas sus figuras sobresale el sol, sus figuras son de estilo Asirio-Babilones y hacen pensar en una cultura antiquísima desconocida; alrededor del pueblo se encuentran otras piedras que muestran jeroglíficos de estilo egipcio.

En la vereda El Olivo se destaca la aparición de la Virgen del Puente. En el Municipio de Arboleda, el evento cultural de mayor trascendencia es el Festival de Émulos de la Canción, el cual fue institucionalizado el 29 de septiembre de 1997, los ganadores del certamen participan en otros eventos a nivel Departamental y Nacional; igualmente en la mayoría de las veredas del municipio se celebran las fiestas patronales y fiestas tradicionales.

**Reseña histórica.** La Capital de Arboleda es la Población de Berruecos (Nariño), pintorescamente situado al pie del cerro Pichuelo y entre las quebradas La Cascada y Robles, la enmarcan los Cerros Arrenal, Achupallas y Oso; situada a 2.236 Metros de Altura sobre el nivel del Mar y distante de Pasto a 76 Kilómetros. Ya empezando el siglo XVII el nombre de Berruecos se lee en los anales de la Historia Americana. La actual población de Berruecos fue fundada por el padre Jaime Montero en el año de 1859 y se ubica en el punto céntrico de las dos antiguas poblaciones, así mismo denominadas y hoy desaparecidas; la primera situada al occidente, célebre por haber acuartelado en su capilla al General Antonio Nariño en 1814; la segunda, llamada Pueblo viejo, desapareció arrasada por las llamas; allí se firmó el 6 de junio de 1822 la capitulación de Pasto.

Los Primeros asentamientos Indígenas según la Historia del Municipio son Los Sindaguas. Uno de los vestigios históricos más importantes de la región lo constituye la Piedra de Sol o Piedra de los Monos, característico de la Cosmovisión de las comunidades indígenas precolombinas, La Piedra se convirtió en Símbolo de Religiosidad Cristiana. El primer caserío que se edificó en la zona se denominó Pueblo viejo.

---

<sup>20</sup> JHOFER, Jhonny. Historia, Berruecos Nariño. Nuestra Tierra. 2011. Disponible en: <https://jhonny-jhofer.blogspot.com/2011/06/historia-berruecos-narino.html>

El lugar fue escenario de la firma, en junio 6 de 1822, de la capitulación de Pasto, evento posterior a la Batalla de Cariaco o Bomboná. Este convenio fue firmado entre los coroneles Republicanos y Realistas. Pueblo viejo también fue epicentro de la trascendental firma del Bosquejo de Redención de Pasto, pero su mayor importancia histórica la constituye los asesinatos, durante la época de la independencia del Mariscal Antonio José de Sucre, hecho que aconteció en el sitio denominado Ojo de Agua, ubicado en las montañas de Berruecos.

El Municipio lleva el nombre de Arboleda en homenaje al General Julio Arboleda, quien fue asesinado en este lugar en 1861. Berruecos lugar de su sacrificio le dedicó un monumento con su busto, obra del artista ecuatoriano flores. Patrimonio cultural, histórico y arquitectónico. A continuación, se hace una breve reseña del patrimonio cultural, histórico y arquitectónico del municipio, Recolectada a partir de la información suministrada por las comunidades en los diferentes talleres. Es de anotar que esta reseña es el producto del reconocimiento por parte de las comunidades de su patrimonio a través de la historia y que ha sido transmitida por generaciones.

Así mismo, es de mencionar que el municipio es reconocido como Monumento Nacional y Reserva Arquitectónica mediante Decreto Presidencial No. 2666 de diciembre de 1971. Arboleda perteneció a la municipalidad de Pasto según documentos de archivo de la Alcaldía Municipal, en los cuales consta que su primer alcalde fue Manuel Martínez en 1.873 y de acuerdo con la Ordenanza 020 de 1.857, el municipio de Arboleda fue segregado de la Provincia de Juanambú, cuyo eje administrativo era La Unión.

Esta región estuvo en la ruta del ejército libertador hacia el sur, quienes la utilizaron para buscar un camino hacia Quito y evadir la hostilidad y el acoso de los Pastusos y Patianos realistas, esto condujo a la promulgación de la Ley Bolívar en 1.871 cuyo propósito fue destacar la región y convertirla en un centro histórico, resaltando los siguientes sucesos y sitios: SIMON BOLIVAR, cruzó en muchas ocasiones Berruecos y fue aquí donde se firmó la capitulación de Pasto el 6 de junio de 1822.

En la vereda San Joaquín existe una cueva que hace alusión al nombre del libertador. ANTONIO NARIÑO, el 2 de mayo de 1814 franqueó los desfiladeros del Juanambú defendidos por mil trescientos hombres al mando de Melchor Aymerich, en el mismo año los Berruequeños acuartelaron al General Nariño en la Iglesia del Pueblo. ANTONIO JOSE DE SUCRE, fue asesinado en El Cabuyal el 4 de junio de 1830 JULIO ARBOLEDA, general y poeta, murió el 13 de noviembre de 1862 en la Hacienda Olaya. Los Berruequeños participaron en la guerra de los mil días con el Batallón de los Arracacheros integrado por hombres de San Lorenzo y Berruecos.

Las mujeres de Berruecos han sido distinguidas por su gran valor en las guerras, MARIA VIVEROS Y LUCIAESTRELLA en el tiempo de la Guerra de los Mil Días lucharon contra los guerrilleros "GUAGUA NEGRO" quienes cometían muchos

atropellos en el Sur de Nariño. Los Berruequeños participaron en el conflicto colombo peruano en 1832. PARROQUIA DE SAN MIGUEL ARCANGEL, el 23 de septiembre de 1964 se terminó la segregación de este distrito de la Arquidiócesis de Popayán para integrar la diócesis de Pasto; la primera iglesia se construyó en el siglo XVII, la segunda en el año de 1840 por Don Juan López, La tercera en 1859 por el padre Jaime Montero y la cuarta en 1952 por el padre Marco Tulio Dorado<sup>21</sup>.

**Medidas del municipio.** Localizado en el departamento de Nariño, Arboleda es un municipio cuya superficie, población, altitud y otra información importante se proporciona a continuación. Para todos sus procedimientos administrativos, puede dirigirse al ayuntamiento de Arboleda en la dirección y horarios indicados en esta página, o contactar a la recepción del ayuntamiento por teléfono o por correo electrónico según su preferencia y datos disponibles.

Tabla 1. Medidas del municipio de Arboleda

Superficie del municipio de Arboleda	6 300 hectáreas 63,00 km <sup>2</sup> (24,32 sq mi)
Altitud del municipio de Arboleda	2 170 metros de altitud
Coordenadas geográficas	Latitud: 1.5 Longitud: -77.133 Latitud: 1° 30' 0" Norte Longitud: 77° 7' 59" Oeste
Huso horario	UTC -5:00 (América/Bogotá)

Fuente. Municipio.com

### Demografía del municipio de Arboleda

Tabla 2. Demografía Arboleda

VARIABLE	VALOR ACTUAL	ORDENADOS POR REGION/PAIS
Población	7 442 Habitantes	52 / 746
Densidad de la población del municipio de Arboleda	118,1 hab./km <sup>2</sup> (305,9 pop/sq mi)	
Código del municipio de Arboleda	52051000	

Fuente. Municipio.com

<sup>21</sup> COLOMBIA TURISMO. Arboleda. 2008. Disponible en: <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/NARINO/MUNICIPIOS/ARBOLEDA/ARBOLEDA.htm>

Ilustración 2. Municipios que limitan con Arboleda

Municipios que limitan con Arboleda		
Taminango	San Pedro de Cartago	San Pedro de Cartago
San Lorenzo		San Pedro de Cartago
Buesaco	San José de Albán	San José de Albán
Municipios vecinos de Arboleda		
San Pedro de Cartago 5.9 km	San José de Albán 6.5 km	El Tablón de Gómez 9.2 km
San Lorenzo 9.3 km	San Bernardo 9.9 km	La Unión 11.1 km
Buesaco 13.2 km	Belén 17 km	Taminango 18.3 km
Colón 20.3 km	La Cruz 21.6 km	Chachagüf 22.3 km
San Pablo 22.6 km	Florencia 22.9 km	El Tambo 30.6 km
Mercaderes 33.6 km	El Peñol 34.5 km	El Rosario 35.1 km
Nariño 35.5 km	San Juan de Pasto 36.6 km	La Florida 37.7 km

Fuente. Municipio.com

### 1.9.2.2 Marco contextual interno

Ilustración 3. Alcaldía de Arboleda



Fuente. MARTÍNEZ DELGADO, Fabio. Reserva Arqueológica de Berruecos. 2022. Disponible en: <https://miberruecos.blogspot.com/p/informacion-de-berruecos.html>

### 1.9.2.2.1 Gobierno Corporativo

El nacimiento del término gobierno corporativo, se remonta a la época de los años 1929, en donde se gestó la crisis de Wall Street, siendo el primer aviso de la necesidad de encontrar prácticas de gestión que estuvieran enfocadas a la transparencia y protección de los distintos grupos de interés.

Richard Eells fue el primero en utilizar la terminología “gobierno de la buena empresa o gobierno corporativo” (GC) para referirse al gobierno societario. En realidad, no existe una definición única de esta materia, investigadores destacados como Andrei Shlifer y Robert W. Vishny definen al gobierno corporativo como las formas y medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran de una retribución adecuada a sus inversiones. Para Luigi Zingales, el gobierno corporativo es el complejo conjunto de circunstancias que configuran la negociación a posteriori de las cuasi-rentas generadas por la compañía<sup>22</sup>.

Con lo anterior, existen múltiples conceptos de gobierno corporativo, pero en general el objeto de su aplicación en la gestión de la empresa tanto pública como privada, se encuentra en la transparencia del actuar de las operaciones y rendir informe a los distintos grupos de interés acerca de la gestión eficiente de los recursos, sin embargo continuando con la cronología, por los años 40 las empresas no disponían del control dominante sobre sus asuntos de negocios con poco o limitado control y monitoreo de un directorio y por los años 70 entra en debate la necesidad por parte de los accionistas de ejercer sus derechos de propiedad y de velar por el incremento del valor de sus inversiones, ya para la década de los 90, luego de una serie de despidos de las cabezas de corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell, se empieza a buscar una manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva, y que además garantice un menor riesgo del detrimento patrimonial, ya que con la entrada en vigor del nuevo milenio se conoció los efectos de un mal gobierno corporativo.

En sus inicios, grandes corporaciones (como Enron, Tyco y Worldcom) caen en situaciones comprometedoras de las que la mayoría no logran sobrevivir y que denotan el bajo nivel de control y pobre manejo de gobierno. En respuesta a esta situación en el año 2002 se dicta la ley de SarbanesOxley en Estados Unidos, que reforma y fortalece los sistemas de control interno de las empresas y amplía el rango de responsabilidad hacia sus directores, buscando así proteger los intereses de sus inversionistas<sup>23</sup>.

Por ello, y con un mayor alcance de responsabilidad en la gestión del sistema de control interno, surgió un avance en la gobernanza de las empresas, que llevaría a

---

<sup>22</sup> MUÑOZ ORELLANA, Clermont. Buen Gobierno Corporativo = competitividad. 2011. P. 8. Disponible en: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2011/12/buengobiernocorporativo.pdf>

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 8.

la creación de un comité de auditoría (audit committee), un comité de elección y retribución a los directivos (nominating committee), y la duración, nombramiento y rotación de los auditores externos.

Para el 2008, donde se presentó una de las mayores crisis financieras, afectando a los accionistas y tenedores de títulos, se confirmó la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y mantener un Directorio que tenga una estructura, roles y responsabilidades claros, con el único fin de proteger los intereses de los grupos de interés (accionistas, empleados, sociedad, etc.) y evitar o mitigar los impactos de nuevas crisis en el futuro.

En la actualidad, las prácticas de gobierno corporativo: “Permite contribuir al mejor desempeño de la institución. De esa manera, permite al Estado actuar, sin involucrarse directamente con la operatividad diaria, como un accionista responsable y proactivo, que busca maximizar el valor de la empresa, en función del propósito para el cual fue creado, sea este económico o social”<sup>24</sup>.

**Gobierno Corporativo en Colombia.** En Colombia, donde los periódicos más representativos, como El Espectador y El Tiempo, sacan a relucir en artículos, a veces hasta con un matiz de sarcasmo e ironía, escándalos de corrupción, tanto en empresas del sector público como de carácter privado, la concepción de gobierno corporativo nace en 1971 con el Código del Comercio, para el sector privado, pero no existe un referente normativo especial para el sector público colombiano, aunque esto no quiere decir que el sector público no haya adoptado prácticas de buen gobierno.

Parámetros que son parte de los principios de buen gobierno corporativo, en la equidad y atención a socios, independientemente del número de acciones que posea, lo que genera un mayor control y vigilancia de los recursos a través del canal de comunicación entablado con los distintos stakeholders.

A partir del Decreto 410 de 1971 Código del Comercio y la Ley 222 de 1995 se dan los primeros acercamientos del gobierno corporativo en Colombia, donde confluyen parámetros sobre protección de socios y accionistas, deberes y responsabilidades de los administradores, derecho a voto y tratamiento de utilidades. Asimismo, la Ley 446 de 1998, la Resolución 275 de 2001 y la Ley 964 de 2005 hacen referencia a la Protección de accionistas minoritarios en el mercado de valores y a la adopción de principios de gobierno corporativo. Cabe destacar como lo evidencia la sala de prensa de la Presidencia de la República, que en abril de 2016 se ha dado la aprobación de 15 de los 23 Comités de Gobierno Corporativo de la Organización para la

---

<sup>24</sup> NABIL, Miguel y ONETO, Andrés. Banco de Desarrollo de América Latina. El buen Gobierno en las Empresas Públicas. Perú. p. 571. Disponible en: <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-15-.pdf>

Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para que Colombia haga parte de esta organización, como país que cumple con las buenas prácticas de gobierno. (República de Colombia, 2016). Considerando este escenario, se realizó un acercamiento al gobierno corporativo desde la correlación de la Constitución Política de 1991 con el objeto de estudio, entendida esta como la norma de normas que propende por establecer lineamientos que definan el deber ser del comportamiento de los colombianos, donde se puntualizan derechos y deberes, no sólo de los ciudadanos sino de quienes hacen parte de la organización del Estado<sup>25</sup>.

#### **1.9.2.2 Plan de gobierno diseñado por la Administración 2020 – 2023 dirigido por el ingeniero Álvaro Martínez Córdoba**

PROGRAMA DE GOBIERNO: Periodo constitucional 2020 – 2023

LEMA: El cambio es ahora

CANDIDATO: Álvaro Evelio Martínez Córdoba

ALCALDÍA: Arboleda Berruecos

PARTIDO: Centro Democrático - Coalición Partido U - Partido Cambio Radical

**Presentación.** El centro democrático, el partido grande de Colombia, nos ha dado la inmensa oportunidad de pertenecer a su militancia y nos ha avalado para la alcaldía de Arboleda, al ingeniero Álvaro Martínez Córdoba, un líder Berruequeño, capaz y honesto, que está dispuesto a dar lo mejor de sí, para lograr la transformación de la triste realidad que hoy padece el histórico municipio de Arboleda Berruecos; también nos ha dado la oportunidad de avalar nueve ciudadanos cívicos, altruistas y transparentes, que aspiraran al concejo municipal de Arboleda, para que con las mayorías arrasadoras se pueda conformar el equipo necesario para cambiar la historia de Arboleda.

En la primera parte del programa de gobierno se describen palmariamente los principios del partido centro democrático, y Seguidamente se establecen los principios fundamentales propios y acoplados a la coyuntura y necesidades del municipio de Arboleda, recogiendo el pensamiento de los campesinos, agricultores y ganaderos, de los comerciantes, artesanos, transportadores, cultores y deportistas; de las mujeres que son la voz viva y fuerte que clama oportunidades para sus hijos, una vida digna para los más débiles y desprotegidos como lo son los ancianos, los enfermos y la niñez, todos unidos en solo clamor para derrotar la corrupción, el nepotismo y el despilfarro, propagados como el peor de los canceres en el municipio de Arboleda desde hace ya 20 años.

La finalidad Última del programa de gobierno es la de garantizar un máximo de desarrollo sostenible, a través de la gestión, e implementación de planes, programas

---

<sup>25</sup> REVISTA ESPACIOS. Gobierno Corporativo en el sector público en Colombia: Una aproximación. ISSN 0798 1015 Vol. 39, no. 48, 2018-2020. p. 13. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p10.pdf>

y proyectos, que potencialicen las inmensas oportunidades y grandes atributos con los que cuenta el municipio y que también le den solución efectiva a los problemas y necesidades en los sectores sociales, económicos y ambientales, de una manera integral, holística y proporcionada, para garantizar, aquél desarrollo capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

Implementado procesos de alta calidad que garanticen una alta eficacia y eficiencia; un cuatrienio en el que ondee a diario la bandera blanca de la Honestidad y la transparencia, permitiendo doblarle la cerviz al nefasto indicador de siete alcaldes en línea investigados, inhabilitados, destituidos o en la cárcel, que nos han impuesto partidos políticos irresponsables destacando el ultimo alcalde del Partido Conservador, que fue destituido y dejó al garete el municipio, sin administración ni control.

El programa de gobierno pretende generar un verdadero sentido de pertenencia y la formación de líderes y ciudadanos influyentes que ayuden a gobernar, propiciando en todo momento la escogencia del equipo de gobierno con los más selectos profesionales y que sean oriundos, todos, del municipio de Arboleda, porque son a ellos a quienes les duele las necesidades y problemática del municipio.

En este programa de gobierno se destaca una masiva, contundente, y transversal, estrategia de comunicaciones que nos permitirá difundir cuán importante es el municipio a nivel latinoamericano, en términos patrimoniales, cuan importantes serán nuestras acciones como administración municipal y cómo será el diario vivir de toda la sociedad en los próximos cuatro años.

**Principios programa de gobierno.** Los principios que debe reunir un desarrollo para que se pueda considerar sostenible para Arboleda son:

- Promueve la autosuficiencia regional.
- Reconoce la importancia de la naturaleza para el bienestar humano.
- Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos, no sólo de unos pocos selectos.
- Usa los recursos eficientemente.
- Promueve el máximo de reciclaje y reutilización.
- Busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema ambiental.
- Pone su confianza en el desarrollo e implantación de tecnologías limpias.
- Crea los sistemas de indicadores para generar autocontroles.
- Restaura los ecosistemas dañados.
- Y actúa siempre con transparencia.

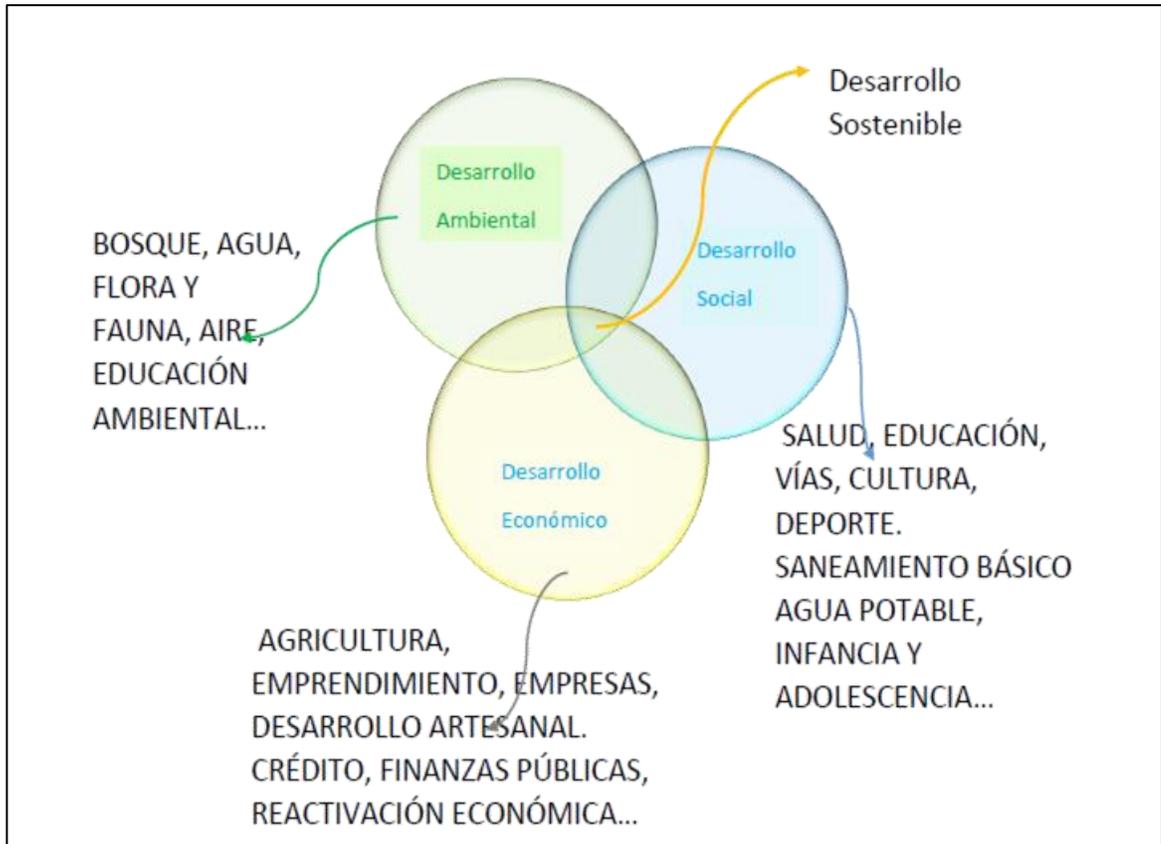
El desarrollo sostenible para el municipio de Arboleda deberá garantizar la satisfacción de las necesidades actuales, sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

Los ejes fundamentales del programa de gobierno para Arboleda son tres: El desarrollo social, el desarrollo económico y el desarrollo ambiental; su integración, su justa proporción y las ejecutorias transparentes, serán la base para alcanzar EL DESARROLLO SOSTENIBLE de Arboleda Berruecos en La próxima administración.

**Gobierno Corporativo en La Alcaldía de Arboleda Berruecos.** La organización de la alcaldía forma parte del gobierno corporativo tradicional, el cual se maneja como un punto que todas las empresas y entidades deben tener dentro de sus estatutos y principios, por lo que el alcalde debe tener en cuenta unos lineamientos que permiten que la entidad pública tenga un buen funcionamiento, entre ellos se tiene, el contar con un sistema de control interno, un control de calidad y de mejoramiento social con proyectos que aporten a la comunidad y ambiental con proyectos de restauración, políticas de transparencia de la información con las que cuenta la alcaldía de Arboleda Berruecos donde se hacen públicos los informes a la comunidad, la rendición de cuentas para generar mayor confianza de los procesos y la administración que se está haciendo dentro de la entidad.

Además, dentro del plan de gobierno de la alcaldía se encuentra plasmado los ejes fundamentales que son, el desarrollo social, económico y ambiental, esto de la mano con la transparencia en los procesos y en la ejecución de los proyectos para tales fines, lo cual permitirá tener un desarrollo sostenible y confianza de la comunidad en los gestores, integrantes y la alcaldía en general, lo cual nos da una primera visión de los pilares del gobierno corporativo dentro de la Alcaldía de Arboleda.

Ilustración 4. Ejes fundamentales del desarrollo sostenible para el programa de gobierno Arboleda 2020 - 2023



Fuente. ALCALDÍA DE ARBOLEDA BERRUECOS - NARIÑO. Ejes fundamentales del desarrollo sostenible para el programa de gobierno Arboleda 2020 – 2023. Disponible en: [Arboleda-narino.gov.co](http://Arboleda-narino.gov.co)

**Misión de la Administración Municipal de Arboleda 2020-2023.** Garantizar un máximo desarrollo sostenible a través de la gestión e implementación de planes programas y proyectos que potencialicen las inmensas oportunidades, los grandes atributos con los que cuenta el municipio. Para poder darle solución efectiva a los problemas y necesidades en los sectores sociales, económicos y ambientales del municipio.

**Visión de la Administración Municipal de Arboleda 2020-2023.** Nuestra visión de territorio consiste en convertir al municipio de Arboleda Nariño en el municipio de la región, más equitativo e incluyente en lo social, respetuoso y diverso en lo político, comprometido con el medio ambiente y la naturaleza. Para el año 2023, los pobladores del municipio de Arboleda Nariño tendrán una actitud proactiva frente a las posibilidades de desarrollo y de un mejor vivir. Con los esfuerzos concertados, entre la Administración Municipal y los esfuerzos sociales y comunitarios, se habrán reducido, en forma considerable, las brechas sociales, a partir de la atención

oportuna a los problemas más recurrentes y de mayor afectación, con prioridad en las zonas con mayor rezago social y económico.

Al conocer de cerca la misión y visión de la alcaldía de Arboleda- Berruecos, así también su plan de gobierno, permite pensar en alternativas que combinen las buenas prácticas de gobierno corporativo con el quehacer diario, si bien es cierto uno de los pilares fundamentales de gobierno corporativo, es la transparencia en las operaciones, se ve necesario conocer la actividad empresarial a la que se dedica el establecimiento, al ser un organismo del sector público, su fin no es la adquisición de ganancias sino el bienestar social y ambiental, por ello la administración de los recursos públicos se convierte en tema de fiscalización y control, entonces la transparencia fomenta a que la comunidad alcance un grado de confianza aceptable en la gerencia por parte del alcalde municipal y sus funcionarios, al presentarse una misión institucional encaminada al desarrollo del municipio de Arboleda, a través del manejo de planes, programas y proyectos; el gobierno corporativo y sus prácticas son la alternativa que ayudaran a fomentar el resultado positivo en la inversión de cada plan, programa y proyecto, que debe estar encaminado al bienestar social y ambiental; así mismo, se encuentra una visión que espera que para 2023, el municipio de Arboleda logre alcanzar la inclusión y el compromiso ambiental, lo que posibilita generar una organización que alcance a cumplir con lo programado durante el periodo de administración municipal y proteja los intereses de los stakeholders, a través transparencia y responsabilidad en los objetivos institucionales.

Un plan de gobierno que se estructura en base al respeto por la vida y que garantiza una vida digna para los más débiles y desprotegidos como lo son los ancianos, los enfermos y la niñez, es aquel que ha llevado la transparencia en el manejo de los dineros públicos y ha hecho participe a la comunidad de los logros alcanzados y prometidos; que además se fundamente en derrotar la corrupción, el nepotismo y el despilfarro, propagados como el peor de los canceres en el municipio de Arboleda desde hace ya 20 años.

El gobierno corporativo tiene como fin último el desarrollo sostenible, lo que lleva a involucrar el estudio de los aspectos sociales, económicos y ambientales que se fortalezcan a través del uso de buenas prácticas, dentro de la alcaldía de Arboleda Berruecos, con el fortalecimiento del plan de gobierno a través de la implementación de planes, programas y proyectos, que potencialicen las inmensas oportunidades y grandes atributos con los que cuenta el municipio y que también le den solución efectiva a los problemas y necesidades en los sectores sociales, económicos y ambientales, de una manera integral, holística y proporcionada, para garantizar, aquél desarrollo capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

Otro aspecto importante que tiene en cuenta un buen gobierno corporativo es la eficiencia y eficacia en las operaciones, para lo cual evaluar la honestidad y

transparencia se ve fundamental, con ello que el control interno realice las respectivas evaluaciones a los funcionarios que administran y tomen los correspondientes correctivos a tiempo y no lleven a fraudes millonarios provocando que no se cubran las necesidades básicas del municipio.

El gobierno corporativo alcanza a mostrar la imagen corporativa de las instituciones que lo implementan, logrando el reconocimiento, que lograría el desarrollo cultural y económico de Arboleda - Berruecos.

### 1.9.3 Marco legal

Para el estudio y desarrollo de la investigación presente se tomó cierta normatividad correspondiente al sector público que se complementa con normatividad importante desde el sector privado.

**Constitución política**<sup>26</sup>. La norma colombiana, esta enmarca en principios éticos, de igualdad y justicia social, en la protección de los intereses de los ciudadanos, se inclina hacia el establecimiento de lineamientos y reglas a seguir en cuanto a derechos y deberes de todos los ciudadanos.

- Art. 209, 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.

El estudio en concreto de la presente investigación está enfocado en una entidad pública, que se encuentra regida por los principios de la constitución política que generan responsabilidad en quien tiene a cargo el gobierno, en el caso en específico el alcalde, que debe procurar un plan de gobierno transparente y eficiente en el uso de los recursos públicos.

- Art. 13, Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

---

<sup>26</sup> COLOMBIA. Congreso de la República. Constitución Política de Colombia, 1991. Artículo 5. Gaceta Asamblea Constituyente de 1991 N°85. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

Los ciudadanos como parte de los grupos de interés, a los que las entidades públicas deben rendición de cuentas, según el principio del buen gobierno corporativo, deben ser tratados con equidad e igualdad, sin distinción alguna, y como parte de la constitución política como derecho fundamental.

- Art. 58, Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social.

Al considerar el interés social, sobre el interés particular, como obligación dentro de las funciones enmarcadas para ejercer la dirección en calidad de alcalde, los proyectos desarrollados en el gobierno, debe procurar el manejo adecuado de los recursos, tanto financieros como de talento humano o tecnológicos que garanticen los procesos y procedimientos descritos en la ley para alcanzar a celebrar un contrato de ejecución y que no por interpuestas personas con conexiones de los altos mandos e intereses particulares, lleven a cabo los proyectos publicados; ello también hace parte del buen gobierno corporativo en cuanto evalúa la relación con proveedores y disminuye riesgo de corrupción en el ente.

- Art. 60, Cuando el Estado enajene su participación en una empresa, tomará las medidas conducentes a democratizar la titularidad de sus acciones, y ofrecerá a sus trabajadores, a las organizaciones solidarias y de trabajadores, condiciones especiales para acceder a dicha propiedad accionaria. La ley reglamentará la materia.

La protección de la propiedad y los derechos del accionista, enmarcados como principios de buen gobierno corporativo y en entidades públicas, sustentados en la constitución política.

- Art. 61, El Estado protegerá la propiedad intelectual por el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley.

La protección de la propiedad intelectual, como parte del desarrollo normal de la actividad a la que se dedica la empresa y el cumplimiento de la ley que protege al ciudadano, hacen parte de la gestión social enmarcada en transparencia y ética y fomentan el uso de las prácticas del buen gobierno corporativo, en el sector público.

- Art. 64, Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los

servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

Como parte de la gestión social, las empresas públicas deben enmarcar el objeto institucional y las metas en conseguir el bienestar social, ya que ello significa las ganancias de la entidad, que es medida a través de la ejecución de los proyectos que desarrolla y sobre la cual se informa acerca de la inversión a los ciudadanos, como parte del gobierno corporativo, se encuentra el principio de eficiencia y eficacia de los recursos para lograr el mayor desarrollo y crecimiento social.

**Leyes.** En cuanto a leyes se habla de las más importantes en cuestión central de gobierno corporativo.

- Ley 80 de 1993 régimen de contratación estatal en Colombia, donde se determina herramientas y procedimientos para garantizar que los recursos se inviertan de manera adecuada y transparente, así como la contratación de personal sea de mérito y acorde a los requerimientos; se presentan diversas modalidades de contratación de bienes y servicios, la licitación pública, concurso de méritos, mínima cuantía, contratación directa, entre otros.

Dicha norma enmarca los fines de contratación que son: el cumplimiento de los cometidos estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos y deberes de las entidades.

Esta norma especifica los procedimientos a tener a consideración para la contratación, teniendo en cuenta la relación con los distintos grupos de interés y la disminución del riesgo al evaluar y realizar seguimiento a los proveedores, además señala que los principios de contratación deben procurar la transparencia, ya que los contratistas serán seleccionados mediante licitación o concurso público; economía, para que la selección sea objetiva por la propuesta con mayor favorabilidad en condiciones considerando el estudio cuantitativo y cualitativo realizado con anterioridad; responsabilidad en cuanto a incompatibilidad e inhabilidad del contratista de acuerdo a la norma y que debe ser vigilada por el servidor público.

Además, describe la nulidad del contrato a causas de la inhabilidad del contratista, abuso o desviación de poder, la responsabilidad del contratante y del funcionario público para responder de manera civil y penalmente cuando haya lugar.

- Ley 87 de 1993<sup>27</sup> por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones; las organizaciones deben tener un sistema, un seguimiento de los procesos que se llevan a cabo internamente para así poder tomar medidas a tiempo y mitigar los riesgos de manera eficiente y oportuna para poder lograr los objetivos propuestos y asegurar la confiabilidad de la información.

Sobre la aplicación del control interno y su importancia en el gobierno corporativo, como mecanismo de protección de los recursos públicos y la evaluación de la adecuada administración del ente, considerando acciones, actividades, planes, normas, registros, procedimientos y métodos.

La aplicación del sistema de control genera confianza en el uso y disposición del dinero invertido en los proyectos que desarrolla la entidad pública, además genera transparencia que se describe de manera cuantitativa y cualitativa en la rendición de cuentas y disminuye el riesgo de desviación y apropiación de recursos para fines particulares, que generan como consecuencia el detrimento patrimonial además de una ineficiente administración.

El sistema de control interno es una herramienta, que busca a través de sus distintos componentes alcanzar a disminuir el riesgo, prevenirlo y contrarrestarlo, considerando los diferentes indicadores y su efectividad para lo cual se realiza un seguimiento.

- Ley 190 de 1995 por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa; en esta ley se fijan reglamentos en cuanto a las funciones de los servidores públicos y estatuto de anticorrupción administrativa; que para el año 2002 deberá considerar la ley 734 de 2002 por la cual se expide el código único disciplinario, adicionalmente se considera la ley 909 de 2004 la cual regula el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones, tendientes a considerar tanto derechos como obligaciones en la gestión pública relacionados a la responsabilidad de ejercer el cargo.

Acerca de la ética en la administración pública y la lucha en contra de la corrupción, en consideración al principio de transparencia y a lo dispuesto en la constitución política de Colombia enmarca en equidad y justicia social para conseguir el bienestar social.

---

<sup>27</sup> COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. Disponible en: [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley\\_87\\_1993.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_87_1993.pdf)

En dicha norma se enmarca el procedimiento a seguir en la contratación, permanencia y despido del funcionario público, a considerar las convocatorias laborales como forma de contratación donde los solicitantes presentan su hoja de vida, que es evaluada, de acuerdo a los requerimientos del cargo público, en consecuencia la norma no acepta contratación con favoritismo en ninguna circunstancia el funcionario público debe adquirir el trabajo por mérito, de igual forma para su permanencia se realizara de acuerdo a la evaluación y seguimiento en el cumplimiento de las funciones asignadas.

De importancia a considerar los distintos beneficios que tiene el servidor público y la obligación en cuanto a la presentación anual del formato de declaración de bienes y rentas; para el gobierno corporativo es importante la comunicación con los grupos de interés.

- Ley 222 de 1995, por la cual se modifica el libro II del código de comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. En donde se presenta la responsabilidad de los administradores de las empresas, los cuales deben responder frente a los diferentes grupos de interés respecto a sus decisiones, así como también deben de responder por no cumplir con las funciones y deberes que se les fue asignados en la presente ley y en los estatutos de la empresa.

Esta norma modifica el código de comercio en cuanto a las sociedades comerciales, considera la sociedad desde la creación, estatutos, creación de estamentos administrativos, reuniones, informes y estados financieros a presentar y demás aspectos en cuanto a la protección de los socios y accionistas, beneficios y responsabilidad de quienes tiene a cargo el gobierno, como parte de las políticas y principios de gobierno corporativo aplicados en el sector privado.

- Ley 412 de 1997, por la cual se aprueba la convención Interamericana contra la corrupción, con el fin de promover y fortalecer la cooperación para generar conciencia de la gravedad de cometer actos de corrupción en el desarrollo de las responsabilidades y funciones públicas, enfocada en tomar medidas preventivas para detectar, sancionar y erradicar la corrupción, norma que se relaciona con la ley 668 de 2001 por medio de la cual se declara el 18 de agosto como día nacional de la lucha contra la corrupción y que además para el año 2007 con la ley 1150 se introducen mecanismos de transparencia al mejoramiento de la gestión contractual para subsanar los actos de corrupción, que con la ley 1474 de 2011 se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, llevando a la creación de la ley de transparencia con la ley 1712 de 2014 que consiguió crear mayor confianza y credibilidad en las entidades públicas ya que se da acceso a la información de

la entidad, a la comunidad en general a través de los distintos informes que presenta durante el periodo determinado y que permite suscitar metas y objetivos que persigan el interés y desarrollo; dicha información pública nacional se encuentra en la con página web institucional.

- Ley 446 de 1998, en la cual se desarrolla los mecanismos alternativos de solución de conflictos, las formas y centros de conciliación y procedimientos necesarios. Al relacionarse con proveedores, acreedores y distintos grupos que componen las empresas, los conflictos por desacuerdo en contratos suscitados pueden surgir; las prácticas de gobierno corporativo se fomentan en la responsabilidad, eficiencia y transparencia del actuar en las operaciones diarias, por ello la existencia de mecanismos y centros de conciliación hace que se resuelvan los conflictos de manera objetiva, de acuerdo al suministro de información por parte de las partes involucradas, consiguiendo una organización ética y eficiente.
- Resolución 275 de 2001, de la superintendencia de valores, la cual se desarrolló en su momento para que los emisores de valores cuenten con un código de gobierno corporativo para poder recibir inversión por parte de los fondos pensionales. Ya que contar con un buen gobierno corporativo debe considerarse prioridad en las empresas que desean crecer y tener un desarrollo óptimo desde la administración, para generar confianza en los inversionistas los cuales habían de tomar medidas por los escándalos de corrupción que han llegado a presentarse en diversas empresas no solo en Colombia sino a nivel mundial. El presente documento permite una mirada desde su entrada en vigor. Se comentan los lineamientos de los estándares internacionales en esta materia y se comparan con la legislación nacional. Se evalúan las características del Código de Buen Gobierno en Colombia donde se promueve el logro de la competitividad, sostenibilidad y profundización del mercado accionario con base en los principios de la OCDE<sup>28</sup>.
- Ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios, dicha norma posee relación con la ley 757 de 2015 la cual contribuye a mejorar la gestión pública y fortalecer la participación ciudadana.
- El sistema de gestión de calidad como herramienta de gestión transparente del actuar de las empresas, se adopta con un enfoque en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios, además dicho sistema se desarrollara de forma, integra, confiable, técnica y particular según la organización; fortaleciendo la atención al usuario en la prestación de bienes y

---

<sup>28</sup> GAITÁN RIAÑO, Sandra Constanza. Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. p. 137. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10784/7672>

servicios lo que genera una eficiencia y eficacia de la gestión empresarial en concordancia con los principios de gobierno corporativo.

- Ley 964 de 2005, por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.

Dicha ley, consagra principios para la protección del inversionista, en relación a los principios aplicables por el gobierno corporativo, así entonces; protege los derechos de los inversionistas, promueve el desarrollo y la eficiencia del mercado de valores, previene y maneja el riesgo sistémico de los mercados de valores, preserva la equidad, transparencia, e integridad del mercado de valores y en general la confianza del público; ello con el fin de generar desarrollo y establecer la transparencia en las operaciones dentro del mercado de valores.

Esto representó un cambio trascendental en el mercado de valores colombiano, ya que actualizó los procesos de intervención del Estado tanto a las dinámicas de los mercados internacionales y local como a los estándares internacionales de la materia<sup>29</sup>.

**Decretos.** En cuanto a decretos relacionados con el tema de gobierno corporativo en Colombia se encuentran los siguientes:

- Decreto 410 de 1971 por el cual se expide el código de comercio: El código de comercio busca regular las actividades comerciales de las empresas y de los comerciantes. Se puede mirar que el código de comercio presenta un acercamiento a los principios de gobierno corporativo en la manera como se organiza las actividades comerciales en pro de las organizaciones y su desarrollo. En cuanto al tratamiento de las mayorías, en lo que tiene que ver con la información transparente y oportuna y con respecto al derecho de inspección, el Código de Comercio dicta las regulaciones correspondientes a través de sus artículos 314, 328, 339 y 422.

Además, establece una organización de órganos administrativos y directivos que permitan el correcto funcionamiento y responsabilidad respecto a la gestión, así como el procedimiento a seguir según estatutos en la elección de dichos órganos.

---

<sup>29</sup> CORREDOR HIGUERA, Jorge Armando. Trece años de vigencia de la Ley 964 de 2005: análisis de sus efectos en el mercado de valores y puntos para tener en cuenta para futuras modificaciones. Revista Prolegómenos, 2019. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/prole/v22n43/0121-182X-prole-22-43-00021.pdf>

- Decreto 2170 de 2002, en el cual se estipula la participación ciudadana en la contratación estatal; como se mencionó con anterioridad en la normativa aplicada por las distintas leyes que regula la contratación de funcionarios públicos, así como su permanencia, despido y jubilación, son procesos que permiten eficiencia en el logro de objetivos institucionales.
- Decreto 1599 de 2005 por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI; el control interno como herramienta de supervisión y seguimiento, alcanza a lograr la transparencia, y el uso de los recursos de manera óptima, a través de la aplicación de los componentes en los que se divide, considerando la evaluación de indicadores en la necesidad de aplicarlos y su beneficio, así como el cambio para obtener mejores resultados.

### **Otros.**

- Informe Cadbury 1992, donde se da pie a aspectos financieros del gobierno corporativo, separación de intereses particulares, claridad en cuanto a las responsabilidades, para generar confianza con los diversos grupos de interés. La información suministrada por este informe es de tipo financiera, por lo que para el gobierno corporativo tiene incidencia en la toma de decisión de tipo inversión, concluyendo que es determinante para realizar un eficiente uso de recursos y alcanzar las metas propuestas.
- Documento CONPES 3384, 3527 y 3654, donde se establecen prácticas de gobierno corporativo en empresas de servicios domiciliarios; donde se establece la política nacional de competitividad y productividad en el país; y donde se plantea una política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva de los ciudadanos.

El documento CONPES, posee gran incidencia en la rendición de cuentas de las empresas del sector público, puesto que gestionan dineros sociales, la evaluación de la toma de decisiones en proyectos realizados por la administración en beneficio a la comunidad, genera el resultado del ejercicio que puede ser favorable o no y causar un detrimento patrimonial, reflejado en el incumplimiento de proyectos.

- Plan de desarrollo “Estado comunitario Desarrollo para todos” Álvaro Uribe Vélez 2006-2010.

**Normas expedidas por la Superintendencia de Valores.** Las relacionadas con gobierno corporativo son:

- Resolución 0157 del 15 de marzo de 2002: trata el tema de las conductas contrarias a los sanos usos y prácticas del mercado de valores.
- Resolución 1116 de febrero 27 de 2000: habla sobre las normas para la representación de los accionistas.
- Resolución número 0932 de diciembre 21 de 2001: incluye lo relacionado con la información.
- Resolución 275 del 23 de mayo de 2001: se refiere a la posibilidad de acceder a los recursos de los fondos de pensiones.

Respecto a la presente resolución, donde la Superintendencia de valores busca promover la adopción de buen gobierno para las sociedades destinatarias de los recursos provenientes de los fondos obligatorios de pensión, se genera un ambiente de confianza, eficiencia y transparencia en los procesos y actividades diarias, proporcionando herramientas de control que aseguren un balance de la gestión interna y externa.

Entonces la adopción de las prácticas de gobierno corporativo, que buscan generar valor a las instituciones a través de la evaluación de las distintas dimensiones aplicables, siendo la social, económica y ambiental, está relacionada con el plan de gobierno a implementar por parte del alcalde y logra alcanzar el desarrollo social, en búsqueda de la recuperación cultural, ambiental y la generación de oportunidades económicas.

En tanto se ve necesario la generación de la cartilla de gobierno corporativo en Arboleda - Berruecos, que estudie las necesidades y falencias específicas y proponga políticas y prácticas que fomenten un mejor gobierno corporativo y que ayude a alcanzar la misión y visión, así como los objetivos institucionales.

#### **1.9.4 Marco conceptual**

**Gobierno corporativo:** El procedimiento intrínseco de una empresa del sector público o privado, por medio del cual, se instauran los criterios que deben manejar su ejercicio y en especial, la manera como se administran, controlan y conducen las relaciones de poder, sintetiza lo que en el argot económico, administrativo y financiero se conoce como gobierno corporativo<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> LÓPEZ RAMÍREZ, Mario Ricardo y SERRATO GÓMEZ, William Fernando. EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO UN DETERMINANTE DE LA RENTABILIDAD Y CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS DEL INDICE BURSÁTIL COLCAP EN EL PERIODO 2008 – 2012. Risaralda: UTP, 2014. p. 29. Disponible en:

**Control:** Es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, el control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas<sup>31</sup>.

**Planeación:** Es una herramienta que le permite a una organización la a locación eficiente de recursos, designar las actividades más necesarias y mantener objetivos claros. Según el tipo de planeación administrativa, se pueden proyectar estrategias a corto, medio y largo plazo<sup>32</sup>.

**Buenas prácticas:** Las buenas prácticas buscan el fortalecimiento de la capacidad estratégica de la empresa, es decir, hacer cuantificables los objetivos del negocio (ventas, rentabilidad), mejorar la praxis operativa y generar continuidad en aquellos procesos que funcionan adecuadamente<sup>33</sup>.

**Tributación:** En América Latina la tributación se encuentra volcada sobre impuestos indirectos, aunque el recaudo de los directos aumenta más aceleradamente. La carga tributaria en los impuestos directos recae principalmente sobre las empresas; Colombia es el país donde esta proporción es mayor<sup>34</sup>.

**Direccionamiento estratégico:** Se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de esta que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico<sup>35</sup>.

---

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5068/6584012L864G.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>31</sup> GRANDES PYMES. El control administrativo. Su importancia. 2010. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/#:~:text=Definici%C3%B3n%20De%20Control->

,El%20control%20es%20la%20funci%C3%B3n%20administrativa%20por%20medio,cual%20se%20eval%C3%BAa%20el%20rendimiento.&text=Para%20Robbins%20(1996)%20el%20control,654)

<sup>32</sup> URIARTE, Julia Máxima. Planeación Administrativa. En: Características [en línea]. Abril, 2020. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/planeacion-administrativa/>

<sup>33</sup> CONEXIÓN ESAN. Buenas prácticas en la gestión del gobierno corporativo. julio, 2018. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/buenas-practicas-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo/>

<sup>34</sup> CONCHA LLORENTE, Tomás, RAMÍREZ JARAMILLO, Juan Carlos, ACOSTA, Olga Lucía. Tributación en Colombia: reformas, evasión y equidad. Notas de estudio. Bogotá: Cepal. p. 5. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43133-tributacion-colombia-reformas-evasion-equidad-notas-estudio>

<sup>35</sup> GALÉ, Luis Eduardo. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y SUS COMPONENTES A NIVEL ORGANIZACIONAL. En: Businometrics. 2018. Disponible en: <https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/comment-page->



y en presupuesto necesario para que los ciudadanos puedan ejercer adecuadamente su valoración y una verdadera intervención participativa<sup>41</sup>.

**Ética:** Hace referencia al conjunto de normas y valores que mejoran el desarrollo de las actividades profesionales<sup>42</sup>.

**Moral:** Conjunto de costumbres y normas que se consideran buenas para dirigir o juzgar el comportamiento de las personas en una comunidad<sup>43</sup>.

**Conflictos de interés:** Los conflictos de intereses ponen en riesgo la obligación de garantizar el interés general del servicio público y afectan la confianza ciudadana en la administración pública, por ello, es necesario que los servidores públicos y contratistas conozcan sobre las situaciones en las que sus intereses personales pueden influir en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, en beneficio particular, afectando el interés público, con el fin de que puedan ser advertidos y gestionados en forma preventiva, evitando que se favorezcan intereses ajenos al bien común<sup>44</sup>.

**Recursos públicos:** Se denominan recursos públicos a todas las percepciones e ingresos que percibe el Estado de cualquier naturaleza que sean con el objeto de financiar los gastos públicos. Los Estados modernos reciben ingresos de los ciudadanos a través de los impuestos<sup>45</sup>.

**Comunicación:** La comunicación es una herramienta más del sistema democrático, y como tal, su papel en la administración pública es clave, esta se convierte en una vía de información de carácter público gracias a la cual los ciudadanos están al tanto de lo que ocurre en sus instituciones y cómo les puede afectar<sup>46</sup>.

**Participación:** La participación empresarial es el grado de compromiso que tienen los empleados con la empresa para la que trabajan, lo que los lleva a realizar

---

<sup>41</sup> CASTILLA - LA MANCHA. Gobierno Abierto y Transparente. Disponible en: <https://transparencia.castillalamancha.es/transparencia>

<sup>42</sup> EQUIPO EDITORIAL, ETECÉ. Argentina. 2020. Concepto. Ética Profesional. Disponible en: <https://concepto.de/etica-profesional/>

<sup>43</sup> CABALLERO, Diego. Ética y la Moral. La Ética. Octubre, 2015. Disponible en: <http://eticaymoral178.blogspot.com/2015/10/etica-y-la-moral-la-etica-la-etica-es.html#:~:text=La%20Etica%3A%20La%20etica%20es,comportamiento%20humano%20en%20una%20comunidad.&text=La%20Moral%3A%20Conjunto%20de%20costumbres,las%20personas%20en%20una%20comunidad>

<sup>44</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. ¿Qué es un conflicto de intereses? Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/identificacion-declaracion-conflicto-intereses>

<sup>45</sup> EL SISTEMA TRIBUTARIO. Los Recursos Públicos: Concepto. Disponible en: <https://sites.google.com/site/elsistematributario/>

<sup>46</sup> NEXTIBS. ¿Cómo funciona la comunicación en las administraciones públicas? 2018. Disponible en: <https://www.nextibs.com/como-funciona-la-comunicacion-en-administracion-publica/>

actividades en pro de ella, colaborando con sus jefes y los demás empleados en el logro de los objetivos comunes<sup>47</sup>.

**Utilidad:** Es el grado de satisfacción o placer que experimenta un individuo al consumir un bien; a la hora de satisfacer una necesidad, el individuo tenderá a elegir aquellos bienes que le proporcionen una mayor utilidad<sup>48</sup>.

**Fraudes:** Se refiere al acto intencional de la administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de la realidad, por ejemplo, en la manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos y malversación de los activos<sup>49</sup>.

**Posicionamiento:** Es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor, por tanto, se podría definir como la imagen percibida por los consumidores de una compañía en relación con la competencia<sup>50</sup>.

**Responsabilidad:** Las responsabilidades de la administración comprenden el control, el liderazgo y la dirección de una entidad, incluyendo la toma de decisiones relativas a la adquisición, distribución y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos e intangibles<sup>51</sup>.

**Gobierno:** Estilos, estructuras, administración, tomas de decisión y sistemas que conforman la organización<sup>52</sup>.

**Gobernanza corporativa:** La gobernanza corporativa es el campo de la administración que trata el conjunto de relaciones entre la dirección de las empresas, sus consejos de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. Ella establece los caminos por los cuales los suministradores de capital

---

<sup>47</sup> DE CONCEPTOS. Participación. Disponible en: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/participacion>

<sup>48</sup> ECONOMIPEDIA. Teoría del Consumidor. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-consumidor.html>

<sup>49</sup> ZONA ECONÓMICA. Fraude Riesgos. Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/fraude-riesgos>

<sup>50</sup> ESPINOSA, Roberto. Posicionamiento de marca, batalla por mente. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente#:~:text=En%20Marketing%20llamamos%20posicionamiento%20de,del%20resto%20de%20su%20competencia>

<sup>51</sup> IMCP. Responsabilidades de la Administración. Disponible en: <https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Anexo-1-Folio-6.-Modificaciones-al-CEP-IMCP-acordes-con-las-modificaciones-RESPONSABILIDADES-DE-LA-ADMINISTRACION.pdf>

<sup>52</sup> MORENO PRIETO, Rafael. Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. 2015. Disponible en: <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>

de las corporaciones se aseguran del retorno de sus inversiones”. (Shleifer y Vishny, 1997)<sup>53</sup>.

**Gobernabilidad:** La gobernabilidad se refiere a dos conceptos. La primera, surgida de los informes de Banco Mundial, la define como un estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales en el interior de redes de decisiones mixtas públicas y privadas<sup>54</sup>.

## 1.9.5 Marco teórico

### 1.9.5.1 Estado del arte

El Gobierno Corporativo es aplicable a cualquier sociedad siempre y cuando se sigan los lineamientos. Estos lineamientos son aquellos dictados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, tanto en el ámbito mundial como latinoamericano, el Código de Gobierno Corporativo para la Región Andina de la Corporación Andina de Fomento y el White Paper de Gobierno Corporativo para Colombia de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras.

La introducción de la idea de GC en el sector público no se hace con el fin último de maximizar su valor ni de proteger a sus inversionistas, sino de conducir a las entidades públicas con transparencia (comunicación constante para hacer visibles la administración y sus resultados), eficiencia (idoneidad para alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad) e integridad (cumplimiento de principios y valores). El actuar bajo estos principios las hace más confiables a los ojos de la ciudadanía y, por este camino, avanzar en termino de gobernabilidad<sup>55</sup>.

#### 1.9.5.1.1 Definición Gobierno Corporativo

Se pueden encontrar muchas definiciones al respecto de este término, en esta ocasión se citarán tres definiciones:

Gobierno Corporativo es el concepto que engloba los sistemas por medio de los cuales una empresa es dirigida y controlada. Esta definición involucra al conjunto

---

<sup>53</sup> LÓPEZ RAMÍREZ, Mario Ricardo y SERRATO GÓMEZ, William Fernando. El gobierno corporativo como un determinante de la rentabilidad y creación de valor en las empresas del índice bursátil COLCAP en el periodo 2008 – 2012. Risaralda: UTP, 2014. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5068/6584012L864G.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>54</sup> WIKIPEDIA. Gobernabilidad. 2012, 3p. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Gobernabilidad>

<sup>55</sup> LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016. p. 81

de principios y mecanismos que diseñan e integran los órganos de gobierno de la empresa. Puntualmente, Gobierno Corporativo se refiere a<sup>56</sup>:

- El conjunto de reglas y procesos establecidos en una empresa para definir el rumbo de esta.
- El código de conducta que debe de regir en la organización.
- La vigilancia en la gestión y operación de la empresa.
- La generación y presentación de sus reportes financieros.
- La definición clara de los responsables de realizar cada una de las actividades mencionadas.
- La administración de los riesgos a que está expuesta la empresa.
- La protección de todos los interesados en la vida permanente de la empresa: todos los accionistas, incluidos los minoritarios; los administradores, empleados y trabajadores; los clientes; los proveedores; los acreedores y la sociedad en general.

Como segunda definición se tiene: El Gobierno Corporativo es el conjunto de políticas y procedimientos que permiten controlar y dirigir las empresas de forma eficiente, equitativa y responsable. La implementación de buenas prácticas garantiza un mejor uso de los recursos corporativos, contribuye a una mayor transparencia contable y permite mitigar los riesgos asociados a la información. El impacto generado por la pérdida de orden y control del gobierno en una compañía afecta a toda la organización, en ese sentido podría afirmarse que Desempeño + Percepción = Reputación Corporativa<sup>57</sup>.

En la tercera definición se tiene, que de la misma manera autores señalan que el gobierno corporativo es la forma en que las compañías son gobernadas para operar de forma óptima, y cuyos objetivos son asegurar que los recursos sean asignados eficientemente y mantener a todos los stakeholders satisfechos<sup>58</sup>.

Y en la cuarta y última: el término Gobierno Corporativo surge como una herramienta para que las instituciones logren alcanzar mediante normas y reglas,

---

<sup>56</sup> CENTRO DE EXCELENCIA EN GOBIERNO CORPORATIVO. Universidad de Monterrey. México. Disponible en: <http://www.centrodegobiernocorporativo.org/>

<sup>57</sup> GOBIERNO CORPORATIVO, un valor agregado para las PYMES. Publicado: 15 diciembre, 2011. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/articulos-revistaaccion/servicios-empresariales/7149/gobierno-corporativo-un-valor-agregado-para-las-pymes.html>

<sup>58</sup> STRANGE, Roger, *et al.* Gobierno Corporativo y Negocios Internacionales. Management International, 2009. Review. 49. 395-407. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/225732861\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_International\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/225732861_Corporate_Governance_and_International_Business)

aquellos ideales de organización, toma de decisiones, control y vigilancia de la gestión de la entidad para la reducción de riesgos y la maximización del valor<sup>59</sup>.

Los autores antes mencionados concuerdan con que el gobierno corporativo debe implementarse con el propósito de informar de manera transparente, dirigir y administrar las actividades y procesos que realizan las organizaciones, además de que es necesario establecer ciertas estructuras y medios de gestión y control tanto internos como externos para medir y mantener equilibrio con el poder que ejercen los diferentes directivos dentro de una organización y el desarrollo de funciones de manera apropiada, de modo que se afiance la confianza, así como el logro de los objetivos propuestos dejando de lado los intereses particulares, realizando una buena administración de los recursos y de capital, dirigidos siempre en pro de la misma entidad, el beneficio de la comunidad y los diferentes grupos de interés.

Se infiere entonces que el gobierno corporativo es un sistema a través del cual las diversas organizaciones sean del sector privado o público, son administradas y controladas de manera que, se pueda llevar una mejor organización y claridad en cuanto a los procesos y objetivos a alcanzar, no solo de parte de los colaboradores sino también desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés para un mejor funcionamiento y credibilidad en la administración de los recursos.

### **1.9.5.2 Fundamentación teórica**

#### **1.9.5.2.1 Origen y evolución**

El gobierno corporativo tuvo sus orígenes en el sector privado como se ha venido describiendo en apartados anteriores, a consecuencia de la administración deficiente, y ha ido evolucionando hasta llegar a cubrir las necesidades del sector público.

El Gobierno Corporativo tiene sus orígenes con Adam Smith en el año 1776, con un concepto de gobierno corporativo desde el planteamiento de las tensiones que se observan dentro de las empresas entre los directores y los dueños de la propiedad de aquel entonces. La evolución conceptual ha llevado al desarrollo de lo que hoy se denomina Gobierno Corporativo, orientado al establecimiento de responsabilidades de las empresas con la sociedad, en general<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> RIAÑO OCAMPO, Claudia Marcela. Análisis de la cooperación internacional para el desarrollo en el marco del Gobierno Corporativo. (2009–2013). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. Colombia. 2011, p. 7

<sup>60</sup> MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Gobierno corporativo en el sector bancario en Colombia: Grupo Aval. En prensa

Smith evidencia el conflicto entre los administradores y los dueños del capital, dado que los primeros no vigilaban el dinero de los segundos con el mismo esfuerzo que lo harían con el dinero propio, a diferencia de los socios, que se preocupan mucho por el dinero propio.

Después de Smith se puede considerar que los inicios del siglo XX, y la crisis mundial de los años 20, fueron otros grandes aportantes al desarrollo del concepto del Gobierno Corporativo, es decir; “La crisis de Wall Street en 1929, fue el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. A inicios de la década de los 30 se desarrollaron los primeros principios de los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad; éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo”<sup>61</sup>.

Pero con el crecimiento exponencial de la economía mundial y la década de los 40, fue para las grandes corporaciones una gran revelación que veían como el control dominante sobre sus asuntos de negocios era poco o limitado referente a un directorio.

Es recién en los años 60 que entra en debate la necesidad por parte de los accionistas de ejercer sus derechos de propiedad y de velar por el incremento del valor de sus inversiones.

Ante estas nuevas circunstancias surge el interés por saber cómo regular las relaciones que se dan en el entorno empresarial, y así lo manifiesta (Eells, 1962) cuando afirma que: “la corporación es un centro de poder en nuestra sociedad pluralista; como otros centros de poder, necesita legitimidad, autoridad adecuada para hacer su trabajo, una justificación de esa autoridad, restricciones en su poder, y una definición de los derechos y deberes de todas las personas asociadas con constitución”<sup>62</sup>.

En 1976 se publica el modelo de Jensen y Meckling, sobre el problema entre el agente y el principal, ya que se presentan conflictos de intereses por tener enfoques diferentes, información incompleta o falta de transparencia en la información presentada, por lo que se crea el conflicto de la llamada agencia, en donde cada quien trabaja por sus propios intereses, desmejorando la empresa, disminuyendo su valor y reduciendo la confianza de los diferentes stakeholders, por lo que es importante ejercer controles y definir los roles a desarrollar dentro de la organización, así como el rango de poder para no incurrir en conflictos sociales y económicos.

---

<sup>61</sup> MUÑOZ ORELLANA, Clermont. Buen Gobierno Corporativo = competitividad. 2011. P. 8. Disponible en: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2011/12/buengobiernocorporativo.pdf>

<sup>62</sup> EELLS, Richard. The Government of Corporations. The Free Press of Glencoe, 1962, 338p.

Así se ha llegado a la década de los 90, donde después de años en busca de la consolidación de la doctrina de gobierno corporativo gracias a todos los sucesos de guerra fría que afectaron al mundo, se llega a un punto donde una serie de despidos de las cabezas de corporaciones como IBM, Kodak y Honeywell permite que se empieza a buscar una manera de que el valor de la empresa no se vea afectado por los posibles conflictos entre la Gerencia y la Junta Directiva.

Además de ello el inicio del siglo XXI fue artífice en demostrar los efectos de un mal gobierno corporativo. En sus inicios, grandes corporaciones (como Enron, Tyco y Worldcom) caen en situaciones comprometedoras de las que la mayoría no logran sobrevivir y que denotan el bajo nivel de control y pobre manejo de gobierno.

Con relación a las problemáticas vividas, para el año 2002 en Estados Unidos, más precisamente en Oxley se promulga la Ley de Sarbanes, la cual reforma y fortalece los sistemas de control interno de las empresas y amplía el rango de responsabilidad hacia sus directores, buscando así proteger los intereses de sus inversionistas. Esta ley modificó normas de aplicación por parte de las empresas cuyas acciones se negocian en las Bolsas de Valores, y entre otras medidas, obligó la creación de un comité de auditoría, un comité de elección y retribución a los directivos, y la duración, nombramiento y rotación de los auditores externos. Esta ley es una de las primeras en promulgarse con relación al Gobierno Corporativo.

En el año 2005 los miembros de la CAF dieron a conocer el manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado; cualquier empresa sin importar su tamaño y si es de propiedad privada o de propiedad estatal está expuesta a la mala administración y prácticas ineficientes, por lo cual se desarrolla un manual de aplicabilidad voluntaria y el cual se puede ir acoplando de acuerdo a los objetivos e intereses de cada organización, con el enfoque a mejorar la competitividad y la mejora en la resolución de conflictos de interés, el tener un buen gobierno corporativo hace que se genere mayor confianza para clientes, inversionistas y los distintos stakeholders<sup>63</sup>.

Ahora avanzando en el tiempo hasta el año 2008, donde la crisis financiera, nuevamente volvió a poner en jaque todo el sistema económico he hizo replantear muchos asuntos teóricos sobre la administración, la cual confirmó la necesidad de un mayor fortalecimiento en el ambiente de control y gobierno de las empresas, buscando transparentar el proceso que gobierna la toma de decisiones y mantener un Directorio que tenga una estructura, roles y responsabilidades claros, con el único fin de proteger los intereses de los grupos de interés (accionistas, empleados, sociedad, etc.) y evitar o mitigar los impactos de nuevas crisis en el futuro.

---

<sup>63</sup> CAF. Manual de Gobierno corporativo para empresas de capital cerrado. Manejo empresarial eficiente y transparente. Caracas: CAF. 2010, 1p. Disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/561>

Así con este breve recuento histórico del origen del Gobierno Corporativo, se puede afirmar lo que en palabras de Martínez considera:

El Gobierno Corporativo nace entonces de la necesidad de regular, delimitar, controlar y supervisar el actuar de los administradores y directivos de una empresa ante las preocupaciones y conflictos generados en la relación principal, agente y grupos de interés, convirtiéndose así en el mecanismo por el cual se resuelve el problema de agencia, confiriendo a la administración, el control para guiar y dirigir, pero con un compromiso ético frente a la gestión empresarial, en un marco de integridad y transparencia<sup>64</sup>.

### 1.9.5.2.2 Importancia

Las prácticas de buen gobierno corporativo son de vital importancia en todas las empresas, en el ámbito público el contar con un gobierno corporativo sólido y bien fundamentado ayuda al crecimiento no solo económico sino también social, por lo que se hace necesario contar con una buena administración, dirección y control buscando el bienestar de todas las partes interesadas.

La importancia del GC en los tiempos actuales es obvia, se necesitan mejorar las estructuras organizativas tanto de las entidades públicas como privadas, y en ese orden de ideas entender cómo aplicar el GC es vital para un buen manejo de la empresa, en este sentido:

Las Empresas de Propiedad Estatal (EPE) deben dar ejemplo de los mejores principios y prácticas de Gobierno Corporativo como mecanismo para fortalecer sus capacidades, tanto institucionales como gerenciales, y promover la transparencia y efectividad de su gestión. En este sentido, todos los participantes en una EPE - gobierno, ministerio o agencia de administración, directorio, ejecutivos y directivos- deben asegurar que la empresa se organice y funcione como modelo de excelencia en Gobierno Corporativo, buenas prácticas ambientales, sociales y altos estándares éticos<sup>65</sup>.

Por ello una cartilla que guíe los lineamientos de GC se hace pertinente para la Alcaldía de Arboleda Berruecos, ya que esta entidad debe dar ejemplo en lo que es un buen gobierno. La importancia de tener un Gobierno Corporativo al interior de una organización ayuda a que dentro de la entidad exista un ambiente de confianza entre los funcionarios y los grupos de interés.

---

<sup>64</sup> MARTÍNEZ PERAZA, Erich Giovanni. Gobierno Corporativo: Origen y Desarrollo. Bogotá: UMNG, 2015. 1p. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6710/MartinezPerazaErichGiovanni2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>65</sup> BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. Gobierno Corporativo en América Latina: Importancia Para Las Empresas De Propiedad Estatal, 2021, 13p.

Otro aspecto relevante es que el mundo está globalizado, de esta manera se normaliza la aplicación de teorías y doctrinas en todo el mundo, es decir para todos los países por tanto Colombia no puede permanecer al margen de la importancia que el mundo entero le da a la existencia de un Buen Gobierno Corporativo al interior de cualquier organización.

La importancia del manejo de los recursos los cuales deben ser adecuadamente administrados dentro de la aplicación de buenos principios legales y de comportamiento, velando siempre por los intereses de la entidad. Todo esto es determinante para que exista un buen Gobierno Corporativo el cual se constituye en el centro de control y funcionamiento que permite la supervivencia de las empresas y es que por el recorrido que se hizo sobre el origen del GC, que: Los diversos hechos que han dejado huella en los sistemas económicos de cada país han hecho visible la importancia de que las sociedades a nivel mundial cuenten con un Gobierno Corporativo fortalecido, que tenga la capacidad de brindar confianza y fiabilidad de la información que una determinada empresa pone a disposición de sus usuarios<sup>66</sup>.

El Gobierno Corporativo a nivel público es de importancia, ya que su implementación en las empresas y entidades de orden estatal orienta con la finalidad de proteger los intereses de los ciudadanos. Pero así mismo es de vital importancia el compromiso de cada uno de los integrantes para el cumplimiento de las políticas establecidas.

Incorporar buenos modelos de GC en las EPE supone el cumplimiento de las normas globales que, como se ha señalado, son un estándar seguido por la mayoría de las empresas en todo el mundo.... Así seguir las buenas prácticas de GC tiene un valor agregado para el Estado en cuanto se obtienen beneficios públicos que pueden expresarse en mayores ingresos, aumento del empleo, etc. A largo plazo los beneficios son la sostenibilidad empresarial y aumento de la confianza inversionista<sup>67</sup>.

En síntesis, la jerarquía del Gobierno Corporativo reside en su contribución a la prosperidad, crecimiento y rendición de cuentas de las empresas o entidades y vela porque aquellos grupos de interés sean tenidos en cuenta completamente.

---

<sup>66</sup> NEITA, Sonia. Importancia del gobierno corporativo en las empresas colombianas. 2013, 3p. Disponible en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1518/T059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>67</sup> LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016, 54p.

Con respecto al país el GC que se ejecuta de forma acertada y cuando esto sucede trae ventajas que destacan la importancia de la aplicación coherente y eficaz de GC<sup>68</sup>:

- Mejorar la imagen del país, evitar la salida de fondos nacionales.
- Incrementar las inversiones de capital extranjero.
- Intensificar el poder competitivo de la economía y los mercados de capital.
- Superar las crisis y reducir los daños.
- Lograr una distribución más eficaz de los recursos.
- Mantener un elevado nivel de prosperidad.

Para NABIL, Miguel y ONETO, Andrés el buen Gobierno Corporativo juega un importante papel como carta de navegación que ayuda a la administración pública, no solo a definir y monitorear el logro de sus objetivos, sino también permitir que haya una línea de mando, con responsabilidades claras por parte del Estado como propietario, de los Directorios como instancias estratégicas de largo plazo, y de la alta gerencia como ejecutores de esa estrategia. Es decir, la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo permite ayudar a contribuir al mejor desempeño de la institución. De esa manera, permite al Estado actuar, sin involucrarse directamente con la operatividad diaria, como un accionista responsable y proactivo, que busca maximizar el valor de la empresa, en función del propósito para el cual fue creado, sea este económico o social<sup>69</sup>.

De las evidencias anteriores se encuentra que la buena gobernabilidad dentro de las empresas es lo que permite que estas crezcan y generen beneficios propios y para la comunidad, ser más competitivas y atraer a potenciales inversionistas, gestionar de manera eficiente los recursos para el desarrollo y crecimiento de la población, separar los roles y definición de responsabilidades y objetivos; y finalmente es importante para contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de las empresas.

### **1.9.5.2.3 Aportes del Gobierno Corporativo al desarrollo empresarial**

El gobierno corporativo y la generación de valor en las empresas van de la mano, por lo cual, un buen sistema y planificación estratégica dentro del ámbito empresarial trae consigo crecimiento y desarrollo; también se permite destacar que contar con un buen gobierno dentro de las empresas permite aumentar la confianza en el mercado y por ende atraer mayor inversión y rentabilidad, lo cual es fundamental en el progreso de las empresas.

---

<sup>68</sup> *Ibíd.*, p. 33.

<sup>69</sup> NABIL, Miguel y ONETO, Andrés. El buen Gobierno en las Empresas Públicas. Banco de Desarrollo de América Latina. 2015. Perú. Disponible en: <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-15-.pdf>

Los aportes más significativos que se pueden traer a mención en lo referente al Gobierno Corporativo para esta investigación son:

Primero: una garantía de un marco eficaz para el GC, es decir un método para que se pueda implementar y generar desarrollo empresarial, por ejemplo, para el caso colombiano: “El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”<sup>70</sup>. Un aspecto interesante para generar desarrollo empresarial.

Dentro de las institución de la alcaldía de Arboleda - Berruecos, se espera que la cartilla de gobierno corporativo sea una guía, que permita alcanzar el plan de gobierno propuesto por el alcalde y que llene las necesidades de la comunidad, todo en la transparencia y honestidad en el manejo de los recursos, entonces la evaluación de las dimensiones del entorno institucional se convierten en la base de la formulación de programas y proyectos que generen soluciones a las problemáticas de la comunidad.

Un segundo aporte desde el gobierno corporativo al desarrollo empresarial es la organización y separación de roles, designación de funciones y responsabilidades mediante estructuras de liderazgo, y la protección de los intereses de los accionistas dejando de lado los intereses particulares y aumentando la interacción entre los diferentes stakeholders generando armonía empresarial; esto aporta al desarrollo de las empresas en cuanto a la claridad en los procesos organizacionales y la participación en la toma de decisiones, lo cual hace que se hagan los procesos de manera ágil, oportuna, clara y transparente.

Para la presente investigación, considerando el caso en específico, se estudia las disposiciones en la contratación, permanencia y despido de los funcionarios públicos, así como también el código de conducta y disciplinario que fomente la transparencia en el actuar como servidores públicos, entonces en base a las disposiciones y en comparación con lo aplicado se determina las diferentes prácticas que ayuden a sustentar la transparencia y honestidad en la armonía del ambiente de trabajo y disminuya los riesgos de corrupción que además evalué la gestión en cada una de las dependencias de la alcaldía.

Como tercer aspecto es la generación de desarrollo a partir de las buenas prácticas de GC, evidenciadas en los valores agregados que al final se transmitirán en un desarrollo empresarial. Y el aporte más grande que el GC les hace a las empresas

---

<sup>70</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS – OECD. White paper sobre gobierno corporativo en América Latina, 2004, 33p. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf>.

para poder generar desarrollo es su teoría, ya que, en el campo, cada empresa dentro de sus particularidades y características deberá acoplar las teorías de GC y con ellas sacar el mejor provecho para generar desarrollo.

Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. Por ejemplo, sus productos llegan a tener más aceptabilidad, se pueden mercadear mejor y sus ventas crecen. De otro lado, uno de los beneficios más probable en esta lógica es que más accionistas estén dispuestos a invertir en la empresa, o más bancos manifiesten su interés en concederles préstamos en condiciones financieras más favorables, esto es a menor tasa de interés o plazos más cómodos<sup>71</sup>.

La imagen corporativa, es el fundamento del trabajo de proyectos con otras instituciones tanto del sector público como privado que generan desarrollo, para lo que es necesario evaluar la importancia de la transparencia en las operaciones y procesos que se llevan a cabo dentro de la alcaldía de Arboleda-Berruecos, generando confianza y disposición a que grupos de interés busquen trabajar en conjunto para lograr un desarrollo sostenible y mejores condiciones en el diario vivir de los ciudadanos.

Como parte del gobierno corporativo, el estudio de la responsabilidad social empresarial es necesario:

El gobierno corporativo se puede afirmar que la responsabilidad social empresarial guarda una estrecha relación con la teoría de los grupos de interés y su modelo multi-stakeholder. Cuando un sistema de gobierno corporativo hace mayor énfasis en el modelo de grupos de interés, es un modelo que se relaciona con la Responsabilidad Social Empresarial. Así el gobierno corporativo es a grandes rasgos, una forma de organización, dirección y control de las empresas (en particular aquellas que involucran relaciones complejas entre propietarios y directivos) para alcanzar determinados fines<sup>72</sup>.

Como parte de administrar dineros públicos, se evidencia la responsabilidad con otros, que hace referencia a los grupos de interés e incluso con el mismo medio ambiente, la importancia de desarrollar un plan de gobierno en torno a las necesidades que cumplan con la responsabilidad social es parte de las buenas prácticas de gobierno corporativo, pero entender que el fin último es el bienestar social y ambiental genera valor en la administración de la presente alcaldía, y

---

<sup>71</sup> MARTÍNEZ PERAZA, Erich Giovanni. Gobierno Corporativo: Origen y Desarrollo. Bogotá: UMNG, 2015. Pág. 30. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6710/MartinezPerazaErichGiovanni2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>72</sup> LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016. p. 28-30

cumplir con el desarrollo de los programas y proyectos demuestran la transparencia encaminada en la eficiencia y eficacia de las operaciones, con ello el apoyo que brinda la cartilla de GC, construye cimientos sólidos y deja precedentes que pueden mejorar la gerencia futura.

Las buenas prácticas relacionadas con el gobierno corporativo maximizan los beneficios económicos, aquellas empresas que consideran ofrecen a la comunidad los mejores productos y servicios con estándares de calidad constantes y que imparten su desarrollo de forma sostenible con la sociedad y el medioambiente, son las que, por consecuencia, consiguen el desarrollo sostenible en el tiempo, puesto que todos sus procesos y directrices están basados a políticas corporativas eficientes con todos sus grupos de interés. (Perdiguero y López, 2005)<sup>73</sup>. La buena planeación y el uso de prácticas de gobierno corporativo llevan a ofrecer los mejores servicios a la comunidad que maximizan los beneficios sociales y generan el desarrollo sostenible ya que usa los recursos a su cargo de manera eficiente y eficaz considerando los grupos de interés y evaluando su desempeño con el fin de implementar mejoras con cambios que permitan generar mayor beneficio, la presente investigación busca ser el fundamento de ese cambio con la elaboración de la cartilla de GC, que instruya el camino a un futuro mejor.

#### **1.9.5.2.4 Gobierno corporativo en empresas colombianas como Bancolombia, Conglomerado Técnico de Medellín y CEDENAR**

Para este apartado se toma como referencia tres empresas colombianas, dos nacionales (Bancolombia) y (conglomerado técnico del municipio de Medellín) y otra local (CEDENAR S.A). Para Bancolombia y con la aplicación GC, se buscó conocer de manera más detallada la relación entre accionistas y directivos, accionistas mayoritarios y minoritarios, y entre la banca y la sociedad en general.

Dando ejemplos dentro de su Código de Buen Gobierno, del manejo integral del GC, “Bancolombia establece claramente todas las actividades, actores y direccionamientos que se tienen dentro de la organización. En primer lugar, los accionistas están en un lugar superlativo, es una manera de retribuir la confianza que hacen al hacer su inversión en el banco, y exponen las razones que hacen que tenga un trato justo y equitativo”<sup>74</sup>. Demostrando la eficiencia administrativa del banco, conjunto a la transmisión de confianza a sus clientes.

---

<sup>73</sup> GARCÍA PERDIGUERO, Tomás y GARCÍA RECHE, Andrés. Los informes sociales: La información y rendición de cuentas sobre las políticas y prácticas sociales de las empresas. La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial, Valencia. Universidad de Valencia, España, 2005, p. 203-236.

<sup>74</sup> MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Universidad y Empresa. Bogotá: 2019, p. 297. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6822>

Otra muestra clara de GC en Bancolombia es lo pertinente al Código de Ética: “los directores, colaboradores, empleados y funcionarios de la entidad tienen completa cautela en cuanto a los documentos e información confidencial de trabajo que está a su cargo. Por esta razón, el uso inapropiado de esta información es controlado para evitar que ocurran errores de comunicación o que la información de la entidad llegue a personas ajenas a ella”<sup>75</sup>. Para Bancolombia la seguridad de la información es vital y el buen manejo también se transmite en confianza para sus clientes.

Ahora la parte más importante de GC en Bancolombia se cita a continuación:

El gobierno corporativo en Bancolombia 2018 delimita claramente las responsabilidades de los administradores, con respecto a los diferentes actores que hay en el gobierno corporativo. Se puede pensar que el ideal del gobierno corporativo es aquel que garantice la democracia en la dirección, y el estándar de decisiones y procedimientos, y que diferencie específicamente las responsabilidades y las competencias de los diferentes actores, particularmente entre los diferentes tipos de accionistas, así como los de administradores, usuarios y clientes. Esto último es una característica muy fuerte que se evidencia en todo el modelo corporativo de Bancolombia<sup>76</sup>.

Este párrafo, extraído de las conclusiones de la investigación citada, da muestra de lo que puede traer el GC, es decir la delimitación que se hace de las responsabilidades, y la muestra de manera en que toda la planta de una empresa las pueda entender, y pueda trabajar sobre dichas responsabilidades.

Ahora para el caso de CEDENAR, un caso local. Se establece un decálogo de buenas prácticas de GC, dejando aportes interesantes, principalmente su CÓDIGO DE ÉTICA, BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y MANUAL DE TRANSPARENCIA en el cual se rigen las normas de conducta que deben practicar los trabajadores y las personas relacionadas con la sociedad, con el propósito de orientar el desarrollo personal y profesional a nivel tanto individual como organizacional de quienes laboran en la Empresa.

Por último, el caso de Empresas Públicas de Medellín S.A. ESP – EPM, en el cual el compromiso del actor estatal que ejerce la Propiedad (en este caso el Municipio de Medellín), es imprescindible en el establecimiento de un marco adecuado y funcional de Gobierno Corporativo. En este sentido, la formalización de dichos compromisos a través de un Convenio de Relaciones constituye un mecanismo eficiente para blindar a las EPE de efectos por coyunturas políticas, injerencia inconveniente del Estado, e igualmente, para comprometerlas con buenos resultados (de acuerdo con su objeto social). La evaluación independiente y

---

<sup>75</sup> *Ibíd.*, p. 300.

<sup>76</sup> *Ibíd.*, p. 307.

recurrente por actores externos facilita que el proceso de mejoramiento sea permanente y estable en el tiempo<sup>77</sup>.

#### **1.9.5.2.5 Gobierno corporativo en Colombia**

En Colombia la mejora del modelo de gobierno de empresas de propiedad del Estado se encuentra en la agenda pública, así el sector de las EPE en el nivel nacional está conformado por cerca de 70, lo que al final se traduce en un peso significativo en el PIB.

Un aspecto importante es que Colombia cuenta con experiencias valiosas en las empresas prestadoras de servicios público domiciliario, como lo fue en su momento interconexión Eléctrica S.A (ISA)<sup>78</sup>.

En Colombia la formulación de lineamientos de GC sienta sus bases en la resolución 275 de la Superintendencia de valores, expedida en 2001. Estableció algunos principios de buen gobierno para aquellas sociedades listadas en bolsa que pretendían ser receptoras de los recursos de los fondos de pensiones. Siendo un valioso instrumento regulatorio. Seguido a ello la ley 964 de 2005, con lo que se establece un Código que sigue el principio de “cumpla o explique” promoviendo prácticas de GC y que den razones acerca de porqué y como se siguieron las medidas del código y, en caso de no haberlas seguido, también se debe justificar. Todo con el fin de mejorar las prácticas corporativas<sup>79</sup>.

Con respecto a las empresas del sector público, las iniciativas más claras para regular el GC se han dado en las de servicios públicos domiciliarios con participación mayoritaria de la Nación; sin embargo, la tendencia ha sido, como se observará, de la expandir su aplicación a otras entidades del sector público colombiano.

---

<sup>77</sup> LATORRE, Indira y YOUNES, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano". Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016, 95p.

<sup>78</sup> *Ibíd.*, p. 66.

<sup>79</sup> *Ibíd.*, p. 67.

### 1.9.5.2.6 Beneficios

El Gobierno Corporativo se ha convertido en un factor fundamental para atraer a los inversionistas. Para las empresas públicas el buen gobierno corporativo está orientado a regular al Estado en su triple rol de propietario, legislador y, en algunos casos como cliente o proveedor. En ese sentido cumplir con lo dispuesto en GC trae los siguientes beneficios<sup>80</sup>:

- Un marco normativo flexible que permite que la Empresa Pública compita con el sector privado.
- Estándares más robustos de difusión de información financiera y no financiera que fortalece la rendición de cuentas.
- Supervisión permanente de analistas expertos, agencias de calificación y periodistas económicos basada en datos objetivos.
- Una mejor estructura de recursos humanos debido a salarios competitivos, procesos de contratación meritocrático y estabilidad de la administración durante los períodos electorales.
- Acceso a la financiación gracias a la implementación de gobierno corporativo y alianzas estratégicas, ya que se genera confianza en el mercado y también para con los inversionistas, lo cual permite a las empresas el crecimiento y sostenibilidad.
- Gestión de los riesgos, debido a que el gobierno corporativo permite y afianza las estructuras de gestión y administración para la toma de decisiones eficiente y oportuna.
- Colaboración con los diferentes grupos de interés que mejoran el posicionamiento y estabilidad de las organizaciones.
- Generación de valor a través del afianzamiento de confianza, el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad de esta.
- Desarrollo económico del país y progreso de la sociedad, ya que al poseer un buen gobierno corporativo promueven el uso eficiente de los recursos en las empresas.

Un beneficio por aparte del GC se relaciona con los Mecanismos para evaluar la implementación de las buenas prácticas, ya que una correcta evaluación sobre la implementación de los lineamientos debe partir de objetivos y conceptos claros, con el fin de planear qué es lo que se espera evaluar<sup>81</sup>.

Es muy importante mencionar que para alcanzar estos beneficios y tener un éxito en la implementación de GC se requerirá que todo se desarrolle en forma conjunta,

---

<sup>80</sup> BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. Gobierno Corporativo en América Latina: Importancia para las empresas de propiedad Estatal. Disponible en: <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/gobierno-corporativo-importancia-empresas-estado.pdf>.

<sup>81</sup> LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016. 76p.

además se advierte que una implementación parcial puede ser contraproducente, ya que todo está interrelacionado<sup>82</sup>.

#### **1.9.5.2.7 Principios de gobierno corporativo**

Cada empresa tiene sus propias estrategias, condiciones, reglamentos y principios acoplados a sus necesidades y objetivos. Los principios de gobierno corporativo son instrumentos que permiten a las organizaciones establecer buenas prácticas y planear estrategias para así realizar una buena gobernanza.

Los principios establecidos en el 2004 que posteriormente se lleva a cabo una actualización en 2014 y 2015 por la OCDE son los siguientes<sup>83</sup>:

- Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
- Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
- Inversores institucionales, mercado de valores y otros intermediarios.
- El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
- Divulgación de información y transparencia.
- Las responsabilidades del consejo de administración.

En Colombia esta labor se ha iniciado en el caso de las empresas de servicios públicos bajo la idea de ir expandiéndola a otros sectores. Sobre las entidades públicas, que no son empresas, ya que existe un desarrollo desarticulado que invita a reflexionar más sobre el significado, finalidad y proceso que debe llevar a cabo para construir un modelo de GC que se aplicable a ellas.

En ese sentido se hace interesante traer alusión los lineamientos de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas. Así las directrices del 2005 cubren las siguientes áreas.

- Marco jurídico y regulatorio efectivo para las empresas públicas.
- La actuación del Estado como propietario.
- Tratamiento equitativo de los accionistas.
- Relaciones con partes interesadas.
- Transparencia y divulgación.
- Responsabilidades de los directorios de las empresas públicas.

---

<sup>82</sup> *Ibíd.*, p. 86.

<sup>83</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS – OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions Paris. 2016, 3p. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

En palabras de Latorre, Indira; Younes, Diego; (2016):

Estos lineamientos señalan desafíos, el saber encontrar el equilibrio entre la responsabilidad del Estado de ejercer sus funciones de propiedad, como puede ser la nominación y la elección del directorio, y al mismo tiempo abstener de realizar interferencias políticas indebidas en la gestión de la empresa. Un segundo desafío es garantizar iguales condiciones para todos en los mercados en los que las empresas privadas pueden competir con las empresas públicas, al igual que los gobiernos no distorsiones la competencia al hacer uso de sus poderes regulatorios o de supervisión<sup>84</sup>.

Según Latorre, Indira; Younes, Diego; (2016): Los objetivos de GC en las entidades estatales son quizá el primer punto de entrada hacia el concepto de GC para el sector público, así, se observó que, dentro del amplio marco de los objetivos del GC en las entidades estudiadas, hay una tendencia a la prevalencia del principio de confianza de los grupos de interés, seguido del cumplimiento de objetivos sociales u otros de valor agregado y, en tercer lugar, la eficiencia económica<sup>85</sup>.

## **1.10 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Con el fin de resolver el planteamiento del problema formulado a través de la pregunta, ¿Cuál es la estructura de la guía de gobierno corporativo para la Alcaldía de Arboleda Berruecos para el periodo 2021-2022? Y del cual se ha formulado los respectivos objetivos, tanto general como específico, para la presente investigación se ve necesario considerar los siguientes aspectos determinantes:

### **1.10.1 Paradigma**

La presente investigación responde al paradigma cuantitativo; debido a que se ve necesario el uso de la matemática y la estadística que permitan determinar la solución del problema, a través del objetivo específico sobre el diagnóstico de la alcaldía de Arboleda Berruecos, donde se aplicara las respectivas encuestas a los jefes de área y una entrevista al alcalde, que incluye preguntas que determinan la aplicación de principios de gobierno corporativo, para después proponer, con base en el análisis las respectivas políticas que correspondan en la guía de gobierno corporativo.

---

<sup>84</sup> LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016. 55p.

<sup>85</sup> *Ibíd.*, p. 114.

### **1.10.2 Enfoque**

Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista<sup>86</sup>, hay estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos; esta investigación es descriptivo analítica de enfoque cuantitativo, porque recolecta datos o componentes sobre el gobierno corporativo de entidades públicas a través de informes presentados por la alcaldía de Arboleda Berruecos, y del análisis de la información recolectada a través de un formato de encuesta y entrevista se corroborara con funcionarios, la aplicación de principios de gobierno corporativo que maneja la presente administración, con el fin de sustentar la transparencia en la gestión y demostrar buenas prácticas sostenibles que ayuden al crecimiento.

### **1.10.3 Tipo de investigación**

Al ser una investigación cuantitativa, el tipo de investigación en que se realiza este estudio es descriptivo, ya que se refiere a la caracterización del gobierno corporativo en la alcaldía de Arboleda Berruecos, en relación con las cualidades propias del tema abordado, entendiendo que los pilares del gobierno corporativo son la confianza, transparencia y rendición de cuentas, que favorecen las inversiones, estabilidad financiera y la integridad en los negocios, que para el sector público alcanza a evaluar la gestión del plan de gobierno en cada administración, tomando en consideración que el bienestar social es el fin que persiguen las entidades públicas, los principios de gobierno corporativo deben ser rigurosamente aplicados. Para lo cual en la presente investigación se da una búsqueda específica de propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio y mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren, para plantearse el objeto principal que sería, el diseño de la guía de gobierno corporativo para la Alcaldía de Arboleda Berruecos para el periodo 2021-2022, que permita una mayor confianza, transparencia y sostenibilidad, a través de la aplicación del diagnóstico que deslumbre la situación actual de la entidad, posterior análisis de la aplicación de principios de gobierno corporativo, continuando con establecer prácticas de gobierno corporativo y finalizando con la cartilla resumen de los resultados encontrados.

---

<sup>86</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA, Pilar Lucio. Metodología de la investigación. Vol. 3. México: McGraw-Hill, 2010. 125p.

#### **1.10.4 Método de investigación**

El método utilizado para esta investigación es el método lógico analítico que se basa en usar el pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, donde se procederá a revisar, estudiar y examinar elementos e información a partir de la información recolectada a través de encuestas y entrevistas.

Se busca diagnosticar la situación actual de las diferentes dependencias de la alcaldía con la revisión y análisis de los informes de gestión presentados por la alcaldía, informes de control interno, rendición de cuentas y planeación con proyectos de impacto más relevantes y estados financieros del año 2021 – 2022, así como también dar a conocer la importancia de los principios de gobierno corporativo, para de esta manera lograr generar las herramientas adecuadas que contribuyan a dar a conocer las buenas prácticas de gobierno corporativo para entidades públicas.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que la presente investigación se basa en un método analítico, ya que, busca analizar e identificar de una forma eficaz cuál es el manejo de la administración de los recursos públicos, y como se podría fortalecer la confianza y credibilidad en las actividades realizadas por la alcaldía, apoyados en el desarrollo económico de la población.

#### **1.10.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las fuentes de información primaria, serán recolectadas directamente de los funcionarios del área de control interno, contabilidad y planeación, por medio del diligenciamiento de una ficha de observación directa para analizar cómo es el manejo interno de sus funciones y si se están cumpliendo a cabalidad las mismas, una entrevista directa con el alcalde para lograr obtener una visión más amplia y general y con la aplicación de instrumentos de toma de información con cuestionarios tipo encuesta.

La información de tipo secundario proviene de revisión de documentos, revistas, periódicos, trabajos de grado, páginas web, entre otros, entre los cuales se tiene:

Tabla 3. Documentos consultados para obtener información

Título del documento	Autor
Gobierno Corporativo en América Latina. IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL	Banco de Desarrollo de América Latina
El gobierno corporativo: un enfoque moderno	Julio Flores y Alan Rosas
EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO APLICADO A LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS	Jesús Flores
Prácticas de Gobierno Corporativo en Entidades del Sector Público	Deloitte
La comunicación efectiva del Gobierno Corporativo y su rol como generador de valor en la empresa: un estudio para Aeropuertos Andinos del Perú S.A.	Katherine Yasmin Baca Quispe, Yashira Cachuan Torres y Julia Cruz Huaman
El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía	Heidy Katherine Buitrago Florián y María del Mar Betancourt Prieto
GOBIERNO CORPORATIVO: ORIGEN Y DESARROLLO	Erich Martínez
Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa	Livia Hortencia Ancipe Romero y María Alejandra Méndez Pérez
INFORME TÉCNICO DE GOBIERNO CORPORATIVO – CONGLOMERADO PÚBLICO	Municipio de Medellín con colaboración de la Cámara de Comercio de Medellín
FUNCIONAMIENTO ARTICULADO DE MÓDULOS DE LA GUÍA COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA PYME DE LA CIUDAD DE PASTO	Jorge Xavier Córdoba Martínez y José Luis Villarreal
DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	Oficina de Control Interno de la empresa de Cedenar S.A.
Código de Buen Gobierno y Ética	Bienestar Universitario de la Universidad de Nariño
Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia	Diógenes Lagos Cortés y Carlos Enrique Vecino Arenas
Página web de la Alcaldía de Arboleda Berruecos. Transparencia y acceso a la información pública	Alcaldía de Arboleda Berruecos

Fuente. Elaboración propia.

Instrumentos de recolección de información: se hace uso tanto de encuestas realizadas al personal profesional de las áreas de control interno, contabilidad y planeación, como de revisión documental y entrevistas.

- Revisión documental: A través de esta técnica se obtiene información la cual nos permitirá conocer aspectos de gobierno corporativo en entidades del sector público en las cuales estará basada esta investigación, de manera específica en la Alcaldía de Arboleda Berruecos departamento de Nariño, como también ciertos antecedentes de tesis realizadas en el sector tanto público como privado y otros medios de obtención de información como lo es la página web de la Alcaldía.
- Entrevista: Por medio de una entrevista de manera directa con el alcalde, se pretende obtener un conocimiento general y más amplio respecto a cómo se ha venido manejando el buen gobierno, políticas de transparencia y oportunidad de la información y el desarrollo económico que ha tenido la población para los años 2021-2022.

Modelo de entrevista a aplicar al alcalde de Arboleda – Berruecos Ingeniero MARTINEZ CORDOBA ALVARO (Véase anexo A). Objetivo: diagnosticar y analizar la viabilidad de la implementación de una guía de gobierno corporativo en la alcaldía de Arboleda Berruecos.

- Encuesta: Las encuestas a emplear contribuirán con la recolección de información que permitirá establecer un diagnóstico de la situación actual de las diferentes oficinas que cuenta la alcaldía, las cuales serán aplicadas a los encargados del área de control interno, contabilidad y planeación, indagando temas concernientes a la estructura organizacional, aspectos legales, planeación de obras y proyectos de mayor relevancia, oportunidad en la entrega de informes, transparencia de la información y visibilidad de la misma para la comunidad.

De igual forma la encuesta permitirá recolectar información acerca del conocimiento que tienen las diferentes áreas del trabajo que se debe realizar en pro de la comunidad, de un buen manejo de GC, y de los beneficios que traería consigo el conocer y aplicar principios de gobierno corporativo.

Modelo de encuesta a aplicar al jefe de planeación Yesid Martínez, control interno Luis Alexander Arcos Gómez y contabilidad Nohora Mileni Ponce, de la Alcaldía de Arboleda – Berruecos (Véase anexo B). Objetivo: diagnosticar y analizar la situación actual de la alcaldía en base a sus tres principales áreas como planeación, control interno, y contabilidad.

### 1.10.6 Tratamiento de información

El estudio realizado requirió solicitar consentimiento con las personas seleccionadas a entrevistar y aplicar encuestas, lo cual será aceptado por medio de su firma al finalizar la encuesta, ficha de observación directa y entrevista realizada, además de solicitud de información de los reportes de la Alcaldía y estados financieros que no se encuentren publicados en la página web de la alcaldía.

Además, en la presente investigación no fue solicitada reserva de información o confidencialidad de esta por parte de la Alcaldía de Arboleda Berruecos, puesto que toda ella es de carácter público acorde a la exigencia normativa de transparencia de la información pública.

Para tratar la información se hará uso de la herramienta estadística para lograr medir y tabular los resultados de las encuestas; asimismo se realizará un análisis de los resultados obtenidos tanto de la observación directa como de la entrevista y las encuestas realizadas para la interpretación de información y datos numéricos con el fin de mostrar evidencias respecto a la realidad de la Alcaldía de Arboleda Berruecos, haciendo uso de la interpretación de datos cuantitativos para obtener finalmente resultados cualitativos que nos ayuden a consolidar el diagnóstico de la entidad y tener a la mano conclusiones confiables mediante el uso de herramientas ofimáticas de Microsoft Office 365 representado en gráficos estadísticos dependiendo de la necesidad de los mismos en cada pregunta realizada.

### 1.10.7 Población y muestra

**Población:** La presente investigación está enfocada en la aplicación de los principios de gobierno corporativo en entidades públicas, en específico se tomará a la alcaldía de Arboleda Berruecos, donde se alcance a tratar temas como la transparencia, confianza y sostenibilidad con base en los proyectos de más alto impacto que la alcaldía tienen propuesto para el periodo de la administración comprendido en los años 2021-2022.

**Muestra:** El objeto de estudio de la presente investigación es la alcaldía de Arboleda Berruecos, para la solución del problema de investigación, tratado en los objetivos, tanto general como específico, se propone el uso de una encuesta y entrevista, respectivamente; para la entrevista se tomarán en consideración a los funcionarios jefes de las diferentes áreas de la alcaldía y para la entrevista será el alcalde municipal como jefe de administración ingeniero Álvaro Martínez.

Para la encuesta se adjunta el listado de los funcionarios:

Tabla 4. funcionarios

Nombre del funcionario	Dependencia	Correo electrónico
Luis Alexander Arcos Gómez	Control interno	<a href="mailto:controlinterno@arboleda-nariño.gov.co">controlinterno@arboleda-nariño.gov.co</a>
Yesid Martínez	Secretario de planeación	<a href="mailto:planeacion@arboleda-nariño.gov.co">planeacion@arboleda-nariño.gov.co</a>
Nhora Mileni Ponce	Contadora	<a href="mailto:nhoraponce@gmail.com">nhoraponce@gmail.com</a>
Anthony Martínez	Secretario de hacienda	<a href="mailto:hacienda@arboleda-nariño.gov.co">hacienda@arboleda-nariño.gov.co</a>

Fuente. Elaboración propia.

## **2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1.1 Primer objetivo**

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la oficina de planeación, control interno y contabilidad, en la alcaldía de Arboleda - Berruecos.

En consideración al desarrollo de la presente investigación, que lleva a proponer una cartilla de gobierno corporativo en la alcaldía de Arboleda - Berruecos, como primer objetivo específico, se realiza un diagnóstico a la oficina de Planeación, Control interno y Contabilidad, con base en los informes suministrados por la entidad.

Para ello, se consideró el análisis de revisión documental, a informes suministrados por la entidad, como son: el informe de gestión 2021, que contenía aspectos de presupuesto de gastos e ingresos con los que se analiza la gestión de la oficina de planeación; los estados financieros 2021, que contenía, el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Notas a los estados financieros, en donde se especifica cada rubro dispuesto, con ello se realiza el análisis de gestión de la oficina de contabilidad; finalmente el informe de control interno 2020, debido a que no hay informe de control interno del 2021, en donde se amplía cada componente del Modelo Estándar de Control Interno MECI, además de la revisión de informe de auditoría anual, preparado por el jefe de la oficina de control interno, para el análisis de la oficina de control interno.

Dichos informes, contienen datos cuantitativos y cualitativos, con opinión de quienes los prepararon, ello sirve al propósito del diagnóstico, en cuanto se realiza una descripción en la matriz DOFA, sobre las debilidades encontradas en cada oficina; las oportunidades de mejora de acuerdo a los datos cuantitativos relacionados a la gestión de recursos para el bienestar social; las fortalezas detectadas sobre la planeación, implementación y seguimiento de los programas y proyectos propuestos en el plan de gobierno de la presente alcaldía; y las amenazas que afectan la gestión de la administración y pueden llevar a riesgos si no se realiza el respectivo seguimiento.

Tabla 5. Oficina de planeación

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Después de dar una revisión del informe de gestión suministrado, para el año 2021, no se considera los planes, programas o proyectos que la entidad está llevando a cabo, además no se explica la inversión de cada rubro; con lo que se concluye que el informe de gestión está estructurado como un informe de presupuesto anual.</p> <p>En el informe de gestión del año 2021, se presenta el rubro de libre inversión a continuación de una opinión por parte de la secretaría de hacienda, donde especifica que este ha estado aumentando, siendo un aspecto positivo y beneficioso para Arboleda, sin embargo, no explica cuánto ha sido el aumento porcentual y cuál ha sido la gestión de la oficina de planeación en la destinación de dicho recurso.</p> <p>Del presupuesto asignado para el año 2021, se realizaron transferencias a diferentes instituciones, como lo son la de concejo municipal, personería, aguas del roble; de lo que, el mayor monto fue la última institución, que es una empresa creada en gobiernos anteriores como un proyecto, el cual tiene como objetivo que el agua potable llegue a todo el municipio, sin embargo en el año 2021, los recibos de agua y saneamiento básico se duplicaron, cuando la misma empresa había argumentado a la comunidad, que no se iba a incrementar el costo; de allí que se hace referencia a el monto de transferencia.</p>	<p>En cuanto a la disposición del presupuesto, en el rubro de ingresos, se argumenta un aumento, en los ingresos corrientes de libre destinación, además de uso eficiente de los recursos, lo que se convierte en un ahorro operacional, llevando a una mayor inversión social, que alcance el bienestar de la comunidad, como parte de la gestión y en consecuencia de la responsabilidad social de la alcaldía con la comunidad.</p> <p>Sobre los principales renglones rentísticos del municipio, el impuesto con mayor recaudo fue el Impuesto predial Unificado con una ejecución del 141%, explicado por qué se recaudó mayores ingresos que lo presupuestado.</p> <p>Existe un rubro en el presupuesto ejecutado para el sector vías, por 1.300.869.032 pesos colombianos, siendo el tercer sector con mayor ejecución, de ello el gobierno municipal, desde la oficina de planeación ha colocado especial cuidado en la pavimentación de vías de acceso, que servirán para el transporte tanto de personas, como de bienes.</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<p>El rubro de libre inversión se ha estado aumentando hasta el presente año, ello genera que los recursos sean aprovechados en subsanar las</p>	<p>Se concuerda, con que uno de los pilares del buen gobierno corporativo es la transparencia, incluso con mayor rigurosidad en entidades</p>

<p>necesidades de la comunidad, para lo que la oficina de planeación se encuentra activa y dispuesta en la revisión de proyectos propuestos en pro del desarrollo social.</p> <p>Para el año 2021, con un presupuesto final de 17.652.293.626 pesos colombianos, las transferencias realizadas por el departamento nacional de planeación al municipio de Arboleda, en los recursos con situación de fondos el mayor rubro después del de libre inversión y libre destinación, respectivamente el de agua potable y saneamiento básico, con 1.065.743.928 pesos colombianos, en donde se espera el cumplimiento del plan de gobierno municipal, considerando los principios: reconocer la importancia de la naturaleza para el bienestar humano y actuar siempre con transparencia en el manejo de los recursos.</p> <p>En cuanto, a la emergencia sanitaria presentada por COVID 19, en el año sobre el que se realiza el informe de gestión y estados financieros, en consecuencia a la protección de la vida de los ciudadanos, el gobierno municipal con sus diferentes dependencias y con especial cuidado la dependencia de planeación, organizaron con las transferencias por parte del gobierno nacional en el rubro de Régimen subsidiado, por 2.455.547.380 pesos colombianos, programas orientados a la protección y ayuda humanitaria, por la crisis económica. Así mismo cabe resaltar que el sector con mayor ejecución dentro del presupuesto municipal fue el sector salud, con 6.686.658.775 pesos colombianos.</p>	<p>públicas, puesto que se dispone de recursos de la comunidad, de allí que una de las responsabilidades es la rendición de cuentas, para lo que se determina la preparación de distintos informes que cumplan con examinar la gestión pública, sin embargo en el informe de gestión presentado, no se realiza una descripción a detalle de los rubros del presupuesto, incluso en inversión solo se considera el nombre de la cuenta y el valor monetario sin dar mayor explicación en cómo se desarrolla la inversión en cada uno de ellos, cuántos programas o proyectos se llevan para el año 2021 en cultura, deporte, o en libre inversión.</p> <p>En cuanto a la eficiencia de los recursos, deben ser una prioridad en la entidad, por ello en opinión de la secretaría de hacienda, encargada de la preparación del informe de gestión, respecto al comportamiento del gasto de funcionamiento, se argumenta que se trabaja con austeridad, optimizando los recursos; sin embargo en los estados financieros del mismo año en las notas, específicamente en la nota 29 Gastos, encontrada en la página 30, determina que los rubros en gastos de administración, operación y ventas, se encuentran en aumento; además no se hace referencia a los gastos distribuidos en las diferentes oficinas administrativas; de ello se realiza una comparación con el año 2020, contemplando los rubros de administración operación, sueldos y salarios, contribuciones efectivas, aportes sobre la nómina,</p>
--	--

	<p>prestaciones sociales, gastos de personales diversos, generales e impuestos contribuciones y tasas; de los que existe una variación en aumento por 5.985.156.234.48 pesos colombianos.</p> <p>En el informe de gestión del año 2021, página 3, se encuentra la información acerca de una deuda pública, con saldo a 31 de diciembre de 1.141.380.534, sin embargo, no especifica en que se invirtió o que financió, es más, no desarrolla cuál es el acreedor de la deuda, y en qué rubro se dispone el pago de esta; con ello se desea realizar hincapié en uno de los principios del buen gobierno corporativo que es la transparencia.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Oficina de Contabilidad

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Los estados financieros presentados a 31 de diciembre de 2021 son presentados en un formato a nivel de código, sin considerar la cuenta que representa, para que se pueda comprender estos datos, en este caso la comunidad en general.</p> <p>En la presentación de estados financieros, se debe considerar la utilidad de la información que se suministra para la revisión por parte de los grupos de interés, ya que ello se analiza por parte de la población en general, en referencia a una entidad pública, sin embargo, cuando se revisa el estado de situación financiera, no se suministra el dato de total activos, pasivos, ni patrimonio, con lo que los grupos de interés no pueden analizar a simple vista la comparación entre estos</p>	<p>En el municipio, existe la dependencia de contabilidad que garantiza el cumplimiento de la normativa en la preparación y presentación de información financiera, además de la medición, revelación y presentación de los hechos económicos acorde con la transparencia y la rendición de cuentas en la disposición de recursos públicos; así también, dentro de la dependencia de contabilidad existe auditoria, que se encarga de la revisión de los registros contables y la pertinencia con la realidad.</p> <p>La dependencia de contabilidad es consciente de la importancia de la</p>

<p>ítems; además, para el estado de resultados, no existe el renglón que determine, si el presupuesto se ha ejecutado o existe un déficit o excedente.</p> <p>En las cuentas por cobrar, existe el rubro en su totalidad, pero no hay especificación de los sujetos responsables de la obligación, y en el comparativo con el año anterior se denota una disminución de 1.596.023.024 pesos colombianos, que da a entender que se realizó el cobro de la obligación, sin embargo, no hay especificación del pago.</p> <p>En la nota 9 y siguientes acerca de inventario, propiedad planta y equipo, existe una descripción de los bienes, sin embargo, no se observa la hoja de vida del activo, tampoco hace referencia de ella en ningún aparte.</p> <p>Existe la probabilidad de error en la estimación de los hechos contables, que sugieren la disposición de recursos que se encontraban dispuestos para otros rubros pero que fueron tomados para subsanar la emergencia y que por tanto debe surtir un ajuste, que debe ser llevado con precaución para que no exista una sobre o subestimación; este mismo riesgo se ve inherente en la cuenta litigios y demandas, incluida en la nota 29 de provisiones.</p>	<p>organización en el registro de los hechos económicos, en consideración del principio de devengo, por ello, para su contabilidad tiene agregada la personería y el concejo municipales, quienes oportunamente entregan su información.</p> <p>Para la preparación de la información contable y financiera, se ve indispensable el uso de un sistema y procedimientos internos que cumplan con las características de relevancia y representación fiel de la realidad, además en el aspecto cuantitativo, sean oportunas, comparables y verificables, información que es usada en la toma de decisiones.</p> <p>La oficina de contabilidad, fiel a la realidad y consecuente con la situación para el año 2021 sobre la emergencia sanitaria por el COVID 19, sabe que puede existir error en estimación de los juicios contables, por ello se encuentra en vigilancia y supervisión de los procesos por parte de la subdependencia de auditoría interna.</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<p>La alcaldía municipal de Arboleda - Berruecos, cumple con sus obligaciones, en la presentación de informes y estados financieros, además, en concordancia como lo exige la norma, en notas a los estados financieros se realiza un párrafo introductorio en donde se declara que se ha cumplido con la norma aplicable; ello hace sugerencia a que se tiene conocimiento de la normativa y</p>	<p>En cuanto a proyectos, con otros municipios no se encontró ningún rubro dispuesto para ello, sin embargo la alcaldía manifiesta que están trabajando en coordinación para adelantar proyectos de visibilidad del municipio sobre la producción de café de molienda con calidad Premium, que impulse a inversiones en turismo y</p>

<p>reglamentación en el sector público, específicamente en la dependencia de contabilidad.</p> <p>El Municipio de Arboleda mediante resolución No 1009 del 27 diciembre de 2017, adoptó el Manual de Políticas contables con el fin de servir de instrumento guía para la aplicación de los principios, metodologías, procesos y procedimientos, que se derivan de la aplicación del Marco conceptual y Normativo.</p> <p>Acerca de los libros de contabilidad, como parte de las obligaciones de la dependencia de contabilidad, se llevan en idioma español y se clasifican en libros principales y auxiliares; para mayor transparencia los soportes, comprobantes y libros de contabilidad se conservan en medio electrónico y magnético, que garantizan su reproducción exacta, son accesibles para su posterior consulta, se conservan en el formato en que fueron generados y contienen toda la información que permite determinar el origen, la fecha y la hora en que fue producido el documento.</p> <p>Es de considerar, los principios sobre los cuales se realiza el registro de los hechos económicos, según la norma contable aplicada para el sector público, de lo que se declara en la nota 1.4 forma de organización y cobertura; que hace referencia al principio de devengo, fiabilidad del hecho económico, el reconocimiento del desgaste de los bienes muebles e inmuebles públicos por el método de línea recta, los préstamos medidos a costo inicial y posteriormente a costo amortizable.</p>	<p>gastronomía; sería importante que la entidad especificara en sus informes contables, dicha inversión para demostrar la fidelidad a la realidad económica de la entidad; además, es de considerar que para que el sector privado realice una inversión, hace una evaluación considerando aspectos cuantitativos y cualitativos, que se disponen en los distintos informes y en específico en los Estados financieros.</p>
---	---

<p>Par realizar el registro, medición y presentación de la información financiera; la dependencia de contabilidad, con previa autorización, ha dispuesto diferentes políticas que ayuden a la clasificación y disposición de los registros; ello ayuda a avanzar en la fundamentación del programa de sostenibilidad y permanencia de un sistema contable que produzca información de calidad para la toma de decisiones relacionadas con el control y optimización de los recursos.</p>	
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Oficina de control interno

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Para el año 2021, no se realizó evaluación independiente del sistema de control interno, solo se reportó un informe de auditoría anual, de donde se propende evaluar el sistema MECI.</p> <p>El sistema de control interno se encuentra en el informe suministrado para 2020, un modelo aplicado consecuente con la división de tres líneas de defensa, el cual ha sido ineficaz y algunas veces inoperante, ello se ve explicado por la falta de capacitaciones y compromiso institucional.</p> <p>De la misma manera, existe un manual de funciones y competencias, sin embargo, se denota que no cuenta la segregación de funciones, además para el año 2021 como se aprecia en los informes preparados, realizar un cambio de personal en múltiples tareas, genera desconfianza en la presentación de estos. Existe un mapa de riesgos, y a pesar de ello, en la evaluación de control interno se</p>	<p>Tener un sistema de control interno, ayuda en la detección, seguimiento y control de riesgos de tipo material y/o inmaterial; además, el jefe de control interno prepara un informe anual de auditoría, en base a su respectivo cronograma publicado en la página web de la entidad.</p> <p>Ello tiene relación con, la importancia de la aplicación de gobierno corporativo en el sector público, de lo que trata la presente investigación y específico en el marco teórico, en donde dispone que, su valor es conducir a las entidades públicas con transparencia, para ello la comunicación y los engranajes de cada oficina deben estar trabajando en coordinación; además de evaluar la eficiencia e integridad, en la gestión de los recursos que lleven a cumplir los objetivos institucionales, enmarcados en los distintos programas y proyectos.</p>

<p>especifica que es vulnerable y deficiente, ya que deja sectores sin evaluar.</p> <p>En la obtención de un buen gobierno corporativo, es imperante los grupos de interés, entre ellos talento humano, y sobre ello, la entidad no posee un canal de comunicación para denuncias anónimas de acoso laboral o situaciones de corrupción, que ayuden a mantener un ambiente de control óptimo y que proporcione confianza.</p> <p>Así como la evaluación de la gestión y la relación con la comunidad, la entidad no considera los resultados de percepción, para realizar mejoras.</p> <p>Existe un plan anual de auditorías y a pesar de ello, no hay acompañamiento por parte de la dirección, el encargado de realizar este informe es el jefe de control interno con la ayuda de una sola persona; su realización se hace en base a listas de chequeo y conocimientos previos.</p>	<p>Entonces, la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector público obtiene beneficios que se expresa en mayores ingresos, con ello aumenta el empleo y a largo plazo la sostenibilidad empresarial y la confianza en los inversionistas por llevar con transparencia la gestión pública.</p> <p>Con el fin de resolver y subsanar lo expuesto en el informe de control interno del 2020, se espera el acompañamiento de la dirección en los diferentes procesos y la segregación de funciones que garanticen que el jefe de control interno no sea el único con responsabilidades.</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<p>La alcaldía de Arboleda-Berruecos, en disposición del cumplimiento de la normativa vigente para las entidades públicas, aplica el sistema de control interno MECI.</p> <p>Con respecto a las actividades de comunicación, la entidad si posee canales de comunicación adecuados que permitan el cumplimiento de las funciones en las diferentes dependencias, entre las cuales se tiene la página web, correo electrónico institucional y personal, además del uso de WhatsApp.</p>	<p>No se ha presentado el informe anual de evaluación del sistema de control interno, e incluso se propuso realizar la evaluación de este en el plan de auditoria para el año 2021, sin embargo, solo existe el cronograma, más no el informe.</p> <p>A causa de la emergencia sanitaria, presentada a partir del año 2020, se han dejado funciones que son de relevancia para el sistema de control interno, incluso en el informe presentado en el 2020, señala: "Desafortunadamente por motivos del COVID - 19 no se ha podido desarrollar ciertas actividades, pero si se está trabajando en la</p>

	<p>actualización de procesos, procedimientos, políticas de operación, instructivos, manuales u otras herramientas para garantizar la aplicación adecuada de las principales actividades de control, se espera en lo corrido del segundo semestre tener los correspondientes soportes y documentos que dan fe de lo realizado.”</p> <p>En lo que respecta a la transparencia en el proceso de contratación, se ve poca fiabilidad puesto que los cargos de los funcionarios son designados por favores burocráticos y no se considera la idoneidad en la contratación.</p> <p>La institución, en cuanto al plan de gobierno 2020-2023, no ha realizado actividades de control referentes a infraestructura tecnológica, procesos gestión de la seguridad y procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías; así como no hay desarrollo en programas o políticas de proveedores de tecnología.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.2 Segundo objetivo

Analizar la viabilidad de diseñar una guía de gobierno corporativo en la alcaldía de Arboleda Berruecos.

A considerar los hallazgos descritos en el objetivo anterior en la matriz DOFA, sobre la evaluación a 3 dependencias dentro de la institución, entre las cuales se tiene: la oficina de planeación, oficina de contabilidad y oficina de control interno, se dispone a realizar una entrevista al señor alcalde; y una encuesta a los diferentes jefes de dependencia para analizar la viabilidad del diseño de una guía de gobierno corporativo, se realiza un temario de preguntas y se evalúa las respuestas de los mismos con el uso de estadísticas y gráficos; para el temario propuesto en la encuesta se propuso la escala Likert, las cuales se muestran a continuación:

Figura 1. ¿Conoce usted el concepto de gobierno corporativo?



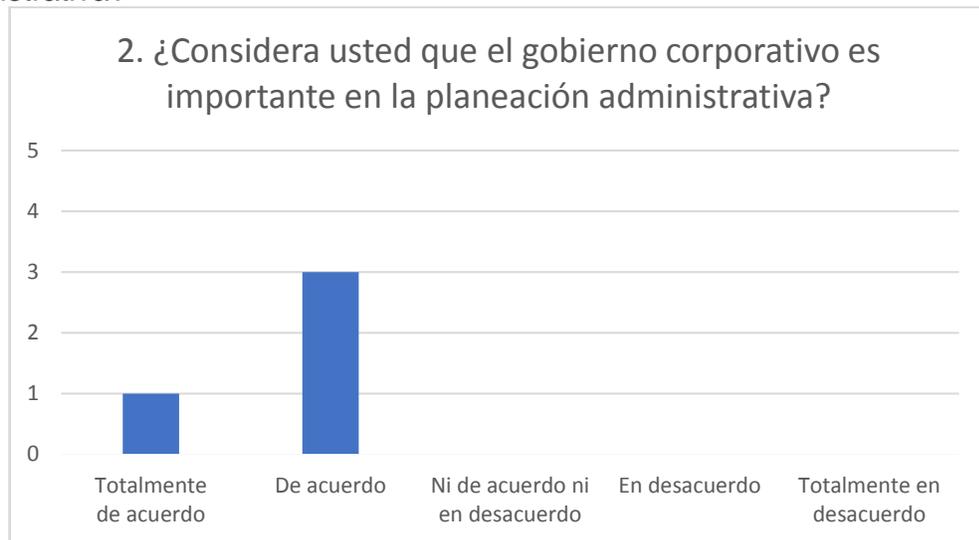
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1, referente a la pregunta ¿Conoce usted el concepto de gobierno corporativo?, encontrando que en un 100%, los funcionarios respondieron estar de acuerdo con que conocen el concepto de gobierno corporativo, a pesar de ello no existe confiabilidad total en ello, puesto que ninguno estuvo totalmente de acuerdo y esto nos lleva a inferir que, a pesar de tener bases del concepto, no se tiene claridad de este.

Además, es congruente con la respuesta suministrada por el señor alcalde en la entrevista donde se preguntó, ¿qué es gobierno corporativo?, dando respuesta a grandes rasgos y haciendo referencia a que son las buenas prácticas de la alta dirección en consideración a comentarios realizados por los funcionarios; aunque existe un gobierno corporativo, no hay ningún lineamiento en específico.

Si bien, el gobierno corporativo, hace referencia a las prácticas aplicadas en la gestión de las entidades, también comprende, las reglas y procesos establecidos para gobernar, el código de conducta en la actuación de los funcionarios, vigilancia y supervisión en la gestión y operación de la entidad, a través del análisis de resultados dispuestos en los informes que se entregan a la comunidad, definición y segregación de funciones en cada una de las oficinas y la administración de los riesgos, que ayuda a proteger los interés de los grupos internos y externos relacionados, para lograr el bienestar social. Con ello se quiere argumentar que conocer lo que es gobierno corporativo, lleva a la entidad a reflexionar sobre la importancia de la implementación y mejora en los procesos llevados a cabo por cada dependencia.

Figura 2. ¿Considera que el gobierno corporativo es importante en la planeación administrativa?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se infiere que una de las áreas respondió estar de acuerdo totalmente en que el gobierno corporativo es indispensable en la planeación administrativa, puesto que se encuentra enmarcado en la eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos, no obstante, existe duda por parte de las 3 áreas restantes, lo cual nos lleva a entender que no se conoce en su totalidad la temática de gobierno corporativo y su importancia en la buena planeación.

Al respecto en la entrevista realizada al señor alcalde, en la pregunta tres, acerca de la importancia de implementar prácticas de gobierno corporativo, se obtuvo respuesta de que es importante puesto que garantizan eficiencia y eficacia, además dan transparencia a los procesos que se llevan a cabo en la alcaldía de Arboleda.

La importancia del gobierno corporativo, en una entidad pública supone el cumplimiento de las normas globales aplicables, que incentivan a una inversión exterior en la aplicación de programas y proyectos, ello desencadena en la generación de empleo y desarrollo social para la comunidad, que al lograrse a largo plazo se sustenta la sostenibilidad y la confianza en la disposición de los recursos públicos, ya que se hace con transparencia y ética pública consiguiendo la generación de valor, como se describe en el marco teórico de esta investigación.

En este sentido, hay que conocer el MIPG, que es el modelo que recientemente han estado implementando las entidades nacionales y territoriales para la planeación y la gestión. El MIPG, es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión es una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes<sup>87</sup>.

Este modelo, al igual que las prácticas de gobierno corporativo, está basado en tres pilares fundamentales, que es la transparencia, eficiencia y eficacia en el uso de recursos y la protección de los grupos de interés, para ello ha implementado 7 dimensiones que consideran siempre la calidad y la evaluación de los riesgos, la dimensión talento humano, como eje central, para la prestación de servicios a los usuarios; dimensión, direccionamiento estratégico y planeación, con la supervisión de los procesos que se llevan a cabo en la entidad; dimensión gestión con valores par resultados, relaciona el manual de ética y el plan anticorrupción en la gestión enfocada en la transparencia e integridad; dimensión evaluación de resultados, sobre los resultados obtenidos y la generación de confianza de los ciudadanos; dimensión información y comunicación, sobre las herramientas para la divulgación y la veeduría de los grupos de interés; dimensión gestión del conocimiento la innovación, los sistemas usados en la gestión y su efectividad, además de la relación ciudadano- Estado; finalmente la dimensión control interno, sobre los componentes del Modelo Estándar de Control Interno aplicados.

La implementación del MIPG, según El director del Departamento Administrativo de la Función Pública, Fernando Grillo, tiene como importancia: “MIPG como marco de referencia, permite dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión y desempeño institucional, con el fin de generar resultados para la atención oportuna y efectiva de las necesidades y requerimientos de los ciudadanos”<sup>88</sup>.

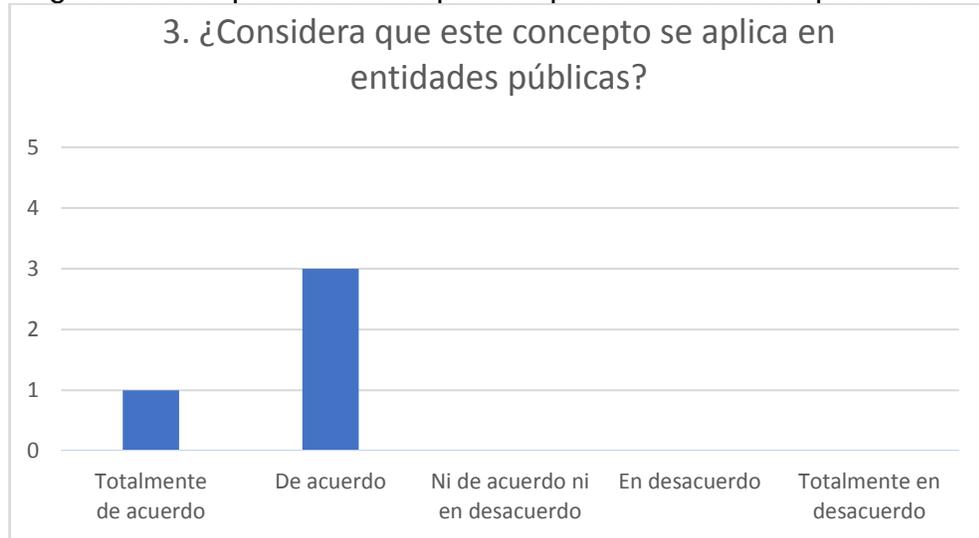
---

<sup>87</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Gobierno de Colombia. MIPG. 2020. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>.

<sup>88</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Noticias. La Implementación de MIPG en departamentos y municipios genera mejores resultados para los ciudadanos. 2020, 44p. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/-/implementaci-c3-b3n-de-mipg-en-departamentos-y-municipios-genera-mejores-resultados-para-ciudadanos-c2-a0>

El MIPG y la practicas de gobierno corporativo buscan que los planes de desarrollo de las entidades atiendan a las necesidades de la ciudadanía con calidad, ello garantiza un valor publico social, que se evidencia en resultados observables y medibles que resuelvan las demandas sociales, como las necesidades de salud, educación, cultura e infraestructura.

Figura 3. ¿Considera que este concepto se aplica en entidades públicas?



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura No 3, el jefe de la dependencia de control interno afirma estar totalmente de acuerdo en que el concepto de gobierno corporativo se aplica a entidades públicas, ya que hacer más controles dentro de la entidad es fundamental para un buen manejo de esta.

Respecto a la opinión del señor alcalde, cuando se le indago, sobre si ¿su plan de gobierno se encuentra alineado con las buenas prácticas de gobierno corporativo?, se obtiene respuesta de que su plan de gobierno está orientado en los tres pilares de gobierno corporativo y lo considera importante en la gestión de cualquier entidad; así entonces, este análisis es positivo, ya que, tanto los funcionarios encuestados, como la gerencia, están interesados en la mejora continua de sus prácticas y con ello de la entidad.

El concepto de gobierno corporativo, es aplicado en el sector público como privado, ya que es un sistema de planificación estratégica y ayuda a aumentar la confianza en el mercado, por ende atrae mayor inversión y rentabilidad, en el caso Colombiano promueve la transparencia y eficacia en coherencia con el régimen legal, a través del liderazgo, es una solución a la problemática social y ambiental ya que ayuda a generar conciencia en el sector empresarial sobre su actuar y su responsabilidad con los grupos de interés.

Figura 4. ¿Las prácticas de gobierno corporativo, son necesarias en el sistema de control interno?



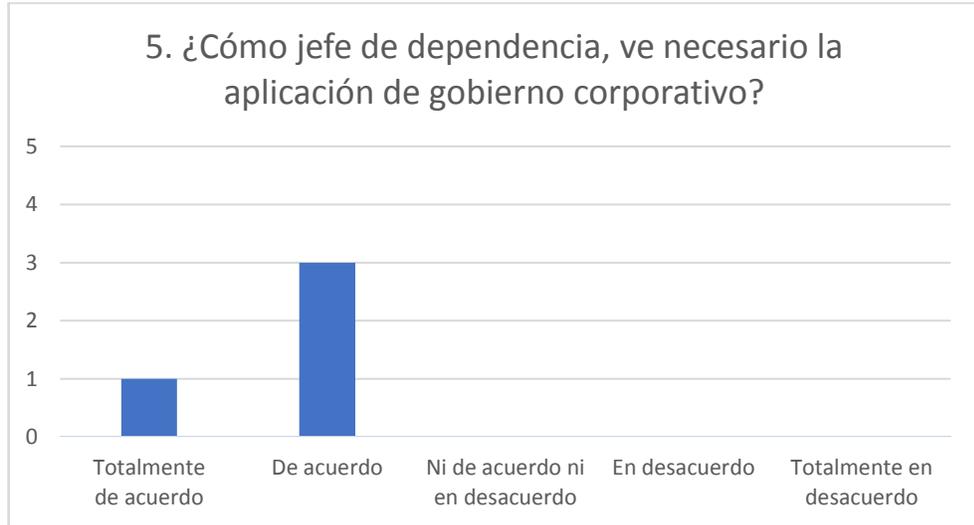
Fuente: Elaboración propia.

La figura No 4, indica que los 4 encuestados afirman estar totalmente de acuerdo, y los demás se encuentran de acuerdo con que las prácticas de gobierno corporativo son necesarias en el sistema de control interno, por lo que se podría decir que tienen claridad y reconocen que el gobierno corporativo no solo se trata de la aplicación de prácticas que conciernen a la gerencia o a cargos de primer grado, sino por el contrario, se debe involucrar en la gestión de la entidad a las diferentes dependencias, como sistemas para contribuir y respaldar estas buenas prácticas de gobierno corporativo.

En opinión de la máxima autoridad del municipio, el sistema de control interno, implementado con sus tres líneas de defensa y mecanismos de monitoreo, se encuentra en constante supervisión de los distintos procesos que se llevan a cabo por parte de la entidad con terceros, lo cual brinda confianza y transparencia en la gestión pública con los diferentes grupos de interés.

Entender, que, en el gobierno corporativo, se considera importante la comunicación con los grupos de interés en cuanto aporta al desarrollo de las empresas en la claridad de los procesos organizaciones y en específico considerando los componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI, ello ayuda a la participación en la toma de decisiones, haciendo los procesos de manera ágil, oportuna clara y transparente.

Figura 5. ¿Cómo jefe de dependencia ve necesario la aplicación de gobierno corporativo?

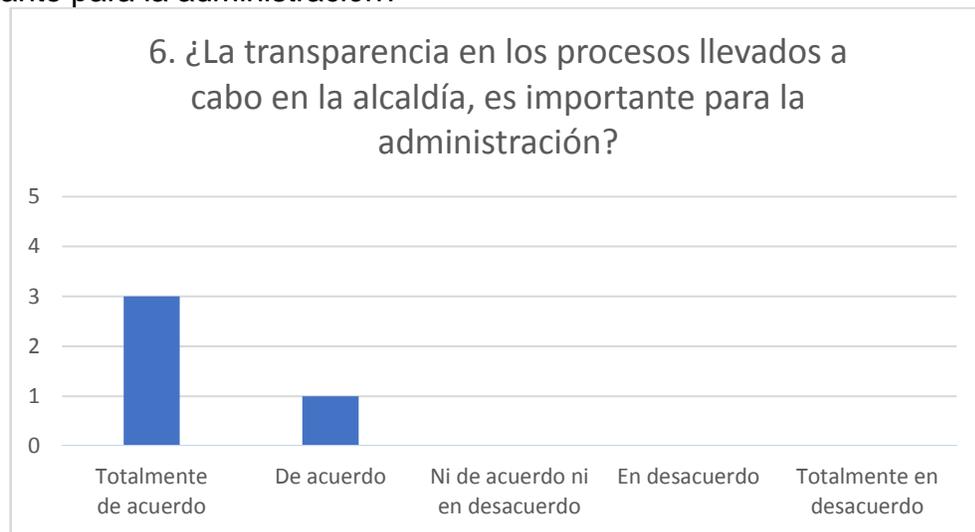


Fuente: Elaboración propia.

Según la figura 5, sobre ¿Cómo jefe de dependencia ve necesario la aplicación de gobierno corporativo?, se obtuvo respuestas favorables, demostrando que los funcionarios no toman las prácticas de gobierno corporativo como aumento de funciones, sino como parte necesaria en la gestión pública y buena administración, demostrando así, que tienen sentido de pertenencia para con la institución, y buscan la mejora en los procesos que llevan a cabo, de esta manera, se considera el fin máximo el de buscar el bienestar social y ambiental, como lo especifica el señor alcalde en su lema de campaña ¡el cambio es ahora!.

Es de resaltar, que las entidades funcionan como un engranaje, por ello las prácticas de gobierno corporativo, ayudan a que el desarrollo de los procesos en las distintas dependencias se complementen en alcanzar los objetivos institucionales coherentes con el plan de gobierno, para ello el liderazgo y la segregación de funciones garantizan una comunicación horizontal, ayudando en la detección de riesgos que puedan ser una amenaza para entidad y realizando un seguimiento oportuno.

Figura 6. ¿La transparencia en los procesos llevados a cabo en la alcaldía, es importante para la administración?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se encuentra que la transparencia es un pilar fundamental de los principios que rigen a las entidades públicas, ya que estas son las encargadas de gestionar recursos en pro de la comunidad, y a su vez manifestar el buen uso de estos recursos a través de mecanismos como informes de rendición de cuentas a los diferentes stakeholders para generar confianza en la comunidad, por lo que los funcionarios encuestados para la presente investigación y el alcalde de la alcaldía de Arboleda son conscientes y reflexionan respecto de los diversos escándalos de corrupción que se presentan en diversas entidades del estado, sin exceptuar la alcaldía en mención, de allí que, el plan de gobierno actual está encaminado en la protección del interés social y la preocupación por satisfacer las necesidades primordiales de la comunidad.

Los principios de gobierno corporativo, establecidos por la OCDE en el 2004, y modificados en 2014 y 2015, establece como 5 principio la divulgación de la información y la transparencia, ya que ayuda al estado a ejercer funciones de propiedad como los procesos de elección y nominación del directorio por idoneidad y no en cumplimiento de interés particulares, así mismo genera un mercado con iguales condiciones donde las empresas privadas y públicas tengan igualdad de oportunidad sin distorsionar la competencia honesta al hacer uso de poderes regulatorios o de supervisión.

Figura 7. ¿La alcaldía considera que la atención al usuario es importante?



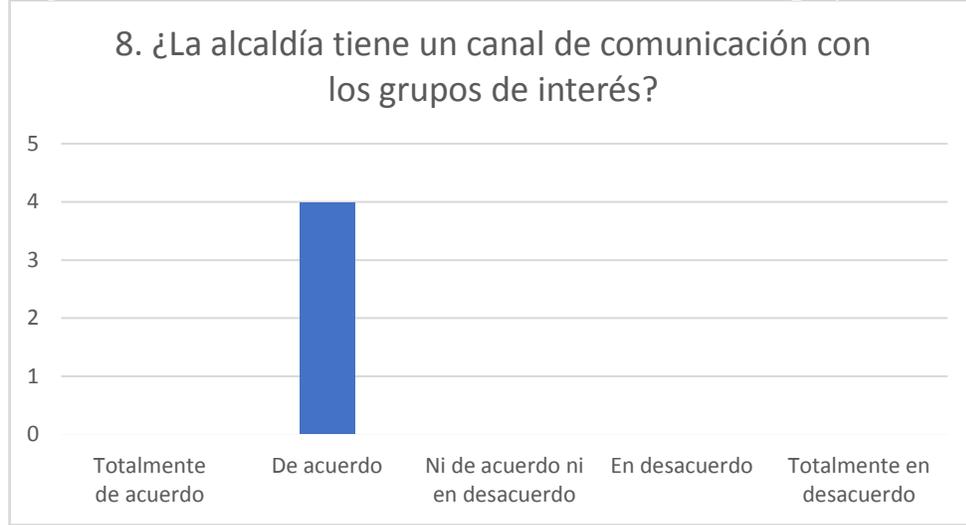
Fuente: Elaboración propia.

La figura No 7, demuestra que toda entidad, sea pública o privada, debe tener unos protocolos de atención al usuario, un aparte de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, un personal capacitado para que sea cordial y de una respuesta acorde a lo que se solicita y en el menor tiempo posible de manera clara, de modo que, en la figura 7 los funcionarios encuestados manifiestan que están de acuerdo con la buena atención al usuario y además de ello coordinan con sus áreas para el logro de este objetivo.

Además, la alcaldía tiene su razón de ser en la realización de programas y proyectos que generen desarrollo y protejan la salud, educación y el medio ambiente de los ciudadanos, por ello el señor alcalde menciona, que se están realizando proyectos como la pavimentación de la vía que conduce al municipio, igualmente, la inversión en salud frente a la emergencia sanitaria y la constante labor en que los servicios de primera necesidad lleguen a todos los hogares.

Para generar transparencia, en los principios acordados por la OCDE, el principio 2 que habla de los derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de la propiedad y el principio 4, sobre el papel de los actores interesados en el ámbito de gobierno corporativo, hacen referencia a la importancia de los grupos de interés y para el caso como entidad del sector público la comunidad como usuario debe ser atendida acorde al cumplimiento de la función pública y como parte de conseguir el interés social.

Figura 8. ¿La alcaldía tiene un canal de comunicación con los grupos de interés?



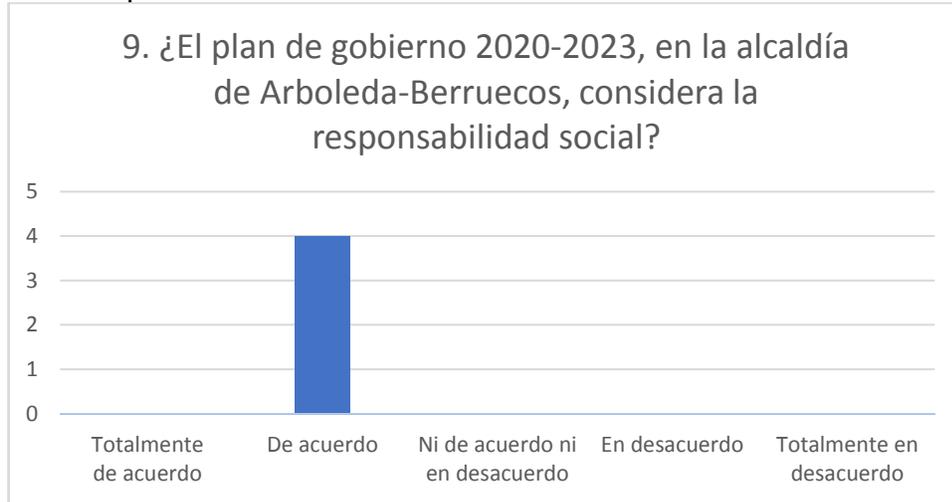
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8 y respecto del planteamiento sobre si ¿La alcaldía tiene un canal de comunicación con los grupos de interés?, los funcionarios de las diferentes dependencias a quienes fue aplicada la encuesta manifestaron estar de acuerdo con la necesidad de tener un canal de comunicación con los diferentes stakeholders, ya que para ellos como para la entidad en general es de suma importancia poder tener una comunicación clara, oportuna y eficiente.

De igual manera, en la entrevista realizada al alcalde, manifestó que existe un sistema de comunicación a través de correo institucional, correo electrónico personal e inclusive el uso de herramientas como WhatsApp, que permiten brindar una comunicación efectiva con los grupos de interés; la página web de la entidad es de uso público y en ella se encuentra informes de interés y actualidad.

El canal de divulgación, con los grupos de interés debe ser una prioridad para una entidad con un buen gobierno corporativo, ya que ello ayuda a generar, una imagen coherente y transparente evitando la salida de fondos, con ello se genera el incremento de inversiones de capital extranjero, siendo competitivos en la economía; son entidades que superan crisis y reducen daños, buscando la distribución eficaz de recursos que como fin último alcance un nivel elevado de prosperidad.

Figura 9. ¿El plan de gobierno 2020-2023, en la alcaldía de Arboleda Berruecos, considera la responsabilidad social?



Fuente: Elaboración propia.

La figura No 9, indica que la responsabilidad social, responde a las nuevas necesidades que surgen en las empresas, en cuanto a dar respuesta a problemáticas ambientales, cuidado del medio ambiente y mitigar las necesidades de la población en zonas vulnerables que pueden verse afectadas por los actuales cambios climáticos, además, considerar la responsabilidad con los diferentes grupos de interés, para los años de estudio se tiene el compromiso con la comunidad respecto a la pandemia, brindando apoyo en temas de salud y protocolos de cuidado.

En consideración al plan de gobierno con interés de atender al cambio, a través de la responsabilidad social tiende a conseguir el objetivo institucional que persigue la misión y visión; que se demuestra en la equidad, justicia y cuidado de la población en general y en especial la población vulnerable.

En Colombia la responsabilidad social pública es difícil de visibilizar debido a los casos de corrupción, la sociedad de mandato, la honestidad, la gestión de los recursos públicos, no permiten alcanzar su pleno potencial. La administración pública no se basa en objetivos económicos, pero sí en el contexto económico, social y ambiental; los entes públicos pueden crear una ventaja competitiva de ser mejor valorados, mejorando la reputación en la sociedad frente al sector privado<sup>89</sup>.

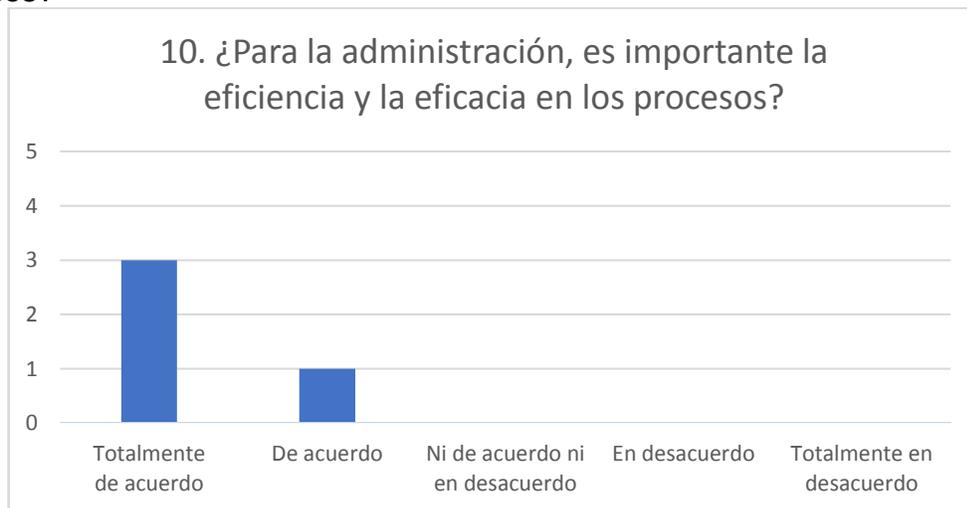
<sup>89</sup> ROBLES, Alba y BOTIA Ruth. La responsabilidad social en el sector público colombiano y su visibilidad., 2021, 424p. en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28867/Libro%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20Organizaciones%20-%20SIRSO%20-%202017%20America%20Latina%20-429-448.pdf>

La responsabilidad social, en el sector público, genera confianza y transparencia con la comunicación que se tiene con los terceros, surge en respuesta a la necesidad de responder con resultados visibles la gestión de los recursos, esto en búsqueda de la eficiencia, entendida desde el enfoque económico, social y ambiental, que trae una gobernabilidad adecuada de la administración pública, siempre buscando mejorar la imagen y reputación que permita entablar relaciones con inversionistas.

Para ello la responsabilidad social publica, debe buscar desde la propia administración interna, sistemas de calidad NTC GP 1000 como el estándar de gestión dirigido hacia la evaluación del sector público para el caso colombiano como obligatoria; el Código de Ética del Buen Gobierno y el Portal de Transparencia. A nivel internacional, se encuentran muchas herramientas que aplican a la empresa privada; el sector público debería tener en cuenta aquellas como GRI (Global Reporting Iniciativa) para la elaboración de memorias sostenibles de impacto económico y ambiental, la norma ISO 26000, reportes de responsabilidad social que mide el desempeño en responsabilidad social de la organización frente a sus objetivos planteando métodos para medir el desempeño de sus indicadores<sup>90</sup>.

En conclusión, debe tener en cuenta el ciclo PVHA, relacionando la calidad en los procesos y en los informes, lo que conduce a tener un plan de gobierno como eje central de la administración municipal y que dé él se planea, se verifica, se hace y se actúa.

Figura 10. ¿Para la administración, es importante la eficiencia y la eficacia en los procesos?



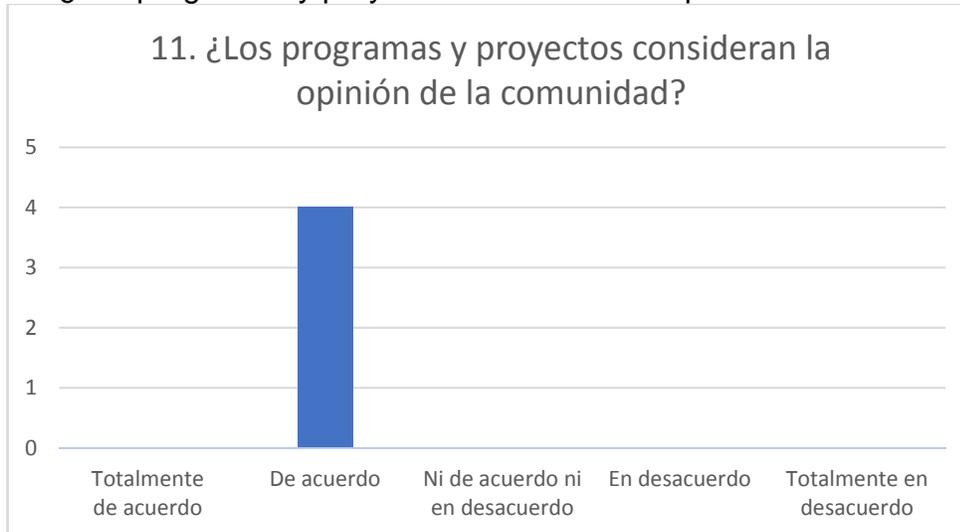
Fuente: Elaboración propia.

<sup>90</sup> *Ibíd.*, p. 428.

La eficiencia y la eficacia se demuestran con la gestión adecuada de recursos, por lo que se puede observar en la figura 10 que la mayoría de los funcionarios encuestados están de acuerdo con la importancia de cumplir con estas, como es el caso específico de los recursos que son invertidos para el bienestar social, en este proceso se debe tener total cuidado de la mano con la toma de decisiones oportunas, considerar los riesgos existentes acerca de la información suministrada, que puedan llevar a producir un detrimento patrimonial, igualmente se considera importante que se aplique la normatividad vigente en los procesos para hacer una buena administración de los mismos.

De acuerdo, a lo investigado y dispuesto en el marco teórico, en los beneficios de gobierno corporativo, se encuentra que la eficiencia y eficacia son parte de los principios de este, ello explicado en que con el uso de recursos disponibles se alcance las metas deseadas por el gobierno, promoviendo la transparencia y siendo consecuentes con el régimen legal, en la disposición de responsabilidades entre las autoridades supervisoras reguladoras y ejecutoras que generen el desarrollo.

Figura 11. ¿Los programas y proyectos consideran la opinión de la comunidad?

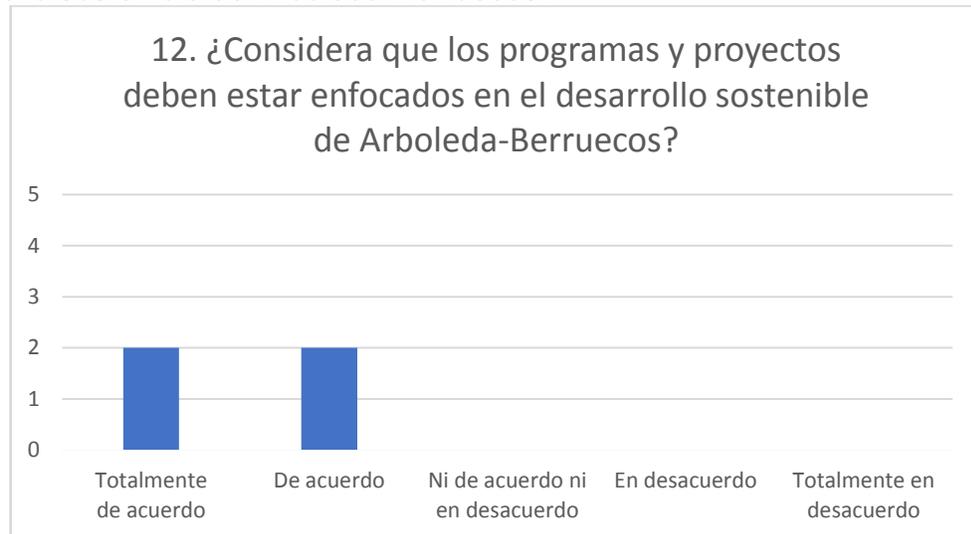


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la pregunta 11, 100% de los funcionarios respondieron estar de acuerdo con que los programas y proyectos consideran la opinión de la comunidad, es decir, se considera necesario que la comunidad participe activamente con opiniones positivas y constructivas que ayuden a plantear programas en pro de la comunidad de Arboleda, lo cual se estima positivo, de modo que, las entidades públicas se encuentran enfocadas en subsanar las necesidades de la comunidad, disponiendo de recursos que son gestionados a través la entidad para destinación de programas y proyectos, puesto que, estos deben ser de interés público y no perseguir intereses

personales de los funcionarios quienes tiene a cargo el gobierno, por ello los procesos de contratación con terceros requieren un control riguroso y cumplir un protocolo que genere equidad y transparencia.

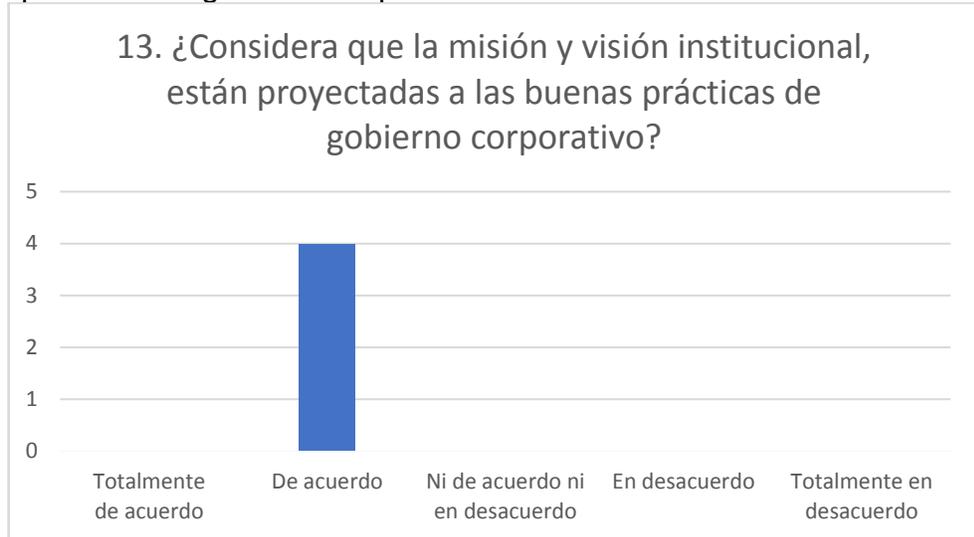
Figura 12. ¿Considera que los programas y proyectos deben estar enfocados en el desarrollo sostenible de Arboleda-Berruecos?



Fuente: Elaboración propia.

La figura No 12, manifiesta que para que un programa o proyecto sea eficiente, requiere de un estudio que demuestre el beneficio que le traerá a la comunidad, por ello debe buscar siempre que con la asignación de presupuesto, se evalúe la inversión con una rentabilidad superior al inicio de la puesta en marcha, así entonces el señor alcalde en la entrevista, argumenta que las inversiones provistas a infraestructura vial mejorará la economía con el tránsito de personas y de bienes y servicios, igualmente con el apoyo a la educación en mejoramiento de los establecimientos, se espera una mayor afluencia de estudiantes que proyecten un futuro a la comunidad de Arboleda.

Figura 13. ¿Considera que la misión y visión institucional, están proyectadas a las buenas prácticas de gobierno corporativo?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se encuentra que en un 100% los funcionarios encuestados, argumentan estar de acuerdo con que la misión y visión institucional, están proyectadas a las buenas prácticas de gobierno corporativo, de lo que se concluye que los encuestados conocen la misión y visión institucional, pues, ellas buscan garantizar un máximo desarrollo sostenible a través de programas y proyectos que den solución a las problemáticas sociales, económicas y ambientales, y con ello el municipio sea más incluyente y equitativo.

La máxima autoridad del municipio, en la entrevista realizada, manifiesta que la eficiencia y eficacia de la gestión de recursos y la transparencia en el manejo de estos, demuestran las buenas prácticas de gobierno corporativo proyectadas en la misión y visión de la entidad.

La misión y visión institucional, para el gobierno corporativo, son el fin último, puesto que en ellas instituyen la razón de ser de la entidad y la visualización como parte del sector público, por ello, sus beneficios alcanzan la generación de valor a través de la transparencia en el actuar que se ve reflejado en el cumplimiento del plan de gobierno municipal con los programas desarrollados, además de la rentabilidad conseguida con el uso eficiente de recursos y la austeridad del gasto siempre con la supervisión en el análisis de la información financiera y no financiera que fortalece la rendición de cuentas, a través de una estructura completa de recursos humanos con salarios competitivos en respuesta a una contratación por meritocracia y estabilidad de la administración durante el periodo.

Figura 14. ¿Recomienda trabajar en la alcaldía municipal?



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la pregunta 14, se observa una inclinación diferente para cada uno de los ítems, mientras que unos están de acuerdo y recomiendan trabajar en la entidad, otro de los funcionarios encuestados prefiere reservar su opinión, de lo que se puede inferir que algo sucede en ciertas áreas de la alcaldía, y que existen circunstancias que no permiten al funcionario realizar una respuesta concreta que muestre un punto de vista claro y por el contrario se abstiene, en consecuencia, se espera una comunicación más rigurosa en donde se tome en cuenta el punto de vista del talento humano, ya que su opinión genera una evaluación en la imagen de la alcaldía.

Figura 15. ¿Considera que la alcaldía cumple con las normas legales aplicables?

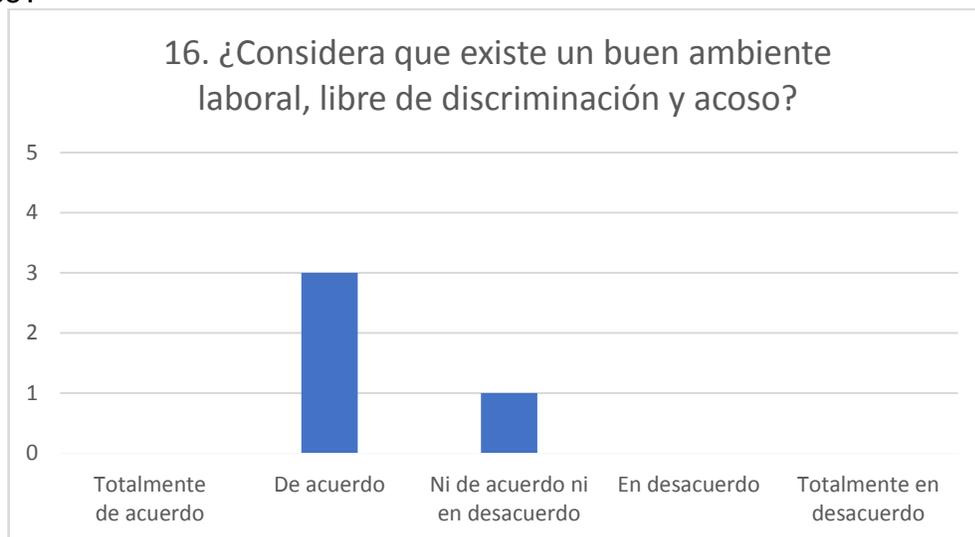


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la aplicabilidad de la normatividad en el sector público en las diferentes dependencias, se tiene que el cumplimiento de estas reglamentaciones garantiza una correcta administración y un control en los procesos, así como el monitoreo de la información tanto cuantitativa como cualitativa y, por ende, significa una oportunidad de mejora de los riesgos que sean detectados.

Complementando lo anterior, si bien, la normatividad ayuda a que haya organización y se provea transparencia en el marco de equidad y justicia, se debe tener en cuenta que puede traer consigo beneficios, y evitar sanciones si se realizan todos los procesos e informes de forma clara y acorde al creciente número de regulaciones con el fin de brindar mayor transparencia a los procesos garantizando una mejora continua y especial cuidado de la reputación de la entidad.

Figura 16. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral, libre de discriminación y acoso?



Fuente: Elaboración propia.

El 25% de los encuestados, afirma no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que existe un buen ambiente laboral, libre de discriminación y acoso, ello debe ser evaluado, puesto que no hubo ningún encuestado en estar totalmente de acuerdo; aun cuando se manifiesta la existencia de canales de comunicación, se debería proveer un formato especial de PQRS, para que los funcionarios de forma anónima y con garantía de confidencialidad, se realice denuncias de irregularidades que afecten el ambiente de trabajo y sean contrarias a la buena ética profesional, además, no se menciona la existencia de capacitaciones que traten la temática expuesta o problemáticas de tipo psicológico.

Si bien, la importancia de tener un buen ambiente laboral influye directamente con el desempeño de los funcionarios de la alcaldía, y más allá de un espacio físico adecuado, cómodo, iluminado y con toda la implementación necesaria, se debe analizar y garantizar que se cuente con un ambiente armónico, sin acoso ni discriminación de ninguna índole que impida su correcto desempeño.

Figura 17. ¿Existen capacitaciones que permitan el desarrollo laboral?



Fuente: Elaboración propia.

Se puede señalar, respecto de la Figura 17, que busca determinar si ¿Existen capacitaciones que permitan el desarrollo laboral?, se encontró que todas las áreas coinciden en su respuesta de estar de acuerdo con las capacitaciones que se llevan a cabo en la alcaldía para el desarrollo laboral, puesto que son importantes para el correcto desempeño de las funciones específicas, como también capacitaciones generales de uso de equipos, tratamiento de la información, atención al usuario, entre otras.

Además, se puede agregar que, acorde con una pregunta de la entrevista realizada al señor alcalde, sobre la existencia de programas que ayuden al desarrollo profesional de los funcionarios, donde respondió de forma afirmativa y argumentó que siempre se busca que el talento humano sea conocedor y proponga temáticas de interés.

Figura 18. ¿Se aplican prácticas anticorrupción?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se infiere que el gobierno municipal tiene un plan anticorrupción, que contiene aspectos relacionados con los actos ilícitos y poco éticos por parte de los funcionarios y la sanción que se podría atribuir por estos, y dependiendo de su gravedad puede acarrear sanciones en dinero, destitución, inhabilidad y enfrentar cargos civiles en un juzgado.

En este sentido, se da a conocer a todos los funcionarios el plan anticorrupción y la finalidad de este, lo cual demuestra el compromiso de las organizaciones para contribuir con la transparencia e integridad de los procesos, logrando encaminar los objetivos de la entidad para el cumplimiento de metas, enfocados en luchar contra la corrupción y la creación de entidades eficaces y transparentes.

De igual manera la entrevista del señor alcalde de Arboleda, se presenta a continuación un análisis breve respecto a las respuestas obtenidas:

Tabla 8. Respuestas del alcalde de Arboleda

TEMARIO
¿Qué es gobierno corporativo?
Gobierno Corporativo son las buenas prácticas de la alta dirección, en donde se organiza, distribuye funciones, dinamiza la efectividad de los recursos e implementa un sistema de control.
¿Qué busca el gobierno corporativo?

<p>El gobierno corporativo, enmarcado en la transparencia, busca una gestión adecuada de recursos, que logren el cumplimiento de los objetivos institucionales y que además sean congruentes con la misión y visión institucional.</p>
<p>¿En su administración considera importante implementar prácticas de gobierno corporativo?</p> <p>Las prácticas de gobierno corporativo consiguen una eficiencia y eficacia en la gestión de recursos y son parte de la rendición de cuentas en cuanto garantizan la transparencia en los procesos que se llevan a cabo dentro de la entidad; de allí que es importante la implementación de estas prácticas.</p>
<p>¿En su gobierno existe la política de propiedad pública?, si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se realiza el control periódico de esta política?</p> <p>En la entidad, se garantiza la transparencia en la gestión de los recursos públicos, buscando un beneficio social para la comunidad de Arboleda, por ello siempre se trata de alcanzar un desarrollo social y cuidando que no haya un detrimento patrimonial.</p>
<p>¿Considera que su plan de gobierno se encuentra alineado con las buenas prácticas de gobierno corporativo? Si la respuesta es afirmativa ¿Por qué?</p> <p>Si, considerando los pilares del gobierno corporativo, el plan de gobierno fue realizado pensando en la comunidad y las necesidades, además se propende la transparencia y el cuidado al medio ambiente; para ello se tiene una manual de procesos y procedimientos, manual de funciones y un sistema de control interno.</p>
<p>¿Considera usted, que su gobierno está cumpliendo con los objetivos generales de la propiedad estatal?</p> <p>Si, ello es resultado de la buena gestión en los proyectos desarrollados hasta el momento y de los cuales se espera un crecimiento económico y bienestar social, en específico con la inversión en infraestructura vial.</p>
<p>¿Considera que la transparencia en el manejo de recursos públicos genera confianza en la comunidad?, Si la respuesta es afirmativa ¿Por qué?</p> <p>Si, la transparencia en el actuar, genera una imagen positiva en los grupos de interés, para la alcaldía es importante el servicio a la comunidad y como tal, la información sobre la gestión realizada se encuentra en la plataforma web, para ser revisadas y generar control.</p>
<p>¿En su gobierno, existe una separación clara entre la función del Estado como propietario y las demás funciones como regulador, garantizando la igualdad de condiciones para todas las empresas y el desarrollo de una competencia leal en los mercados?</p>

Si, como entidad pública, la ética y el cumplimiento con la ley anticorrupción, lleva a que se propenda un dinamismo en el mercado y se respete la normativa, además en función como regulador se debe actuar sin intereses personales.

¿Existen mecanismos en la detección de discriminación y acoso laboral?

En la alcaldía, existen mecanismos de comunicación, como el correo electrónico institucional, que puede ser usado para realizar peticiones y hay personal que atiende para dar respuesta a los mismos en el tiempo establecido.

¿Existen programas o proyectos orientados al desarrollo profesional de los funcionarios?

Sí, siempre es de interés el desarrollo del talento humano, siempre se realizan capacitaciones que generen en los funcionarios el interés por la institución y permitan la realización de sus funciones.

¿Existe control y transparencia en los procesos de contratación, permanencia y despido de los funcionarios?

Uno de los principios del plan de gobierno que se propuso para 2020-2023, es igualdad de condiciones para todos, por ello en el proceso de contratación del talento humano es importante cumplir con transparencia la selección idónea, que alcance a cubrir las necesidades del perfil del cargo solicitado.

¿Existe control y transparencia en los procesos de contratación, permanencia y terminación de contratos con terceros?

El sistema de control interno implementado, con sus tres líneas de defensa y mecanismos de monitoreo, se encuentran siempre en supervisión de los distintos procesos que se llevan a cabo por parte de la entidad con terceros.

¿Se aplican prácticas anticorrupción?

En el cumplimiento de las funciones como servidor público a cargo de una institución, que dispone de recursos públicos de los ciudadanos, siempre se propende la transparencia y con ello las practicas anticorrupción que llevan a evaluar la ética profesional.

¿Considera importante la reputación, para el financiamiento externo y la valoración de inversión en el mercado?, si es así ¿Que está realizando su gobierno para generar transparencia y confianza?

Para la toma de decisiones en temas de financiamiento, siempre se cuenta con la información adecuada y pertinente, suministrada por un excelente equipo de trabajo y se requiere rigurosidad en cada decisión, ya que se busca el desarrollo de Arboleda, por ello existe la página web que mantiene a la comunidad enterada de los hechos que suceden y la disposición de los recursos.

<p>¿Los programas y proyectos están enfocados en el desarrollo social?</p> <p>Acompañado de la oficina de planeación, siempre se evalúa la pertinencia de los programas y proyectos, puesto que la inversión debe ser congruente con los resultados, se desea con esos programas y proyectos el bienestar social.</p>
<p>¿Existen programas y proyectos enfocados en la dimensión ambiental?</p> <p>Como uno de los principios de mi plan de gobierno; el cuidado del medio ambiente es indispensable para subsistencia, por ello se desarrollan proyectos para que todos los ciudadanos dispongan de servicios públicos adecuados, con mayor énfasis en el ahorro y cuidado.</p>
<p>¿La misión y visión institucional están enfocadas en prácticas de gobierno corporativo?</p> <p>Tanto la gestión como la visión y misión institucional se encuentran dispuestas a la práctica de un buen gobierno corporativo que garantice el desarrollo social, a través del uso eficiente y eficaz de los recursos, así como la transparencia en todos los procesos.</p>
<p>¿En su gobierno, existen mecanismos que permitan comunicar oportunamente los asuntos relevantes de manera transparente, fiable e íntegra, otorgando legitimidad y generando valor para ellas y la sociedad en general?</p> <p>Como respondí con anterioridad, los ciudadanos tienen carta abierta para que realicen la veeduría de la gestión, por ello se dispone los informes y demás importantes en la página web.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de las respuestas proporcionadas, por el señor alcalde en la entrevista realizada, se genera un contraste con la teoría aplicada a Colombia sobre Gobierno Corporativo y que también tiene relación con el plan de gobierno.

Tabla 9. Análisis de las respuestas obtenidas por el alcalde de Arboleda

Pregunta	Respuesta	Análisis - Interpretación
¿Qué es gobierno corporativo?	Gobierno Corporativo son las buenas prácticas de la alta dirección, en donde se organiza, distribuye funciones, dinamiza la efectividad de los recursos e implementa un sistema de control.	Se observa que existe un conocimiento de la idea de gobierno corporativo global, sin embargo hay que entender que el concepto va más allá de ser un conjunto de prácticas, en este sentido hace referencia a un sistema por el que se dirige y control la empresa, considerando

		<p>procesos, código de ética, vigilancia de la gestión y operación, presentación de informes para la toma de decisiones, definición de funciones para el talento humano y la dirección, administración de riesgo y comunicación con los grupos de interés.</p> <p>Además, es el conjunto de políticas y procedimientos que garanticen la eficiencia en la gestión de recursos con mayor transparencia y una supervisión en los riesgos de la información, esto con el fin de que la entidad alcance el objeto institucional y maximice su valor.</p>
¿Qué busca el gobierno corporativo?	El gobierno corporativo, enmarcado en la transparencia, busca una gestión adecuada de recursos, que logren el cumplimiento de los objetivos institucionales y que además sean congruentes con la misión y visión institucional.	La respuesta, de la administración coincide con los beneficios del gobierno corporativo, que además, logra una sana competencia con las empresas del sector privado, eleva los estándares de información requerida de forma cuantitativa y cualitativa debido a que busca la transparencia, a través de la supervisión basada en el análisis de la información suministrada; talento humano idóneo con prestaciones adecuadas y estabilidad durante el periodo electoral, financiación a través de capital nacional e internacional interesado en fomentar un trabajo cooperativo, gestión del riesgo debido a la eficiencia en la supervisión permanente de los componentes del sistema de control interno, comunicación fluida con los grupos de interés y crecimiento para el país.
¿En su administración	Las prácticas de gobierno corporativo	Todas las entidades poseen un gobierno corporativo, ya que tienen

<p>considera importante implementar prácticas de gobierno corporativo?</p>	<p>consiguen una eficiencia y eficacia en la gestión de recursos y son parte de la rendición de cuentas en cuanto garantizan la transparencia en los procesos que se llevan a cabo dentro de la entidad; de allí que es importante la implementación de estas prácticas.</p>	<p>una gestión para conseguir unos objetivos misionales y visionales, sin embargo, la evaluación de este se encuentra en la generación del bienestar social, por ello las buenas prácticas, generan valor a la entidad, ya que son un sistema de planificación que aumenta la confianza en el mercado ayudando a la inversión y la rentabilidad.</p> <p>Para la presente administración, según el plan de gobierno 2020-2023, se incentiva a la inclusión, desde la descripción de lo que pretende hasta las acciones para implementarlo; se establecen los principios fundamentales propios y acoplados a la coyuntura y necesidades del municipio de Arboleda, recogiendo el pensamiento de los campesinos, agricultores y ganaderos, de los comerciantes, artesanos, transportadores, cultores y deportistas; de las mujeres que son la voz viva y fuerte que clama oportunidades para sus hijos, una vida digna para los más débiles y desprotegidos como lo son los ancianos, los enfermos y la niñez, todos unidos en solo clamor para derrotar la corrupción, el nepotismo y el despilfarro, propagados como el peor de los canceres en el municipio de Arboleda desde hace ya 20 años.</p> <p>La finalidad Última del programa de gobierno es la de garantizar un máximo de desarrollo sostenible, a través de la gestión, e implementación de planes, programas y proyectos, que</p>
--	--	---

		<p>potencialicen las oportunidades y atributos con los que cuenta el municipio y que también le den solución efectiva a los problemas y necesidades en los sectores sociales, económicos y ambientales, de una manera integral Implementado procesos de alta calidad que garanticen una alta eficacia y eficiencia.</p> <p>Para concluir que la finalidad del plan de gobierno es coherente con los pilares del buen gobierno corporativo, en transparencia, eficiencia y eficacia de recursos y protección a los ciudadanos, en específico a las minorías.</p>
<p>¿En su gobierno existe la política de propiedad pública?, si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se realiza el control periódico de esta política?</p>	<p>En la entidad, se garantiza la transparencia en la gestión de los recursos públicos, buscando un beneficio social para la comunidad de Arboleda, por ello siempre se trata de alcanzar un desarrollo social y cuidando que no haya un detrimento patrimonial.</p>	<p>La política de propiedad pública es parte de la gestión social que realizan las entidades dedicadas al bienestar de la comunidad, para ello la transparencia en las operaciones, así como la eficiencia de recursos y en el caso en específico la austeridad en el gasto, ayudan a cumplir con las metas establecidas, de acuerdo con el plan de gobierno municipal.</p>
<p>¿Considera que su plan de gobierno se encuentra alineado con las buenas prácticas de gobierno corporativo? Si la respuesta es afirmativa ¿Por qué?</p>	<p>Si, considerando los pilares del gobierno corporativo, el plan de gobierno fue realizado pensando en la comunidad y las necesidades, además se propende la transparencia y el cuidado al medio ambiente; para ello se tiene una manual de procesos y</p>	<p>El plan de gobierno, hace referencia, a la planificación de la administración durante el periodo de gobernación, lo que desea lograr, cómo lo piensa lograr y cuándo piensa implementarlo; leyendo el plan de gobierno de Arboleda Berruecos, las propuestas están enfocadas en 3 ejes que son el bienestar de la comunidad vulnerable, como los son mujeres, niños y ancianos; el bienestar ambiental, consiguiendo</p>

	procedimientos, manual de funciones y un sistema de control interno.	que todos los ciudadanos tengan a su disposición servicios públicos de calidad y el cuidado de los recursos naturales; el crecimiento económico incentivado con el dinamismo del mercado regional, para lo que se propone la pavimentación y adecuación de la vía principal.
¿Considera usted, que su gobierno está cumpliendo con los objetivos generales de la propiedad estatal?	Si, ello es resultado de la buena gestión en los proyectos desarrollados hasta el momento y de los cuales se espera un crecimiento económico y bienestar social, en específico con la inversión en infraestructura vial.	El sentido de la administración pública es el manejo de los recursos con eficiencia y eficacia, alcanzando las metas propuestas sin salirse del presupuesto ajustado y asignado a cada rubro y como fin último se alcance a maximizar el valor del municipio, en aspecto social, económico y ambiental.
¿Considera que la transparencia en el manejo de recursos públicos genera confianza en la comunidad?, Si la respuesta es afirmativa ¿Por qué?	Si, la transparencia en el actuar, genera una imagen positiva en los grupos de interés, para la alcaldía es importante el servicio a la comunidad y como tal, la información sobre la gestión realizada se encuentra en la plataforma web, para ser revisadas y generar control.	La transparencia como uno de los pilares de gobierno corporativo, difundidos por la OCDE en 2004 y modificados en 2014 y 2015, es la divulgación y transparencia, en específico para el sector público que gestiona recursos que pertenecen a la comunidad, para ello se requiere como parte de la vigilancia, informes periódicos, como informe de presupuesto, informe de gestión, estados financieros y sus notas e informe de control interno, ayudando a que el ciudadano ejerza el derecho a la veeduría
¿En su gobierno, existe una separación clara entre la función del Estado como propietario y las demás funciones como regulador,	Si, como entidad pública, la ética y el cumplimiento con la ley anticorrupción, lleva a que se propenda un dinamismo en el mercado y se respete	En la globalización que se encuentra el mundo, es importante entender la competencia como parte del crecimiento económico, sin embargo, el interés del estado es generar el dinamismo, para ello debe olvidar sus intereses

<p>garantizando la igualdad de condiciones para todas las empresas y el desarrollo de una competencia leal en los mercados?</p>	<p>la normativa, además en función como regulador se debe actuar sin intereses personales.</p>	<p>personales, ya que se administra para el bienestar social.</p>
<p>¿Existen mecanismos en la detección de discriminación y acoso laboral?</p>	<p>En la alcaldía, existen mecanismos de comunicación, como el correo electrónico institucional, que puede ser usado para realizar peticiones y hay personal que atiende para dar respuesta a los mismos en el tiempo establecido.</p>	<p>Parte de los beneficios de aplicar un gobierno corporativo adecuado a una entidad, es que se tenga un talento humano idóneo y se cumpla con las obligaciones laborales a cabalidad, para ello el ambiente de trabajo es parte de la comunicación interna y debe ser evaluado para una mejora continua.</p>
<p>¿Existen programas o proyectos orientados al desarrollo profesional de los funcionarios?</p>	<p>Sí, siempre es de interés el desarrollo del talento humano, siempre se realizan capacitaciones que generen en los funcionarios el interés por la institución y permitan la realización de sus funciones.</p>	<p>El señor alcalde, manifiesta que existen capacitaciones, mas no hace referencia a ningún proyecto que involucre el desarrollo profesional del talento humano, como becas de estudio universitario, tanto en pregrado como en posgrado.</p>
<p>¿Existe control y transparencia en los procesos de contratación, permanencia y despido de los funcionarios?</p>	<p>Uno de los principios del plan de gobierno que se propuso para 2020-2023, es igualdad de condiciones para todos, por ello en el proceso de contratación del talento humano es importante cumplir con transparencia la selección idónea, que</p>	<p>Otro principio de gobierno corporativo instituido por la OCDE es el trabajo colaborativo con los grupos de interés y la comunicación, el talento humano como recurso interno es quien se encuentra a cargo del cumplimiento de las actividades diarias de la entidad, por ello debe tener capacidades profesionales acordes al perfil del cargo y evitar los favores políticos en busca de interés particulares, que pueden</p>

	alcance a cubrir las necesidades del perfil del cargo solicitado.	causar riesgos por el mal manejo de recursos.  Los procesos de administración del talento humano son consignados en el manual de funciones de acuerdo con el decreto 205 de 2021, en donde se especifica las modificaciones al manual y el documento base completo, en el están las competencias y el perfil que los funcionarios deben cumplir para el cargo al que desean acceder, además del procedimiento enmarcado en la transparencia y honestidad de la meritocracia, evaluando las competencias de los candidatos y cuando haga falta terminando el contrato.
¿Existe control y transparencia en los procesos de contratación, permanencia y terminación de contratos con terceros?	El sistema de control interno implementado, con sus tres líneas de defensa y mecanismos de monitoreo, se encuentran siempre en supervisión de los distintos procesos que se llevan a cabo por parte de la entidad con terceros.	La administración pública, realiza la contratación de terceros, a través de una convocatoria abierta, en donde se da oportunidad a cualquiera que desde cumplir con el contrato y que además cumpla con los requerimientos solicitados y no tenga ninguna inhabilidad, para ello se realizan las auditorías que evalúen la transparencia durante el proceso de contratación.
¿Se aplican prácticas anticorrupción?	En el cumplimiento de las funciones como servidor público a cargo de una institución, que dispone de recursos públicos de los ciudadanos, siempre se propende la transparencia y con ello las prácticas anticorrupción que	Las prácticas anticorrupción, creadas como parte de las funciones en las entidades públicas, son un deber de los funcionarios e inhabilitan cuando haya lugar, debido a que el gobierno de Colombia desea que exista transparencia y ética en el actuar, evitando un posible detrimento patrimonial y un endeudamiento por intereses particulares.

	llevan a evaluar la ética profesional.	
¿Considera importante la reputación, para el financiamiento externo y la valoración de inversión en el mercado?, si es así ¿Que está realizando su gobierno para generar transparencia y confianza?	Para la toma de decisiones en temas de financiamiento, siempre se cuenta con la información adecuada y pertinente, suministrada por un excelente equipo de trabajo y se requiere rigurosidad en cada decisión, ya que se busca el desarrollo de Arboleda, por ello existe la página web que mantiene a la comunidad enterada de los hechos que suceden y la disposición de los recursos.	<p>El señor alcalde, manifiesta que para crear transparencia está cumpliendo con la presentación de informes, que incluyen entre otros el de gestión, en donde se consigan información cualitativa y cuantitativa como respaldo de la situación general de la entidad, sin embargo aunque reconoce la importancia de estos informes, para el periodo 2021 no se tiene el informe de control interno que demuestre se realizó un seguimiento a las falencias detectadas por el profesional que emitió el anterior informe.</p> <p>Según el plan de gobierno 2020-2023, para la administración cuatrienal, los procesos deberán estar enmarcados en la transparencia y honestidad, en consideración del actuar de anteriores funcionarios que han sido investigados y juzgados por corrupción y de ello justifica unos principios<sup>91</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la autosuficiencia regional.</li> <li>• Reconoce la importancia de la naturaleza para el bienestar humano.</li> <li>• Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos, no sólo de unos pocos selectos.</li> <li>• Usa los recursos eficientemente.</li> </ul>

<sup>91</sup> MUNICIPIO DE ARBOLEDA – BERRUECOS. Plan de Gobierno 2020-2023. Disponible en: <http://www.arboleda-narino.gov.co/metas-objetivos-e-indicadores/plan-de-desarrollo-municipal-el-cambio-es-ahora-2020>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el máximo de reciclaje y reutilización.</li> <li>• Busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema ambiental.</li> <li>• Pone su confianza en el desarrollo e implantación de tecnologías limpias.</li> <li>• Crea los sistemas de indicadores para generar autocontroles.</li> <li>• Restaura los ecosistemas dañados.</li> <li>• Y actúa siempre con transparencia.</li> </ul> <p>Para ello ha propuesto trabajar en 3 enfoques, incluido el económico, social y ambiental, con la realización de planes, programas y proyectos a través de la gestión de recursos.</p>
¿Los programas y proyectos están enfocados en el desarrollo social?	Acompañado de la oficina de planeación, siempre se evalúa la pertinencia de los programas y proyectos, puesto que la inversión debe ser congruente con los resultados, se desea con sesos programas y proyectos el bienestar social.	El plan de gobierno 2020 - 2023, para la alcaldía de Arboleda Berruecos, tiene como uno de los pilares el componente social, da mayor interés a la población desfavorecida, como lo son los ancianos, las mujeres y los niños, por ello durante la pandemia se gestionó recursos para repartir mercados a esta población, además de las campañas del cuidado al adulto mayor a través de programas culturales que enaltecen el valor del conocimiento y arte de estos.
¿Existen programas y proyectos enfocados en la dimensión ambiental?	Como uno de los principios de mi plan de gobierno; el cuidado del medio ambiente es indispensable para subsistencia, por ello	El gobierno municipal, según informe de gestión realiza una inversión anual a la empresa de servicio de acueducto y alcantarillado que garantice que todos los ciudadanos tengan los servicios públicos y sean usados

	se desarrollan proyectos para que todos los ciudadanos dispongan de servicios públicos adecuados, con mayor énfasis en el ahorro y cuidado.	con moderación, además de que se cobre un precio adecuado, de acuerdo con el estrato.
¿La misión y visión institucional están enfocadas en prácticas de gobierno corporativo?	Tanto la gestión como la visión y misión institucional se encuentra dispuestas a la práctica de un buen gobierno corporativo que garantice el desarrollo social, a través del uso eficiente y eficaz de los recursos, así como la transparencia en todos los procesos.	La misión institución, trata sobre el desarrollo sostenible a través de la gestión e implementación de programas y proyectos para dar solución a los problemas y necesidades de sector social, económico y ambiental; mientras la visión trata de convertir al municipio en el más equitativo e incluyente de la región; estos aspectos hacen parte de los pilares de gobierno corporativo en transparencia, eficiencia y asignación de responsabilidades.
¿En su gobierno, existen mecanismos que permitan comunicar oportunamente los asuntos relevantes de manera transparente, fiable e íntegra, otorgando legitimidad y generando valor para ellas y la sociedad en general?	Como fue respondido con anterioridad, los ciudadanos tienen carta abierta para que realicen la veeduría de la gestión, por ello se dispone los informes y demás importantes en la página web.	Los mecanismos de comunicación con los grupos de interés internos y externos generan una dinámica y bienestar social, para la entidad el uso de los medios electrónicos se ha convertido en una necesidad ya que en la actualidad la tecnología permite un alcance mayor de la información.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.3 Tercer objetivo, propuesta – plan – modelo

Como desarrollo al tercer objetivo de establecer buenas prácticas en materia de gobierno corporativo buscando mejorar la administración pública de los recursos generando confianza, transparencia y sostenibilidad, se desarrollará a través de la formulación de una cartilla para dar a conocer la importancia de los principios del gobierno corporativo.

#### **Guía de Gobierno Corporativo en la Alcaldía de Arboleda - Berruecos**

El gobierno corporativo, en las distintas entidades cualquiera que sea su naturaleza, es un componente que con sus 3 pilares pretende un mejor ejercicio de las operaciones, teniendo en cuenta la responsabilidad de su impacto en la sociedad, por lo que en el sector público es aún más importante debido a el manejo de recursos para la mejora de la calidad de vida de las comunidades. A continuación, se presenta una guía de gobierno corporativo estructurada en 4 módulos:

Módulo 1: El Gobierno Corporativo, en el sector público.

Módulo 2: Control de la gestión.

Módulo 3: Relaciones Internas.

Módulo 4: Gerencia y la Revelación de la información.

#### **2.1.3.1 Módulo 1: El Gobierno Corporativo, en el Sector Público**

**Definición:** Se pueden encontrar muchas definiciones al respecto de este término, en esta ocasión se citará, las siguientes:

Gobierno Corporativo es el concepto que engloba los sistemas por medio de los cuales una empresa es dirigida y controlada. Esta definición involucra al conjunto de principios y mecanismos que diseñan e integran los órganos de gobierno de la empresa. Puntualmente, Gobierno Corporativo se refiere a<sup>92</sup>:

- El conjunto de reglas y procesos establecidos en una empresa para definir el rumbo de esta.
- El código de conducta que debe de regir en la organización.
- La vigilancia en la gestión y operación de la empresa.
- La generación y presentación de sus reportes financieros.
- La definición clara de los responsables de realizar cada una de las actividades mencionadas.
- La administración de los riesgos a que está expuesta la empresa.

---

<sup>92</sup> CENTRO DE EXCELENCIA EN GOBIERNO CORPORATIVO. Universidad de Monterrey. México, 2022, 3p. Disponible en: <http://www.centrodegobiernocorporativo.org/>.

- La protección de todos los interesados en la vida permanente de la empresa: todos los accionistas, incluidos los minoritarios; Los administradores, empleados y trabajadores; Los clientes; Los proveedores; Los acreedores y La sociedad en general.

Se relaciona, con las directrices que la OCDE, en el año 2016, dictamino, en el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas, que proporciona 6 directrices para una herramienta que fomenta mercados justos y competitivos, crea valor y crecimiento, para la prestación de servicios a la comunidad<sup>93</sup>.

- I. Como garantizar un Marco Jurídico y Regulatorio para las empresas públicas.
  - A. Debe existir una clara separación entre la función de la propiedad del Estado y las funciones de regulación que ejerce.
  - B. Simplificar las prácticas operativas y el régimen jurídico para el sector público, para proteger el derecho de los acreedores en la inversión.
  - C. La generación de normas claras en la prestación de servicios, que garanticen la protección de los terceros, más allá de las normas generalmente aceptadas.
  - D. La protección a terceros usando la normativa general, sino hubiese una específica en el sector público, que proteja los intereses de los grupos relacionados, ante el tribunal.
  - E. Flexibilidad para realizar ajustes a la estructura de capital, para conseguir el objeto.
  - F. Para acceder a financiamiento deberá realizar un procedimiento riguroso y transparente con la competencia, sin saltarse la norma.
  
- II. La Actuación del Estado como Propietario.
  - A. Política que defina los objetivos generales la propiedad estatal, que se orienten en el bienestar social, el papel del Estado en el gobierno corporativo de las empresas públicas y como aplicara la política.
  - B. El gobierno no se implicará de forma cotidiana en la gestión de las entidades públicas, dando autonomía operativa.
  - C. El estado respetara a los Directorios de las entidades públicas y dejara ejercer las responsabilidades, igualmente aplicara la vigilancia y control de la gestión cuando haya el lugar.
  - D. Centralización de la función de propiedad.

---

<sup>93</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS – OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions Editions OCDE, Paris. 2016, 44p. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258167-es>.

- E. Para la propiedad estatal, la entidad propietaria deberá ser vigilada y ser responsable ante órganos de representación como el parlamento.
  - F. El estado ejercerá derechos de propiedad, que entre otras requiere, estar representado en las juntas generales de accionistas y votar; creación de procesos de nominación de directorio de forma transparente; seguimiento y evaluación del desempeño de las entidades públicas; comunicación con los órganos de control cuando sea admisible.
- III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas.
- A. La entidad propietaria, garantizara un tratamiento equitativo para los accionistas a través de la política de transparencia y divulgación.
  - B. El nivel de transparencia con los accionistas deberá estar explicado en la gestión eficiente de los recursos.
  - C. Realizar una política de comunicación con los accionistas.
  - D. Se debe garantizar la participación de los accionistas minoritarios en las decisiones de la entidad.
- IV. Las Relaciones con las Partes de Interés.
- A. respetar los derechos de las partes interesadas creados por la ley y acordados, remitiéndose a los principios de gobierno corporativo.
  - B. Las entidades públicas deberán informar sobre las relaciones con las partes interesadas, en referencia al canal de comunicación.
  - C. Las entidades públicas divulgaran, manual de funciones, código de ética y relacionados como la aplicación del plan anticorrupción, con arreglo a la normativa aplicable por las funciones que desempeña.
- V. Transparencia y Divulgación.
- A. La entidad propietaria, desarrollara información consistente y agregada sobre las empresas públicas y la dispone en un informe que pueda comprenderse.
  - B. Las entidades tendrán auditorías internas y serán monitoreadas por el directorio.
  - C. Las entidades públicas deberán estar sometidas a una auditoría externa independiente basada en estándares internacionales.
  - D. Someterse a estándares de contabilidad y auditoría iguales o superiores a los que aplican las empresas listadas en bolsa.
  - E. Las entidades, revelaran además de la información exigida por la ley, una declaración sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, específicamente de la inversión y sus resultados; los procesos de toma de decisiones; factor de riesgos aplicables; resumen de las inversiones recibidas y de los financiamientos.
- VI. Responsabilidad de los Directorios en las Entidades Públicas.

- A. El directorio será responsable del resultado obtenido en su periodo de gestión, para ello actuará de acuerdo con el interés general.
- B. Se dispondrá de la norma que permita el cese de cargo a quien es responsable de la gerencia, para proteger el interés de los grupos relacionados.
- C. Debe existir representación en el directorio del personal, para cuando sea oportuno en la toma de decisiones.
- D. Se creará comités o dependencias necesarias, para garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión.
- E. Se realizará una evaluación anual al directorio para confirmar su desempeño.

Estas directrices, fomentan el cumplimiento de la transparencia en las operaciones, procesos y actividades desarrolladas por la entidad; la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos invertidos en el desarrollo del plan de acción, en donde se explican los programas y proyectos a desarrollar; y la protección del interés de los grupos de interés, que deben estar enterados de la gestión desarrollada a través de una plataforma segura y eficaz.

**Objetivos del Gobierno Corporativo en el Sector Público:** El Gobierno Corporativo a nivel público es de gran importancia, ya que su implementación en las empresas y entidades de orden estatal orienta con la finalidad de proteger los intereses de los ciudadanos. Pero así mismo es de vital importancia el compromiso de cada uno de los integrantes para el cumplimiento de las políticas establecidas.

Incorporar buenos modelos de GC en las EPE supone el cumplimiento de las normas globales que, como se ha señalado, son un estándar seguido por la mayoría de las empresas en todo el mundo.... Así seguir las buenas prácticas de GC tiene un valor agregado para el Estado en cuanto se obtienen beneficios públicos que pueden expresarse en mayores ingresos, aumento del empleo, etc. A largo plazo los beneficios son la sostenibilidad empresarial y aumento de la confianza inversionista<sup>94</sup>.

En síntesis, la importancia del Gobierno Corporativo reside en su contribución a la prosperidad, crecimiento y rendición de cuentas de las empresas o entidades y vela porque aquellos grupos de interés sean tenidos en cuenta completamente.

Con respecto al país el GC que se ejecuta de forma acertada y cuando esto sucede trae las siguientes ventajas, que destacan la importancia de la aplicación coherente y eficaz de GC<sup>95</sup>:

- Mejorar la imagen del país, evitar la salida de fondos nacionales.

---

<sup>94</sup> LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016, 54p.

<sup>95</sup> *Ibíd.*, p. 33.

- Incrementar las inversiones de capital extranjero.
- Intensificar el poder competitivo de la economía y los mercados de capital.
- Superar las crisis y reducir los daños.
- Lograr una distribución más eficaz de los recursos.
- Mantener un elevado nivel de prosperidad.

Para realizar una buena gobernanza en el sector público, es importante conectar los objetivos de la entidad con los principios de gobierno corporativo y analizar su aplicación en el cumplimiento de metas. En referencia a lo publicado por la OCDE en 2004 y actualizado en 2014 y 2015 <sup>96</sup>:

- Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
- Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
- Inversores institucionales, mercado de valores y otros intermediarios.
- El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo.
- Divulgación de información y transparencia.
- Las responsabilidades del consejo de administración.

En Colombia esta labor se ha iniciado en el caso de las empresas de servicios públicos bajo la idea de ir expandiéndola a otros sectores. Sobre las entidades públicas, que no son empresas, ya que existe un desarrollo desarticulado que invita a reflexionar más sobre el significado, finalidad y proceso que debe llevar a cabo para construir un modelo de GC que se aplicable a ellas, objeto principal de la presente investigación.

Además, en la Alcaldía de Arboleda, estos objetivos están relacionados con los principios del plan de gobierno 2020 - 2023:

- Promueve la autosuficiencia regional.
- Reconoce la importancia de la naturaleza para el bienestar humano.
- Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos, no sólo de unos pocos selectos.
- Usa los recursos eficientemente.
- Promueve el máximo de reciclaje y reutilización.
- Busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema ambiental.
- Pone su confianza en el desarrollo e implantación de tecnologías limpias.
- Crea los sistemas de indicadores para generar autocontroles.
- Restaura los ecosistemas dañados.

---

<sup>96</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS – OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. 2016, Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

- Y actúa siempre con transparencia.

Resalta la importancia de la relación entre el aspecto financiero, social, ambiental, en un entorno de legalidad y transparencia de la actuación por parte de los organismos estatales, todo para lograr un desarrollo en la comunidad del municipio, con los planes y proyectos, así se encuentra que para generar confianza en los resultados se crea un sistema de indicadores, que ayude al control, tema que hace parte de las políticas de gobierno corporativo en la evaluación del sistema de control interno.

**Beneficios del Gobierno Corporativo para el Sector Público:** El Gobierno Corporativo se ha convertido en un factor fundamental para atraer a los inversionistas y mantener las inversiones, que ayudan a garantizar el cumplimiento de los programas y proyectos dispuestos a la comunidad. Para las empresas públicas el buen gobierno corporativo está orientado a regular al Estado en su triple rol de propietario, legislador y, en algunos casos como cliente o proveedor. En ese sentido cumplir con lo dispuesto en GC trae los siguientes beneficios<sup>97</sup>:

- Un marco normativo flexible que permite que la Empresa Pública compita con el sector privado, adicionalmente genera transparencia en el mercado, ya que todos los procesos son realizados de forma equitativa.
- Estándares más robustos de difusión de información financiera y no financiera que fortalece la rendición de cuentas, garantizando una toma de decisiones con menor riesgo y una evaluación permanente.
- Supervisión permanente de analistas expertos, agencias de calificación y periodistas económicos basada en datos objetivos, dando confianza a los grupos de interés en el manejo de la imagen corporativa.
- Una mejor estructura de recursos humanos debido a salarios competitivos, procesos de contratación meritocrático y estabilidad de la administración durante los períodos electorales, a través de la generación de empleo y la protección de los derechos humanos, que ayuden a fortalecer la comunidad.
- Acceso a la financiación gracias a la implementación de gobierno corporativo y alianzas estratégicas, ya que se genera confianza en el mercado y también para con los inversionistas, lo cual permite a las empresas el crecimiento y sostenibilidad, además de mantener los buenos resultados que continúe la buena relación con los inversionistas.
- Gestión de los riesgos, debido a que el gobierno corporativo permite y afianza las estructuras de gestión y administración para la toma de decisiones eficiente

---

<sup>97</sup> BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. Gobierno Corporativo en América Latina: importancia para las empresas de propiedad estatal. 2018, 32p. Disponible en: <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/gobierno-corporativo-importancia-empresas-estado.pdf>

y oportuna, continuando con el seguimiento y evaluación, que mantiene en monitoreo el desempeño.

- Colaboración con los diferentes grupos de interés que mejoran el posicionamiento y estabilidad de las organizaciones, usando un canal de comunicación que fomente la comprensión de los distintos puntos de vista.
- Generación de valor a través del afianzamiento de confianza, el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad de esta.
- Desarrollo económico del país y progreso de la sociedad, ya que al poseer un buen gobierno corporativo promueven el uso eficiente de los recursos en las empresas.

Un beneficio por aparte del GC se relaciona con los Mecanismos para evaluar la implementación de las buenas prácticas, ya que una correcta evaluación sobre la implementación de los lineamientos debe partir de objetivos y conceptos claros, con el fin de planear qué es lo que se espera evaluar<sup>98</sup>, esto también genera transparencia en la disposición de los recursos de acuerdo con el presupuesto asignado e implementado de forma anual, para el cumplimiento de las actividades misionales.

Es muy importante mencionar que para alcanzar estos beneficios y tener un éxito en la implementación de GC se requerirá que todo se desarrolle en forma conjunta, además se advierte que una implementación parcial puede ser contraproducente, ya que todo está interrelacionado<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016, 76p.

<sup>99</sup> *Ibíd.*, p. 86.

Ilustración 5. Estructura organizacional



Fuente. Tomada de Resolución 291, mayo 30 de 2017<sup>100</sup>

### 2.1.3.2 Módulo 2: Control de gestión

El gobierno corporativo evalúa, la gestión a través de la competencia de las distintas dependencias en el cumplimiento de las funciones, para ello se debe conocer la estructura organizativa de la Alcaldía de Arboleda - Berruecos.

El organigrama, de la entidad ha sido suscrito por la máxima autoridad municipal, siendo el alcalde de acuerdo con el cumplimiento de sus facultades legales conferidas en el numeral 7, del artículo 315 de la constitución política de Colombia, el artículo 29 de la ley 1551 de 2012, acuerdo 012 de agosto de 2014 y demás concordantes.

De lo que se entiende que el máximo órgano administrador es el alcalde municipal, en consecuencia el siguiente nivel jerárquico lo ocupa la oficina de control interno, encargada de la aplicación, manejo y supervisión del Modelo de Control Interno (MECI), sobre el que se hace control a los riesgos que puedan surgir en el desarrollo de las actividades y su respectivo correctivo; a continuación en el mismo nivel jerárquico se encuentra la Secretaria de Gobierno, con distintas dependencias, informática y gobierno en línea, encargada del manejo de la plataforma digital que posee la entidad, comisaria de familia, para la resolución de los conflictos familiares de la comunidad de Arboleda, Inspección de policía, que vea por la seguridad y el

<sup>100</sup> MUNICIPIO DE ARBOLEDA – BERRUECOS. Resolución 291, mayo 30 de 2017. Disponible en: [https://arboledanarino.micolombiadigital.gov.co/sites/arboledanarino/content/files/000102/5093\\_resolucion-organigrama.pdf](https://arboledanarino.micolombiadigital.gov.co/sites/arboledanarino/content/files/000102/5093_resolucion-organigrama.pdf)

bienestar de los ciudadanos del municipio, Biblioteca con los archivos que se almacén acorde a la ley; Secretaria de Hacienda, que lidera las dependencias de, presupuesto y contabilidad, encargadas del registro de la información financiera y proporciona el informe de gestión, de presupuesto y los Estados financieros, Impuestos, para el recaudo y control de los tributos municipales, almacén maneja el inventario usado por la entidad y que debe ejercer control; Secretaria de Planeación, Infraestructura y Desarrollo Municipal, a cargo de la dependencia de Desarrollo Agropecuario, que relaciona los programas y proyectos designados al sector agro, Gestión del Riesgo, referente a la inversión y la gestión, Deporte y cultura, que estudia el aporte a esta categoría, Desarrollo Comunitario, maneja los programas de bienestar comunitario; finalmente la oficina de Dirección Local de Salud, con su dependencia saneamiento básico.

Después de estudiar el organigrama de la entidad, se comprende las prácticas de gobierno corporativo aplicables:

1. La alcaldía aprueba un presupuesto anual, dispuesto a cubrir las necesidades del municipio.

La alcaldía, es una entidad pública dispuesta a gestionar recursos que consigan el bienestar de la comunidad, por ello el presupuesto municipal debe estar en lineamiento con las necesidades que se hayan estudiado y planeado por la entidad con anterioridad, esta política genera que la gestión se destine al cumplimiento del objeto institucional, para ello trazar meta a corto, largo y mediano plazo se ve necesario, además de conseguir realizar un seguimiento a estas metas y proceder a evaluar los riesgos para impedir que la inversión del presupuesto cualquiera que sea su destino termine en un gasto.

En la presentación de informes de obligatorio cumplimiento se encuentra el informe de presupuesto, sin embargo para el periodo, se realizó un informe de gestión en donde aparece el presupuesto de ingresos y gastos, es necesario que el informe se realice de forma independiente y con mayor profundidad para cada rubro, según el diagnóstico realizado en el objetivo específico 1 y 2; que demostraron en el informe de gestión del año 2021, se presenta el rubro de libre inversión a continuación de una opinión por parte de la secretaría de hacienda, donde especifica que este ha estado aumentando, siendo un aspecto positivo y beneficioso para Arboleda, sin embargo, no explica cuánto ha sido el aumento porcentual y cuál ha sido la gestión de la oficina de planeación en la destinación de dicho recurso; además, del presupuesto asignado para el año 2021, se realizaron transferencias a diferentes instituciones, como lo son la de concejo municipal, personería, aguas del roble; de lo que, el mayor monto fue la última institución, que es una empresa creada en gobiernos anteriores como un proyecto, el cual tiene como objetivo que el agua potable llegue a todo el municipio, sin embargo en el año 2021, los recibos de agua y saneamiento básico se duplicaron, cuando la misma empresa había argumentado a la

comunidad, que no se iba a incrementar el costo; de allí que se hace referencia a el monto de transferencia.

2. La alcaldía aprueba el plan de acción, con sugerión a modificaciones cuando haga falta.

El plan de acción relaciona las metas a cumplirse en el periodo determinado, destina el cómo y el dónde, para garantizar la confianza en la comunidad, sobre el cubrimiento de las necesidades que pueden ser entre otras de carácter social, ambiental o de infraestructura.

En la alcaldía se presenta el plan de gobierno 2020-2023, para la gestión cuatrienal y de forma anual el plan de acción; sobre esto el señor alcalde, menciona que para realizar una planeación administrativa se debe conocer el MIPG, que es el modelo que recientemente han estado implementando las entidades nacionales y territoriales para la planeación y la gestión. El MIPG, es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión es una herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes<sup>101</sup>.

Este modelo, al igual que las prácticas de gobierno corporativo, está basado en tres pilares fundamentales, que es la transparencia, eficiencia y eficacia en el uso de recursos y la protección de los grupos de interés, para ello ha implementado 7 dimensiones que consideran siempre la calidad y la evaluación de los riesgos.

3. El máximo órgano social, realiza el cumplimiento de plan de gobierno y para ello dispondrá de actividades que son planeadas de forma anual y concordadas de acuerdo con el presupuesto.

Al realizar las elecciones por voto popular de la municipalidad, los distintos candidatos que persiguen el cargo de alcalde, disponen un plan de gobierno, que son las actividades que planean desarrollar durante su periodo de gobierno, como el garantizar que se tengan servicios públicos para toda la comunidad, la adecuación de una infraestructura vial o la protección a las minorías a través de programas que den acompañamiento a estas comunidades; sin embargo, cuando se trata del cumplimiento de ese plan de gobierno para tener un mejor control a la gestión se necesita que anualmente se disponga actividades planeadas con presupuesto, fechas y encargados.

Sobre el plan de gobierno, con interés de atender al cambio, a través de la responsabilidad social tiende a conseguir el objetivo institucional que persigue la

---

<sup>101</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Gobierno de Colombia. MIPG. 2020. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

misión y visión; que se demuestra en la equidad, justicia y cuidado de la población en general y en especial la población vulnerable.

La responsabilidad social, en el sector público, genera confianza y transparencia con la comunicación que se tiene con los terceros, surge en respuesta a la necesidad de responder con resultados visibles la gestión de los recursos, esto en búsqueda de la eficiencia, entendida desde el enfoque económico, social y ambiental, que trae una gobernabilidad adecuada de la administración pública, siempre buscando mejorar la imagen y reputación que permita entablar relaciones con inversionistas.

4. La entidad realizará una evaluación acorde al cumplimiento del plan de gobierno, para ello se tendrá en cuenta el desempeño de las personas a cargo.

Esta política, se refiere a la relación entre cumplimiento- evaluación de desempeño, si los procesos para escoger el personal son llevados con transparencia y se considera el manual de funciones, en donde se especifica el cargo, responsabilidades, aptitudes y responsabilidades, es necesario corroborar el desempeño de los funcionarios en el cumplimiento de las metas institucionales, que determinen su continuidad.

Para la alcaldía de Arboleda, se evalúa el desempeño del talento humano a través de la evaluación de desempeño, se la realiza de forma anual; de la misma manera, existe un manual de funciones y competencias, sin embargo, se denota que no cuenta la segregación de funciones, ya que para la preparación del plan anual de auditorías, no hay acompañamiento por parte de la dirección, el encargado de realizar este informe es el jefe de control interno con la ayuda de una sola persona; su realización se hace en base a listas de chequeo y conocimientos previos, además para el año 2021 como se aprecia en los informes preparados, realizar un cambio de personal en múltiples tareas, genera desconfianza en la presentación de los mismos, si se espera cumplir con los pilares de gobierno corporativo, todos los procesos de evaluación deben considerar la transparencia como prioridad, para ello la evaluación de desempeño se realizara sin prejuicios o alienación.

5. La evaluación del personal para medir su desempeño en el cumplimiento del plan de gobierno deberá ser supervisada y controlada.

Se espera cumplir con los pilares de gobierno corporativo, en consecuencia, todos los procesos de evaluación deben considerar la transparencia como prioridad, para ello la evaluación de desempeño se realiza sin prejuicios o alienación.

6. Se realiza un seguimiento al presupuesto, cada dos años se analizará de forma comparativa con el año anterior.

El presupuesto debe cumplirse a cabalidad para el año dispuesto, esto se refleja en los estados financieros y sus respectivas notas explicativas, para ello se procura que no exista ni déficit, ni excedente, así se garantiza un uso eficiente de los recursos con relación al cumplimiento de las metas anuales, por ello el seguimiento al presupuesto anual debe hacerse en forma comparativa para que permita realizar ajustes y control en los distintos rubros de destinación.

En la alcaldía de Arboleda, existe un presupuesto anual, sin embargo, no se hace comparativo con años anteriores, en el informe de rendición de cuentas si se considera las inversiones anteriores al periodo.

7. Seguimientos, a los programas y proyectos de forma anual.

La oficina de planeación que se encarga del manejo de la inversión destinada a distintos sectores, como la educación, o cultura y deporte, realiza una serie de programas y proyectos, para dar y transparencia al manejo de los recursos destinados al cumplimiento de estos se necesita un informe especial que explique la inversión individual, el tiempo, el cumplimiento de las metas y a quien beneficio, esto para que se explique la relación costo- beneficio de las inversiones.

Sobre los programas y proyectos, de acuerdo al diagnóstico basado en la encuesta y entrevista aplicada, en base a los principios de gobierno corporativo, establecidos por la OCDE en el 2004, y modificados en 2014 y 2015, establece como 5 principio la divulgación de la información y la transparencia, ya que ayuda al estado a ejercer funciones de propiedad como los procesos de elección y nominación del directorio por idoneidad y no en cumplimiento de interés particulares, así mismo genera un mercado con iguales condiciones donde las empresas privadas y públicas tengan igualdad de oportunidad sin distorsionar la competencia honesta al hacer uso de poderes regulatorios o de supervisión; en el ejercicio del cumplimiento de las actividades ordinarias de la entidad la formulación de programas y proyectos, involucra a la comunidad, el 100% de los funcionarios encuestados respondieron estar de acuerdo con que los programas y proyectos consideran la opinión de la comunidad, es decir, se considera necesario que la comunidad participe activamente con opiniones positivas y constructivas que ayuden a plantear programas en pro de la comunidad de Arboleda.

8. Seguimiento al cumplimiento de los objetivos institucionales durante el periodo de elección.

De acuerdo con los resultados obtenidos después de la gestión realizada, en el periodo de gestión asignado que son 4 años, para mantener un control se debe hacer un comparativo de la situación del municipio antes de la gestión actual y el cómo se entrega al próximo alcalde, para ello se considera información cuantitativa, cualitativa de cada dependencia y un comparativo con el seguimiento de la política 6 y 7.

En la alcaldía de Arboleda, se cumple con la presentación de informes solicitados según la norma, sin embargo, no existe un informe específico sobre el cumplimiento comparativo de los objetivos institucionales durante una administración, para ello ha manifestado el señor alcalde se usa la rendición de cuentas.

9. Identificación de riesgos sobre la mala práctica de la normativa aplicable.

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI), que proporciona información acerca de la detección de riesgos en desarrollo normal de las actividades, vera necesaria la rigurosidad en el incumplimiento de la norma y en específico de la ley anticorrupción, sobre el manejo de los recursos públicos y la relación con la ética de los funcionarios, incluso si ello lleva a la inhabilidad o sanción de carácter civil.

Para el diagnóstico de la investigación, no hubo un informe de control interno, por eso se ha tomado el del año anterior y en conclusión, se han dejado funciones que son de relevancia para el sistema de control interno, incluso en el informe presentado en el 2020, señala: “desafortunadamente por motivos del COVID - 19 no se ha podido desarrollar ciertas actividades, pero si se está trabajando en la actualización de procesos, procedimientos, políticas de operación, instructivos, manuales u otras herramientas para garantizar la aplicación adecuada de las principales actividades de control, se espera en lo corrido del segundo semestre tener los correspondientes soportes y documentos que dan fe de lo realizado.

10. Se realiza una clasificación de riesgos y se informa cuando haya lugar a la administración para una oportuna toma de decisiones, en consideración a cuál puede mitigar, cual es aceptable y cual puede controlar.

Al tener una clasificación de riesgos, se puede tomar medidas correctivas y realizar el respectivo seguimiento cuando haya lugar, incluso se llega a evaluar la efectividad de los controles aplicados para una modificación si no están funcionando de forma correcta.

Mediante la realización del informe de control interno se detallan hallazgos sobre el sistema y con la aplicación del plan de auditoría anual, pero para el presente periodo no se presentó este informe, por lo que se considera un riesgo porque no existe un seguimiento del anterior informe en donde se encontraron riesgos altos.

11. Se realiza una evaluación sobre la aplicación de la norma contable, en consideración al sector público Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector público (NIC SP).

El cumplimiento de la norma NIC SP, garantiza que el tratamiento de la información contable se lleve de acuerdo con políticas con una organización aceptable y con principios que garanticen la transparencia, la fiabilidad, la comparabilidad de la información; esto se revisa en las notas a los estados financieros y de acuerdo al comentario en el plan de auditoría y el informe de control interno.

En los estados financieros, en el aparte de notas, se encuentran las políticas referentes a la información contable y financiera, tanto sus principios como lo aplicable a cada rubro, sin embargo, se encontró que hacía falta mayor énfasis en alguna información que no está disponible, como la política de inversión y de pasivos, que especificaban el monto monetario, pero no la amortización de la deuda.

12. Medidas correctivas y sancionatorias sobre diferencias de lo planeado, presupuestado y ejecutado.

No es aceptable para el gobierno corporativo, que exista dudosa gestión de los recursos, entonces se propone de acuerdo con la evaluación del cumplimiento de funciones del personal, en la política 5, en donde se incluye hasta el máximo orden jerárquico, correctivos cuando hubiese lugar y sanciones si se ha incumplido con el manual ético y el manual de funciones.

### **2.1.3.3 Módulo 3: Relaciones internas**

Las relaciones internas son la relación con el talento humano, quien es el encargado de llevar a cabo el desarrollo de las actividades, de acuerdo con la dependencia a la que pertenezca y como último fin la prestación de servicios a la comunidad, esto mide la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos, es importante conocer el manual de funciones y en específico las modificaciones realizadas para el 2022, sobre las competencias de los funcionarios.

De acuerdo al decreto 205 del 24 de diciembre del 2021, se ajusta el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del municipio de Arboleda Nariño, en consideración a las facultades conferidas en los artículos 13 y 28 del decreto ley 785 de 2005, parágrafo 2 del decreto 815 del 2018, decreto 989 de 2020 y en el cumplimiento del artículo 122 de la constitución política de 1991, que especifica que no habrá empleo público sin tener en cuenta las funciones, la remuneración y su relación con el presupuesto.

En el artículo segundo y tercero sobre las competencias comunes a los servidores públicos y las competencias comportamentales por nivel jerárquico de los empleos<sup>102</sup>.

### Nivel Directivo

Tabla 10. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Directivo

Competencia	Conducta Asociada
Visión estratégica, pronosticar riesgos en el cumplimiento de las funciones para una correcta toma de decisiones y comunicación con el equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo adecuado de recursos que lleve a cumplir metas.</li> <li>• Trabaja en equipo y toma distintas alternativas cuando la situación lo sugiera.</li> <li>• Monitorea los resultados obtenidos en su dependencia y aplica correctivos para su mejora.</li> <li>• Es propositivo con estrategias que permitan mejorar.</li> <li>• Realiza una buena delegación de tareas a su equipo de trabajo.</li> </ul>
Liderazgo efectivo, gerencia el equipo de trabajo que se le asignó acorde a las necesidades de la dependencia, creando un entorno de comunicación asertiva para el cumplimiento de metas periódicas, a través de la planeación que involucra acciones, responsables y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciona el cumplimiento de las funciones con la visión institucional, incentivando a su equipo de trabajo.</li> <li>• Forma y lidera equipos considerando las competencias e intereses de los miembros.</li> </ul>

<sup>102</sup> MUNICIPIO DE ARBOLEDA – BERRUECOS. Decreto 205. Ajuste del manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del municipio de Arboleda Nariño. Disponible en: [https://arboledanarino.micolombiadigital.gov.co/sites/arboledanarino/content/files/000589/29441\\_decreto-no-205-manual-de-funciones-modificado.pdf](https://arboledanarino.micolombiadigital.gov.co/sites/arboledanarino/content/files/000589/29441_decreto-no-205-manual-de-funciones-modificado.pdf)

<p>Planeación y toma de decisiones, atender la situación considerando las alternativas y la información disponible que permita una acción concreta y consecuente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva a los miembros de su equipo a ser participativos y superarse a ellos mismos.</li> <li>• Brinda apoyo afectivo cuando se requiera.</li> <li>• Mantiene el clima laboral.</li> <li>• Fomenta a comunicación.</li> <li>• Es previsor y en consecuencia planea.</li> <li>• Realiza un seguimiento a la planeación realizada.</li> <li>• Optimiza los recursos.</li> <li>• Considera las oportunidades y supera retos y adversidades.</li> <li>• Es importante la opinión de su equipo de trabajo.</li> <li>• Es responsable con la toma de decisiones.</li> </ul>
<p>Gestión de desarrollo de las personas, armonizar los objetivos institucionales con el clima laboral, aportando al aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica competencias y capacidades de los miembros de su equipo en la asignación de tareas.</li> <li>• Promueve el aprendizaje con su experiencia y conocimiento.</li> <li>• Faculta la rotación de puestos y tareas.</li> <li>• Orienta con buenas prácticas para mejorar el desempeño.</li> <li>• Se capacita permanentemente y actualiza sus conocimientos y competencias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Nivel Asesor

Tabla 11. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Asesor

<b>Competencia</b>	<b>Conducta Asociada</b>
<p>Confiabilidad técnica, contar con el conocimiento técnico con altos estándares de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene actualizado su conocimiento.</li> <li>• Maneja y sabe aplicar sus conocimientos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la normativa y emite lineamientos claros.</li> <li>• Genera conocimientos técnicos que pueden ser aprendidos.</li> </ul>
Creatividad e innovación, es precursor de ideas, métodos y soluciones para mantener el uso eficiente los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya con ideas nuevas.</li> <li>• Prevé situaciones y busca solución.</li> <li>• Hace viable las oportunidades.</li> <li>• Es investigador y comparte sus hallazgos.</li> </ul>
Iniciativa, anticipa a los problemas con soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones con los grupos de interés.</li> <li>• Considera el trabajo en equipo para conseguir objetivos.</li> <li>• Comparte información.</li> <li>• Existe interacción afectiva respetuosa y clara.</li> </ul>
Conocimiento del entorno, interpreta el funcionamiento de la entidad y lo aplica a su favor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se informa sobre políticas gubernamentales.</li> <li>• Orienta el desarrollo de estrategias para conseguir alianzas que facilitan el cumplimiento de la gestión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Nivel Asesor de Control Interno

Tabla 12. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Asesor de Control Interno

<b>Competencia</b>	<b>Conducta Asociada</b>
Orientación de resultados, aplica la eficacia, oportunidad y calidad cuando realiza las funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume responsabilidad por su resultado.</li> <li>• Plantea estrategia para mejorar los resultados.</li> <li>• Es oportuno en el cumplimiento de funciones y gestiona recursos para mejorar el resultado.</li> <li>• Se autoevalúa.</li> <li>• Tiene un buen clima laboral.</li> <li>• Fomenta la participación de los miembros de su equipo.</li> </ul>
Liderazgo e iniciativa, sabe guiar a equipos de trabajo y los orienta en conseguir objetivos planteados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija objetivos y orienta a su equipo de trabajo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevé situaciones y soluciones aplicables.</li> <li>• Enfrenta las problemáticas y propone acciones.</li> </ul>
Adaptación al cambio, es flexible a las situaciones y construye a partir del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es participativo en cuanto al cambio y siempre está dispuesto a desarrollar nuevas formas.</li> <li>• Orienta a un grupo para la adaptación al cambio.</li> <li>• Promueve altos estándares de desempeño en la ejecución de planes de acción.</li> <li>• Tiene una visión estratégica considera necesidades de la comunidad.</li> </ul>
Planeación, determina prioridades e identifica acciones, plazos, responsables para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera las expectativas y necesidades de los usuarios.</li> <li>• Realiza seguimiento a la planeación institucional.</li> <li>• Gestiona recursos de forma optima</li> <li>• Concretas oportunidades que generan valor a la entidad.</li> </ul>
Comunicación efectiva, para el cumplimiento de metas y prioridades con superiores, pares y ciudadanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza canales de comunicación de forma apropiada.</li> <li>• Redacta informes, documentos, mensajes para hacer comprensiva la información.</li> <li>• Sabe escuchar y propone en consecuencia.</li> <li>• Da respuesta a cada comunicación recibida.</li> <li>• Mantiene reserva de información.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Nivel Profesional

Tabla 13. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Profesional

<b>Competencia</b>	<b>Conducta Asociada</b>
Aporte técnico profesional, dispone sus saberes para garantizar una mejor gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporta soluciones alternativas.</li> <li>• Ayuda a la toma de decisiones considerando su experiencia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa problemas.</li> <li>• Es interdisciplinario para proponer soluciones.</li> </ul>
Comunicación efectiva, tiene buena comunicación con los grupos de interés ya sea verbal, gestual o escrita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los canales de comunicación con claridad y precisión.</li> <li>• Redacta textos e informes de manera que todos puedan comprender.</li> <li>• Siempre está atento a cualquier información que le permita dar respuesta a cada comunicación.</li> </ul>
Gestión de procedimientos, conoce los procedimientos y los cumple de forma eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza tareas con calidad.</li> <li>• Trata de mejorar los tiempos y resultados.</li> <li>• Desarrolla actividades definidas.</li> </ul>
Instrumentación de decisión, las decisiones que realiza son en base a criterios de transparencia, eficiencia, eficacia y economía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia la información que debe ser comunicada a los diferentes niveles jerárquicos y con el equipo de trabajo.</li> <li>• Asume la responsabilidad en la toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Nivel Profesional con personal a cargo

Tabla 14. Tabla Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Profesional con personal a cargo

Competencia	Conducta Asociada
<p>Dirección y desarrollo de personal, favorece el desarrollo de los colaboradores identificando sus capacidades.</p> <p>Toma de decisiones, elige alternativas de acuerdo con la información suministradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica el personal a su cargo.</li> <li>• Sabe que es necesaria la capacitación.</li> <li>• Hace gestión adecuada de recursos para cumplir con las metas.</li> <li>• Realiza retroalimentación.</li> <li>• Prioriza las necesidades de la comunidad.</li> <li>• Toma en cuenta la opinión de sus colaboradores.</li> <li>• Efectúa cambios necesarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Nivel Técnico

Tabla 15. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Técnico

Competencia	Conducta Asociada
Confiabilidad técnica y disciplina, cumplir con las funciones aplicando estándares de alta calidad y generar información acorde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica conocimiento técnico.</li> <li>• Mantiene actualizado el conocimiento técnico.</li> <li>• Acepta la supervisión constante.</li> <li>• Recibe instrucciones y las cumple.</li> <li>• Revisa los cambios en los procesos.</li> </ul>
Responsabilidad, asume la consecuencia de sus acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza el tiempo de manera eficiente</li> <li>• Maneja los implementos de manera adecuada.</li> <li>• Es productivo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Nivel Asistencial

Tabla 16. Artículo tercero decreto 205 de 2022. Nivel Asistencial

Competencia	Conducta Asociada
Manejo de la información, ser responsable de la información de la que se encuentra a cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja con cuidado la información a su cargo.</li> <li>• Aplica la política de confidencialidad.</li> <li>• Organiza y custodia la información.</li> <li>• Trasmite información oportuna y objetiva.</li> </ul>
Relaciones interpersonales, practica comunicación abierta, fluida y de respeto con los demás y colabora para lograr objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y capta las necesidades.</li> <li>• Trasmite información de forma fidedigna.</li> <li>• Articula su actuación con los demás</li> <li>• Cumple sus funciones y facilita la labor de sus superiores y compañeros.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información detallada en el decreto 205 de 2022 y la relación que la entidad mantiene con los diferentes grupos de interés, se propone las siguientes practicas:

- Realizar control e inspección en los procesos de contratación del talento humano.

De acuerdo al manual de funciones, se deja en claro que la asignación a un cargo público debe realizarse por convocatoria y cumplir con los requisitos para el cargo, tal como lo ordena la ley, no se deberá interponer intereses personales, y se considera las competencias para el cargo descritas con anterioridad, que garanticen un talento humano con capacidades que faciliten la gestión por parte de la administración, sin embargo en el diagnostico a la oficina de control interno, en el informe presentado para 2020, se encontró que en lo que respecta a la transparencia en el proceso de contratación, se ve poca fiabilidad puesto que los cargos de los funcionarios son designados por favores burocráticos y no se considera la idoneidad en la contratación, contradictorio a lo respondido en la encuesta practicada a los jefes de dependencia sobre la transparencia en los procesos, donde el 100% respondió estar de acuerdo con la importancia de la transparencia, porque es un pilar fundamental de los principios que rigen a las entidades públicas, ya que estas son las encargadas de gestionar recursos en pro de la comunidad, y a su vez manifestar el buen uso de estos recursos a través de mecanismos como informes de rendición de cuentas a los diferentes stakeholders para generar confianza en la comunidad.

- Se realiza reuniones periódicas, semanalmente, con informe pertinente de cada dependencia en los procesos que se encuentran adelantando.

Para mantener un control y supervisión de la gestión por parte del talento humano se realiza reuniones informativas, que pretendan comparar lo planeado y lo alcanzado de acuerdo con el manejo de recursos, esto sirve para proponer posibles soluciones a problemáticas desde el punto de vista de un equipo capacitado.

Para la entidad, las reuniones se realizan cuando exista un programa o proyecto sobre el que dialogar, no se realizan más reuniones por que los funcionarios deben cumplir con una agenda apretada y la disposición de horario con el del señor alcalde es difícil de conseguir, pero cuando existe algún informe urgente se lo comunican al jefe inmediato.

- Manejo adecuado del canal de comunicación interno.

De acuerdo con el grado de información que cada funcionario maneje como responsabilidad la comunicación, que puede prevenir riesgos o controlarlos,

además genera un buen ambiente de trabajo buscando la equidad y el buen trato entre compañeros y superiores y previniendo problemáticas como acoso laboral y discriminación.

La comunicación con el talento humano, manifiesta el alcalde y los jefes de dependencia es importante, existe un sistema de comunicación a través de correo institucional, correo electrónico personal e inclusive el uso de herramientas como WhatsApp, que permiten brindar una comunicación efectiva con los grupos de interés; la página web de la entidad es de uso público y en ella se encuentra informes de interés y actualidad., ya que ello ayuda a generar, una imagen coherente y transparente, que hace parte de la eficiencia y eficacia en los procesos.

- Capacitaciones periódicas y recurrentes, contempladas en el presupuesto.

Esto genera que el talento humano tenga las capacidades para cumplir con sus funciones y además eviten el cumplimiento de la norma o lleguen a un riesgo mayor por cambios y evolución.

En el informe de gestión, que aparece el presupuesto no existe, un rubro para capacitaciones, se encuentra el de cumplimiento de obligaciones laborales, como salario, lo mismo sucede con las notas a los estados financieros, pero en la encuesta realizada se expresa, que se realizan capacitaciones y que son para el desarrollo laboral, puesto que son importantes para el correcto desempeño de las funciones específicas, como también capacitaciones generales de uso de equipos, tratamiento de la información, atención al usuario, entre otras.

- Protección a los grupos e interés a través de la inspección y vigilancia.

Debido al carácter de la entidad y al objeto principal que es el bienes del municipio, el manejo de recursos debe estar dispuesto a cubrir las necesidades de la comunidad, para lo que se formula, programas y proyectos, por eso los ciudadanos tienen derecho a la veeduría del cumplimiento de las inversiones a través de la revisión de informes disponibles en la página de la entidad, sin embargo es necesario que los informes presentados sean comprensibles para llegar a evaluar la gestión de manera periódica.

- En el manual de funciones debe existir protocolos que garanticen la equidad e inclusión en la elección del talento humano.

La discriminación hace que no exista equidad e igualdad de oportunidades para los funcionarios y es el Estado en su papel de contratante quien debe garantizar que no haya violación a los derechos humanos en la elección del personal, para

que el gobierno corporativo sea transparente en el actuar, debe promover la equidad e inclusión.

El manual de funciones de la institución describe las competencias, estudios y perfil de cada cargo, sin embargo, no hay protocolos sobre la equidad e inclusión, los artículos están enfocados en describir el cumplimiento de competencias para los funcionarios y que el proceso de contratación debe estar de acuerdo con las exigencias de la ley en una convocatoria abierta.

- Inventario y control de elementos usados para el cumplimiento de las funciones del talento humano.

El adecuado manejo de los elementos disponibles es una responsabilidad consignada en el manual de funciones, se debe conseguir cumplir la labor y al mismo tiempo mantener en buen estado los enseres y maquinaria, por eso es importante realizar un control periódico mensual.

En los estados financieros se detalla, el equipo de oficina y afines, pero no se describe si los elementos son utilizables o se encuentran en bodega sin uso y deben ser dados de baja.

- Calidad en la atención a los usuarios, a través de la evaluación mensual del desempeño laboral y la respuesta a las quejas o sugerencias.

La alcaldía municipal, se encuentra al servicio de comunidad, por eso el atender a quejas o sugerencias siendo respetuoso, cordial y en el menor tiempo es parte de la calidad de trabajo que desempeña y debe ser evaluado para discutir la pertinencia en el cumplimiento de labores.

Existe canales de comunicación con los grupos de interés tanto presenciales como virtuales para hacer llegar observaciones que permitan un mejor desempeño, se espera responder a las solicitudes en el tiempo que estipula la ley.

#### **2.1.3.4 Módulo 4: Gerencia y Revelación de la información**

La administración se encuentra a cargo de la autoridad máxima del municipio que es el alcalde, por eso es necesario conocer de acuerdo con el manual de funciones el perfil que se requiere para el cargo.

Tabla 17. Perfil para el cargo de Alcalde

Propósito del cargo	Determinar las acciones a ser adoptadas por la Administración Municipal, tendientes a velar por la gobernabilidad, seguridad y servicio a la ciudadanía; además, vigilar y promover el cumplimiento de los derechos constitucionales, así como las normas relativas a la seguridad y espacio público que rige en el municipio y promover la implementación de estrategias para la atención de riesgos, emergencias y desastres, atendiendo las políticas que contribuyan a la seguridad, el bienestar y la calidad de vida de las personas, apoyando el sistema de atención municipal de atención y prevención de desastres.
Características del cargo	Es un cargo de libre nombramiento y remoción del nivel directivo, relacionado principalmente con labores de Proponer, desarrollar y ejecutar políticas que garanticen la convivencia ciudadana, seguridad y orden público en el Municipio de Arboleda y contribuir a través del control de la gestión ambiental, así como orientación, apoyo y asistencia al alcalde municipal en las responsabilidades y funciones política-administrativas de la entidad territorial.
Funciones esenciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar los programas de la Administración Municipal, enfocados a la protección de la vida, honra y bienes de los habitantes de acuerdo con lo establecido en las leyes, la Constitución y demás normas vigentes.</li> <li>2. Velar y colaborar con el mantenimiento del orden público en el Municipio, coordinando las actividades en esta materia con el alcalde, el comandante de Policía y el Inspector de policía.</li> <li>3. Coordinar y colaborar en el desarrollo de los procesos electorales de acuerdo con el Código Electoral.</li> <li>4. Dirigir, coordinar y controlar lo relacionado con la administración del talento humano de acuerdo con lo establecido por el Régimen del Servidor Público y Código Sustantivo del Trabajo.</li> <li>5. Adelantar las acciones pertinentes para el ingreso y/o vinculación de personal a la correspondiente planta de empleos.</li> <li>6. Adelantar los planes y programas en materia de bienestar social, capacitación y estímulos al igual que la evaluación del desempeño.</li> </ol>

	<p>7. Expedir las certificaciones laborales que soliciten los funcionarios, exfuncionarios y contratistas.</p> <p>8. Coadyuvar en la preparación y presentación de los proyectos sobre las actividades de la administración y proyectar los decretos, las resoluciones, los proyectos de acuerdos y demás que le sean encomendados.</p> <p>9. Implantar y desarrollar planes de administración y control de inventarios de los bienes muebles e inmuebles de la Alcaldía, manteniéndolos actualizados.</p> <p>10. Dirigir el registro y el control de los documentos de la Administración Municipal.</p> <p>11. Orientar la recepción, radicación y organización de la correspondencia y distribuirla de acuerdo con las instrucciones del alcalde y las funciones de cada dependencia.</p> <p>12. Coordinar y controlar el proceso de comunicación y difusión de información a nivel interno y externo de la Administración Municipal.</p> <p>13. Elaborar las políticas de protección al consumidor de acuerdo con las normas vigentes.</p> <p>14. Dirigir los procesos de control a los establecimientos públicos y en general a las actividades comerciales formales e informales del Municipio.</p> <p>15. Velar por el cumplimiento de las normas que regulan las rifas, juegos y espectáculos públicos en el municipio. 16. Atender y resolver las quejas y reclamos de los consumidores.</p> <p>17. Dirigir y coordinar el establecimiento de precios, pesas y medidas.</p> <p>18. Aplicar el Sistema de Gestión Documental en la Administración Municipal.</p> <p>19. Dirigir el Archivo Central e Histórico del Nivel Central del Municipio de Arboleda.</p> <p>20. Presidir y organizar los diferentes comités municipales que se encuentran o estén relacionados con el área de su desempeño.</p> <p>21. Representar al alcalde en reuniones, comités, juntas en su ausencia.</p> <p>22. Realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios de la dependencia.</p> <p>23. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar las acciones de control interno de su dependencia.</p>
--	---

	<p>24. Integrarse activamente al diseño y/o ejecución de los planes, programas, proyectos y/o actividades del MIGP, del Sistema Integrado de Gestión o de cualquiera de sus componentes: calidad, seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental.</p> <p>25. Organizar, preservar y controlar el archivo de Gestión de la dependencia y realizar las transferencias documentales de acuerdo con la tabla de retención documental aplicable y en cumplimiento de las metas trazadas en el plan de desarrollo y lograr el normal funcionamiento de la dependencia, conforme las directrices del alcalde municipal.</p> <p>26. Dirigir la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea, con el fin de contribuir a la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo y que preste mejores servicios a los ciudadanos a través del aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación.</p> <p>27. Las demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.</p>
Competencias comportamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje Continuo.</li> <li>• Orientación a Resultados.</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano Visión Estratégica.</li> <li>• Liderazgo efectivo.</li> <li>• Planeación.</li> <li>• Compromiso con la organización Trabajo en Equipo.</li> <li>• Adaptación al cambio.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Gestión del desarrollo de las personas Pensamiento Sistémico.</li> <li>• Resolución de Conflictos.</li> </ul>
Formación académica	<p>Área de conocimiento: Ciencias sociales y humanas. Título de tecnólogo en áreas del conocimiento de la administración pública y/o título de formación profesional del núcleo básico del conocimiento: Derecho y afines. Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Administración en las disciplinas de administración Policial.</p>

	Economía, administración, contaduría Pública y afines. Título de formación profesional del núcleo básico del conocimiento: Administrador Publico. Economista. Contador Público. Estudios Políticos y Resolución de Conflictos. Doce (12) meses de experiencia.
--	--

Fuente: Diseñada en base a información suministrada en el Manual de Funciones. Decreto 205 de 2022. p 54-56.

Al analizar, los requisitos, funciones y competencias que requiere el cargo alcalde municipal, se dispone una serie de prácticas de gobierno corporativo para este módulo:

- Se estable las funciones a ejercer como alcalde del municipio de Arboleda - Nariño y una autoevaluación de las competencias.

La importancia de la administración en el gobierno corporativo está en el poder cumplir con las funciones que se le designan para garantizar una eficiente gestión de recursos, para ello se realiza una estrategia corporativa y ejecutarla, en el caso de la alcaldía en el plan de gobierno, sin embargo las acciones de estos funcionarios pueden desviarse la protección del interés social para ello se aplica medias que orienten en su rol.

En el manual de funciones, se encuentra el perfil aplicable para el cargo de alcalde y las funciones que debe cumplir, sin embargo no existe una actualización de esas funciones de acuerdo con las nuevas exigencias.

- Los procedimientos de elección de alcalde y la transparencia en los resultados.

Si bien es cierto, la entidad sobre la cual se realiza la presente guía es de carácter público y la máxima autoridad es elegida a través del voto popular, las elecciones deben estar garantizadas en transparencia y claridad, para que los ciudadanos sean representados por quien ellos decidieron votar, generando confianza y evitando el fraude electoral, las medidas que se toman al respecto debe ser rigurosa y no flexibles.

Esta supervisión de transparencia debe ser fomentada por la contraloría y registraduría civil, del municipio, para que la comunidad evaluara la gestión a través de la veeduría del proceso de elección.

- El manual de funciones deberá contener las sanciones por incumplimiento del deber y el proceso para imponerlas, esto también será publicado en la página web.

Al revisar el manual de funciones, es necesario encontrar las sanciones que pueden llevar la mala gestión por parte del funcionario y si existe alguna inconsistencia con la ciudadanía quien puede denunciarla, ello con el fin de proteger a los grupos de interés y los recursos públicos a cargo.

El manual de funciones de la institución no describe el proceso sancionatorio ni las inhabilidades, para ello existe la norma general, aplicada a funcionarios según el nivel.

- Se ejerce control a la administración por parte de un órgano independiente.

Para el caso, la contraloría que tiene como misión: Ejercer el control y vigilancia fiscal del desempeño y resultados de la gestión pública territorial, de manera oportuna y efectiva, promoviendo la transparencia, la participación ciudadana, la innovación y creación de valor público<sup>103</sup>.

Además, hay que considerar que cualquier ciudadano puede ejercer el derecho a la inspección de los informes presentados anualmente.

- Indicadores de desempeño, comparativos a nivel departamental y seguimiento para la mejora.

Se aplica un juego de indicadores, que evalué el desempeño de acuerdo con el cumplimiento de metas en la entidad, durante 1 año y comparativo para los 4 años de administración; ello deberá ser relacionado con el desempeño de alcaldes de otros municipios a nivel departamental en Nariño; utilizando las funciones como punto de análisis y comparando con la información cuantitativa y cualitativa proporcionada en los informes.

- Presentación de informes anuales que evalúen el desempeño de la entidad, entre ellos:
  - Informe de presupuesto, respecto a lo planeado, lo ejecutado y lo cumplido.
  - Informe de control interno, en cada componente del Modelo Estándar de Control interno y la efectividad de controles.
  - Informe de gestión, sobre la inversión y los resultados.
  - Estados financieros, con relación a la aplicación de la norma contable.

---

<sup>103</sup> CONTRALORÍA. Órganos de control. Disponible en: <http://www.arboleda-narino.gov.co/directorio-institucional/contraloria-departamental>

- Informe de auditoría, con la opinión de hallazgos detectados.
- Informe final de rendición de cuentas sobre los beneficios y desventajas en el periodo de administración.
- Informe de gestión ambiental y social.

### 3. CONCLUSIONES

El contar con una buena estructura de gobierno corporativo en el sector público es de vital importancia ya que existe una responsabilidad con el manejo de recursos públicos, el realizar todos los procesos de administración de manera transparente para generar seguridad y confianza como institución de carácter público y el velar por la integridad y el desarrollo de la población.

Por otro lado, en el sector público se han presentado diversos escándalos de corrupción, lo cual genera una imagen negativa frente a los ciudadanos y grupos de interés, donde estas prácticas antiéticas e ineficientes generan poca credibilidad y afectan el equilibrio y el desarrollo.

El estudio investiga una estructura adecuada de gobierno corporativo para la Alcaldía de Arboleda, así el proyecto tiene como objetivo el diseñar una guía que permita generar mayor confianza, transparencia y sostenibilidad; posterior a la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos, se desarrolló una matriz DOFA de los diferentes informes divididos por áreas, un análisis de las respuestas obtenidas tanto en las encuestas a los funcionarios públicos mencionados anteriormente en la presente investigación, así como, en la entrevista al alcalde de Arboleda Berruecos, y a partir de ello y con base en la fundamentación teórica inicial se obtuvieron las conclusiones que se presentan a continuación:

- Como primer instrumento de recolección de información se aplicó la revisión documental con fin de realizar un diagnóstico, en el que se identificó fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los diferentes informes de gestión, informes financieros, informes de control interno, entre otros, los cuales fueron divididos en dependencias de planeación, contabilidad y control interno; este resultado nos muestra cómo cada una de estas áreas, presentan debilidades en cuanto a la especificación de cada uno de los rubros de inversión en programas y proyectos, la falta de informes en la gestión y destinación de los recursos o presentación de una forma muy general de los mismos, la falta de un manual específico de funciones y competencias para la evaluación del sistema de control interno, entre otras, con lo cual, más adelante se logrará plantear mejoras sobre estos aspectos; además de contar con aspectos positivos que se podrían reforzar, como son: la ejecución de obras públicas de mayor impacto a la comunidad es el sector de vías de acceso, representación fiel de la realidad de las operaciones económicas de la entidad y de forma oportuna, de la mano con la transparencia y vigilancia de entidades de control y control interno.
- Como segundo instrumento se aplicaron encuestas a los diferentes funcionarios de las áreas anteriormente mencionadas con el objetivo de analizar la viabilidad de diseñar una guía de gobierno corporativo para la alcaldía, entre los cuales se

obtuvo respuestas positivas de la visión de los funcionarios frente al tema de gobierno corporativo en Arboleda, lo cual se puede notar que no es del todo satisfactorio, ya que los informes obtenidos carecen de ciertos aspectos con los que se manifiestan de acuerdo.

- Finalmente se realizó la entrevista al alcalde de Arboleda Berruecos, los resultados de este estudio muestran que a manera general el señor alcalde tiene conocimientos básicos de gobierno corporativo, como lo es, la importancia en la transparencia y ética en los procesos y de la gestión adecuada de los recursos para el cumplimiento de los objetivos en pro del desarrollo de la comunidad, sin dejar de lado el cuidado del medio ambiente, sin embargo, el tema de gobierno corporativo va más allá de quedarse plasmado en palabras, sino que este debe ser aplicado y verídico.
- Establecer buenas prácticas en materia de gobierno corporativo buscando mejorar la administración pública de los recursos generando confianza, transparencia y sostenibilidad, se puede apoyar a través de la formulación de una guía para dar a conocer la importancia de los principios del gobierno corporativo y cómo se debe hacer seguimiento y cumplimiento de este.

#### 4. RECOMENDACIONES

- Si bien, los resultados de esta investigación presentan aportes significativos en materia de gobierno corporativo en el ámbito del sector público, sería interesante que se extiendan los estudios expuestos en el presente trabajo, profundizando en la parte pública, ya que tiene escasa aplicación y mayor complejidad por involucrar recursos públicos y en general a la comunidad y diversos grupos de interés, los cuales pueden ser investigados en trabajos futuros, contribuyendo con el aprendizaje y la mejora continua de las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Trabajar en la mejora de la guía utilizada en esta tesis para aportar con mecanismos a las diferentes entidades públicas que les sean de ayuda en materia de gobierno corporativo y se logre poco a poco afianzar principios de transparencia, oportunidad, claridad, buena gestión y aplicación de proyectos que mejoren la calidad de vida de la población.
- Otro aspecto es el relacionado con la importancia de dar a conocer tanto a docentes como a estudiantes, el tema de gobierno corporativo, reforzar la cátedra con estrategias de aplicación en diferentes sectores empresariales para observar cuál es el manejo de principios y buenas prácticas de gobierno corporativo, así como ayudar al sector empresarial a concientizarse y hacer aplicación de principios de transparencia en procesos empresariales como de contratación, oportunidad y veracidad de la información, entre otros; dando así una orientación de la realidad del gobierno corporativo tanto en el sector público como privado.
- A su vez, mejorar las herramientas con las que cuenta la Universidad con asignación de recursos, material, apoyo a los profesores que coordinan y acompañan a los estudiantes, reforzando los semilleros de investigación, no solo de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas sino en el programa de Contaduría Pública, para que se logre generar mayor interés por la investigación, con lo que se contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad por medio de propuestas y aplicación de proyectos de investigación de la Universidad.
- Sería un gran aporte de los profesionales contables, analizar con mayor énfasis los comentarios no favorables que se encuentran en las fuentes investigadas sobre el poco avance en el sector público respecto a la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, ya que impulsar este tema en el sector público ayudará con la mejora de las actuales malas prácticas de los recursos y escándalos de corrupción que se han venido presentado a lo largo de la historia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCALDÍA DE ARBOLEDA - BERRUECOS. Informe de Control interno. 2020. Disponible en: <https://es-es.facebook.com/AlcaldiaArboledaBerruecos/>

BACA QUISPE, Katherine Yasmin; CACHUAN TORRES, Yashira y CRUZ HUAMAN, Julia. La comunicación efectiva del gobierno corporativo y su rol como generador de valor en la empresa. Disponible en: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/622225>

BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. Gobierno Corporativo en América Latina: importancia para las empresas de propiedad estatal. 2018, 32p. Disponible en: <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/gobierno-corporativo-importancia-empresas-estado.pdf>

BUITRAGO FLORIÁN, Heidy Katherine y BETANCOURT PRIETO, María del Mar. El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. Bogotá: Gestión & Desarrollo, p. 195-205

CABALLERO, Diego. Ética y la Moral. La Ética. Octubre, 2015. Disponible en: <http://eticaymoral178.blogspot.com/2015/10/etica-y-la-moral-la-etica-la-etica-es.html#:~:text=La%20Etica%3A%20La%20etica%20es,comportamiento%20humano%20en%20una%20comunidad.&text=La%20Moral%3A%20Conjunto%20de%20costumbres,las%20personas%20en%20una%20comunidad>

CAF. Manual de Gobierno corporativo para empresas de capital cerrado. Manejo empresarial eficiente y transparente. Caracas: CAF. 2010, 1p. Disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/561>

CASTILLA - LA MANCHA. Gobierno Abierto y Transparente. Disponible en: <https://transparencia.castillalamancha.es/transparencia>

CEDENAR. Oficina de Control Interno. Decálogo de buenas prácticas de gobierno corporativo. Pasto: Cedenar, 2020. p. 5. Disponible en: <https://www.cedenar.com.co/webcedenar/wp-content/uploads/2020/11/DECALOGO-DE-BUENAS-PRACTICAS-DE-GOBIERNO-CORPORATIVO-CEDENAR-S.A.-APROBADO.pdf>

CENTRO DE EXCELENCIA EN GOBIERNO CORPORATIVO. Universidad de Monterrey. México, 2022, 3p. Disponible en: <http://www.centrodegobiernocorporativo.org/>

COLOMBIA TURISMO. Arboleda. 2008. Disponible en: <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/NARINO/MUNICIPIOS/ARBOLEDA/ARBOLEDA.htm>

COLOMBIA. Congreso de la República. Constitución Política de Colombia, 1991. Artículo 5. Gaceta Asamblea Constituyente de 1991 N°85. Disponible en: <http://www.secretariassenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

COLOMBIA. Congreso de la República. Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. Disponible en: [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley\\_87\\_1993.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_87_1993.pdf)

CONCHA LLORENTE, Tomás; RAMÍREZ JARAMILLO, Juan Carlos y ACOSTA, Olga Lucía. Tributación en Colombia: reformas, evasión y equidad. Notas de estudio. Bogotá: Cepal. p. 5. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43133-tributacion-colombia-reformas-evasion-equidad-notas-estudio>

CONEXIÓN ESAN. Buenas prácticas en la gestión del gobierno corporativo. julio, 2018. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/buenas-practicas-en-la-gestion-del-gobierno-corporativo/>

CONTRALORÍA. Órganos de control. Disponible en: <http://www.arboleda-narino.gov.co/directorio-institucional/contraloria-departamental>

CÓRDOBA MARTÍNEZ, Jorge Xavier y VILLARREAL, José Luis. FUNCIONAMIENTO ARTICULADO DE MÓDULOS DE LA GUÍA COLOMBIANA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN UNA PYME DE LA CIUDAD DE PASTO. Pasto: Universidad Externado, 2017. Disponible en: <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/encuentro-internacional-de-investigadores-en-administracion-2/>

CORREDOR HIGUERA, Jorge Armando. Trece años de vigencia de la Ley 964 de 2005: análisis de sus efectos en el mercado de valores y puntos para tener en cuenta para futuras modificaciones. Revista Prolegómenos, 2019. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/prole/v22n43/0121-182X-prole-22-43-00021.pdf>

CUMBRE DE JOHANNESBURGO. ¿Qué es el desarrollo sostenible?, 2002. Disponible en: [https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm#:~:text=%22El%20de sarrollo%20sostenible%20es%20el,\(Informe%20Brundtland\)%2C%201987](https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm#:~:text=%22El%20de sarrollo%20sostenible%20es%20el,(Informe%20Brundtland)%2C%201987)

DE CONCEPTOS. Participación. Disponible en: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/participacion>

DELOITTE. Practicas Gobierno Corporativo en el sector público. Colombia. 2010. p. 1. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/practicas-gobcorp-en-sector-publico.pdf>

DELOITTE. Gobierno corporativo en entidades del sector público. En: Boletín de Gobierno Corporativo. Colombia: Deloitte, 2010. p. 15. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/buenas-practicas-de-gobierno-corporativo.html>

ECONOMIPEDIA. Teoría del Consumidor. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-consumidor.html>

EELLS, Richard. The Government of Corporations. The Free Press of Glencoe, 1962, 338p.

EL SISTEMA TRIBUTARIO. Los Recursos Públicos: Concepto. Disponible en: <https://sites.google.com/site/elsistematributario/>

EQUIPO EDITORIAL, ETECÉ. Argentina. 2020. Concepto. Ética Profesional. Disponible en: <https://concepto.de/etica-profesional/>

ESPINOSA, Roberto. Posicionamiento de marca, batalla por mente. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente#:~:text=En%20Marketing%20llamamos%20posicionamiento%20de,del%20resto%20de%20su%20competencia>

FLORES KONJA, Julio Vicente y ROZAS FLORES, Alan Errol. El gobierno corporativo: un enfoque moderno. Quipukamayoc, 2008. p. 7. Disponible en: <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>

FLÓREZ PARRA, Jesús Mauricio. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO: UN ESTUDIO APLICADO A LAS UNIVERSIDADES COLOMBIANAS. Granada: Universidad de Granada, 2015. Disponible en:

FUNCIÓN PÚBLICA. ¿Qué es un conflicto de intereses? Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/identificacion-declaracion-conflicto-intereses>

FUNCIÓN PÚBLICA. Gobierno de Colombia. MIPG. 2020. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

FUNCIÓN PÚBLICA. Noticias. La Implementación de MIPG en departamentos y municipios genera mejores resultados para los ciudadanos. 2020, 44p. Disponible

en: <https://www.funcionpublica.gov.co/-/implementaci-c3-b3n-de-mipg-en-departamentos-y-municipios-genera-mejores-resultados-para-ciudadanos-c2-a0>

GAITÁN RIAÑO, Sandra Constanza. Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. p. 137. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10784/7672>

GALÉ, Luis Eduardo. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y SUS COMPONENTES A NIVEL ORGANIZACIONAL. En: Businometrics. 2018. Disponible en: <https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/comment-page-1/#:~:text=El%20direccionamiento%20estrat%C3%A9gico%20se%20define,refereencial%20para%20los%20objetivos%20y>

GARCÍA PERDIGUERO, Tomás y GARCÍA RECHE, Andrés. Los informes sociales: La información y rendición de cuentas sobre las políticas y prácticas sociales de las empresas. La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial, Valencia. Universidad de Valencia, España, 2005, p. 203-236

GOBIERNO CORPORATIVO, un valor agregado para las PYMES. Publicado: 15 diciembre, 2011. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/articulos-revistaaccion/servicios-empresariales/7149/gobierno-corporativo-un-valor-agregado-para-las-pymes.html>

GRANDES PYMES. El control administrativo. Su importancia. 2010. Disponible en: [https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/#:~:text=Definici%C3%B3n%20De%20Control-,El%20control%20es%20la%20funci%C3%B3n%20administrativa%20por%20medio,cual%20se%20eval%C3%BAa%20el%20rendimiento.&text=Para%20Robbins%20\(1996\)%20el%20control,654](https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/#:~:text=Definici%C3%B3n%20De%20Control-,El%20control%20es%20la%20funci%C3%B3n%20administrativa%20por%20medio,cual%20se%20eval%C3%BAa%20el%20rendimiento.&text=Para%20Robbins%20(1996)%20el%20control,654)

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA, Pilar Lucio. Metodología de la investigación. Vol. 3. México: McGraw-Hill, 2010. 125p.  
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/41671/25602342.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

IMCP. Responsabilidades de la Administración. Disponible en: <https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Anexo-1-Folio-6.-Modificaciones-al-CEP-IMCP-acordes-con-las-modificaciones-RESPONSABILIDADES-DE-LA-ADMINISTRACI%C3%93N.pdf>

JHOFER, Jhonny. HISTRIA, BERRUECOS NARIÑO. Nuestra Tierra. 2011. Disponible en: <https://jhonny-jhofer.blogspot.com/2011/06/historia-berruecos-narino.html>

KPMG. El poder del gobierno corporativo en la empresa familiar. 2020. p. 2. Disponible en: <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2020/11/el-poder-del-gobierno-corporativo-en-la-empresa-familiar.html>

LAGOS CORTÉS, Diógenes y VECINO ARENAS, Carlos Enrique. Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia. Pasto: Tendencias, 2012. p. 230. ISSN 0124-8693. Disponible en: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/535>

LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016. p. 81

LATORRE GONZÁLEZ, Indira y YOUNES MORENO, Diego. Modelos de Gobierno Corporativo en el sector Público Colombiano. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público, 2016. 54p

LÓPEZ RAMÍREZ, Mario Ricardo y SERRATO GÓMEZ, William Fernando. EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO UN DETERMINANTE DE LA RENTABILIDAD Y CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS DEL INDICE BURSÁTIL COLCAP EN EL PERIODO 2008 – 2012. Risaralda: UTP, 2014. p. 29. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5068/6584012L864G.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MARTÍNEZ PERAZA, Erich Giovanni. Gobierno Corporativo: Origen y Desarrollo. Bogotá: UMNG, 2015. p. 1. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6710/MartinezPerazaErichGiovanni2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MARTÍNEZ PERAZA, Erich Giovanni. Gobierno Corporativo: Origen y Desarrollo. Bogotá: UMNG, 2015. p. 31. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6710/MartinezPerazaErichGiovanni2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MÉNDEZ PÉREZ, María Alejandra y MANCIPE ROMERO, Livia Hortencia. IMPORTANCIA DE LA ARTICULACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, 2014. p. 7 y 50. Disponible en: <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/425/TO-16969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MORENO PRIETO, Rafael. Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. 2015

MUNICIPIO DE ARBOLEDA – BERRUECOS. Decreto 205. Ajuste del manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del municipio de Arboleda Nariño. Disponible en: [https://arboledanarino.micolombiadigital.gov.co/sites/arboledanarino/content/files/000589/29441\\_decreto-no-205-manual-de-funciones-modificado.pdf](https://arboledanarino.micolombiadigital.gov.co/sites/arboledanarino/content/files/000589/29441_decreto-no-205-manual-de-funciones-modificado.pdf)

MUNICIPIO DE ARBOLEDA – BERRUECOS. Plan de Gobierno 2020-2023. Disponible en: <http://www.arboleda-narino.gov.co/metaboljetivos-e-indicadores/plan-de-desarrollo-municipal-el-cambio-es-ahora-2020>

MUNICIPIO DE ARBOLEDA – BERRUECOS. Resolución 291, mayo 30 de 2017. Disponible en: [https://arboledanarino.micolombiadigital.gov.co/sites/arboledanarino/content/files/000102/5093\\_resolucion-organigrama.pdf](https://arboledanarino.micolombiadigital.gov.co/sites/arboledanarino/content/files/000102/5093_resolucion-organigrama.pdf)

MUNICIPIO DE MEDELLÍN CON COLABORACIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Informe técnico de gobierno corporativo – conglomerado público. Medellín: Alcaldía de Medellín, 2015. p. 5. Disponible en: [https://medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldeCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_17/Noticias/Shared%20Content/Imagenes/2015/informetecnicoconglomerado-gc.pdf](https://medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldeCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Noticias/Shared%20Content/Imagenes/2015/informetecnicoconglomerado-gc.pdf)

MUÑOZ ORELLANA, Clermont. Buen Gobierno Corporativo = competitividad. 2011. P. 8. Disponible en: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2011/12/buengobiernocorporativo.pdf>

MURILLO VARGAS, Guillermo; GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Gobierno corporativo en el sector bancario en Colombia: Grupo Aval. En prensa. Universidad y Empresa. Bogotá: 2019, p. 297. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6822>

NABIL, Miguel y ONETO, Andrés. Banco de Desarrollo de América Latina. El buen Gobierno en las Empresas Públicas. Perú. p. 571. Disponible en: <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-15-.pdf>

NEITA, Sonia. Importancia del gobierno corporativo en las empresas colombianas. 2013, 3p. Disponible en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1518/T059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

NEXTIBS. ¿Cómo funciona la comunicación en las administraciones públicas? 2018

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS – OECD. White paper sobre gobierno corporativo en América Latina, 2004, 33p. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS – OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions Paris. 2016, 3p. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS – OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions Paris. 2016, 44p. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258167-es>

REVISTA ESPACIOS. Gobierno Corporativo en el sector público en Colombia: Una aproximación. ISSN 0798 1015 Vol. 39, no. 48, 2018-2020. p. 10. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p10.pdf>

RIAÑO OCAMPO, Claudia Marcela. Análisis de la cooperación internacional para el desarrollo en el marco del Gobierno Corporativo. (2009–2013). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. Colombia. 2011, p. 7

ROBLES, Alba y BOTIA Ruth. La responsabilidad social en el sector público colombiano y su visibilidad., 2021, 424p. en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28867/Libro%20Responsabilidad%20Social%20de%20las%20Organizaciones%20-%20SIRSO%20-%202017%20America%20Latina%20-429-448.pdf>

SIGNIFICADOS. Desarrollo. Disponible en: <https://www.significados.com/desarrollo/>

STRANGE, Roger, *et al.* Gobierno Corporativo y Negocios Internacionales. Management International, 2009. Review. 49. 395-407. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/225732861\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_International\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/225732861_Corporate_Governance_and_International_Business)

URIARTE, Julia Máxima. Planeación Administrativa. En: Características [en línea]. Abril, 2020. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/planeacion-administrativa/>

WIKIPEDIA. Gobernabilidad. 2012, 3p. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Gobernabilidad>

WIKIPEDIA. Corrupción en Colombia. 2018, 3p. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Corrupci%C3%B3n\\_en\\_Colombia](https://es.wikipedia.org/wiki/Corrupci%C3%B3n_en_Colombia)

ZONA ECONÓMICA. Fraude Riesgos. Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/fraude-riesgos>

## ANEXOS

### ANEXO A. Entrevista

#### ENTREVISTA DE CONOCIMIENTO PARA EL ALCALDE DE ARBOLEDA - BERRUECOS

Universidad de Nariño

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Dirigido a: Ingeniero Martínez Córdoba Álvaro

Elaborado por: Castillo Caicedo Derly Juliana y Insuasty Portillo Ana Gisella

Objetivo: Obtener información para diagnosticar y analizar la viabilidad de la implementación de una guía de gobierno corporativo en la alcaldía de Arboleda Berruecos.

TEMARIO
1. ¿Qué es el gobierno corporativo?
2. ¿Qué busca el gobierno corporativo?
3. ¿En su administración considera importante implementar prácticas de gobierno corporativo?
4. ¿En su gobierno existe la política de propiedad pública?, si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se realiza el control periódico de esta política?
5. ¿Considera que su plan de gobierno se encuentra alineado con las buenas prácticas de gobierno corporativo? Si la respuesta es afirmativa ¿Por qué?
6. ¿Considera usted, que su gobierno está cumpliendo con los objetivos generales de la propiedad estatal?
7. ¿Considera que la transparencia en el manejo de recursos públicos genera confianza en la comunidad?, Si la respuesta es afirmativa ¿Por qué?
8. ¿En su gobierno, existe una separación clara entre la función del Estado como propietario y las demás funciones como regulador, garantizando la igualdad de condiciones para todas las empresas y el desarrollo de una competencia leal en los mercados?
9. ¿Existen mecanismos en la detección de discriminación y acoso laboral?
10. ¿Existen programas o proyectos orientados al desarrollo profesional de los funcionarios?
11. ¿Existe control y transparencia en los procesos de contratación, permanencia y despido de los funcionarios?
12. ¿Existe control y transparencia en los procesos de contratación, permanencia y terminación de contratos con terceros?
13. ¿Se aplican prácticas anticorrupción?

14. ¿Considera importante la reputación, para el financiamiento externo y la valoración de inversión en el mercado?, si es así ¿Que está realizando su gobierno para generar transparencia y confianza?

15. ¿Los programas y proyectos están enfocados en el desarrollo social?

16. ¿Existen programas y proyectos enfocados en la dimensión ambiental?

17. ¿La misión y visión institucional están enfocadas en prácticas de gobierno corporativo?

18. ¿En su gobierno, existen mecanismos que permitan comunicar oportunamente los asuntos relevantes de manera transparente, fiable e íntegra, otorgando legitimidad y generando valor para ellas y la sociedad en general?

Fuente. Elaboración propia.

## ANEXO B. Encuestas

### ENCUESTA PARA EL JEFE DE PLANEACIÓN, CONTROL INTERNO Y CONTABILIDAD DE LA ALCALDÍA DE ARBOLEDA - BERRUECOS

Universidad de Nariño

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Dirigido a: Área de control interno, Luis Alexander Arcos Gómez; secretario de hacienda, Anthony Martínez; contadora, Nhora Mileni Ponce; secretario de planeación, Yesid Martínez

Elaborado por: Castillo Caicedo Derly Juliana y Insuasty Portillo Ana Gisella

Objetivo: Obtener información para el diagnóstico de la situación actual de la alcaldía en base a sus tres principales áreas como planeación, control interno, y contabilidad

Temario	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	NS / NR	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Conoce usted el concepto de gobierno corporativo?					
2. ¿Considera usted que el gobierno corporativo es importante en la planeación administrativa?					
3. ¿Considera que este concepto se aplica en entidades públicas?					
4. ¿Las prácticas de gobierno corporativo, son necesarias en el sistema de control interno?					
5. ¿Cómo jefe de dependencia ve necesario la aplicación de gobierno corporativo?					
6. ¿La transparencia en los procesos llevados a cabo en la alcaldía, es importante para la administración?					
7. ¿La alcaldía considera que la atención al usuario es importante?					

8. ¿La alcaldía tiene un canal de comunicación con los grupos de interés?					
9. ¿El plan de gobierno 2020-2023, en la alcaldía de Arboleda-Berruecos, ¿considera la responsabilidad social?					
10. ¿Para la administración, es importante la eficiencia y la eficacia en los procesos?					
11. ¿Los programas y proyectos consideran la opinión de la comunidad?					
12. ¿Considera que los programas y proyectos deben estar enfocados en el desarrollo sostenible de Arboleda-Berruecos?					
13. ¿Considera que la misión y visión institucional, están proyectadas a las buenas prácticas de gobierno corporativo?					
14. ¿Recomienda trabajar en la alcaldía municipal?					
15. ¿Considera que la alcaldía cumple con las normas legales aplicables?					
16. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral, libre de discriminación y acoso?					
17. ¿Existe capacitaciones que permitan el desarrollo laboral?					
18. ¿Se aplican prácticas anticorrupción?					

Fuente. Elaboración propia.

## ANEXO C. Cronograma

El cronograma para el desarrollo de las actividades planteadas será desarrollado de forma que se pueda optimizar el tiempo y recursos y se desarrollen de manera adecuada las actividades, a fin de lograr un trabajo de investigación que aporte tanto a la comunidad de Arboleda – Berruecos, como a trabajos de investigación futuros, los cuales tomen de base este proyecto, y para comunidad lectora o estudiantes en general.

El cronograma para el desarrollo de las actividades planteadas será el siguiente:

Actividades	2020		Año 2021												Año 2022							
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
Reunión inicial y construcción del título del proyecto	x																					
Elaboración de carta dirigida al alcalde de Arboleda Berruecos para la aprobación del compromiso de brindar información completa como apoyo al proyecto de grado	x																					
Elaboración de carta dirigida al asesor para su aceptación de asesoría de proyecto de grado		x																				
Presentación y aprobación del título a comité curricular		x																				
Planteamiento inicial del tema y objetivos			x																			
Revisión documental primaria			x	x																		
Determinación del problema de estudio			x																			
Planteamiento del problema			x																			
Construcción y análisis de los objetivos de la investigación			x																			
Justificación y delimitación				x																		
Recopilar información documental				x	x	x																
Fundamentos teóricos				x	x	x																
Entrega para revisión del asesor						x																





## ANEXO D. Presupuesto

Entre los recursos económicos a utilizar en la presente investigación se ha hecho una lista de los recursos con los que se dispone para lograr llevar a cabo las actividades planteadas, recursos gestionados para contar con la financiación de la Alcaldía de Arboleda Berruecos, y recursos que se cubrirán directamente por las estudiantes; entre estos se han consolidado los siguientes:

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto
Recursos disponibles	Infraestructura	Equipo	Computadoras portátiles	Personales	
		Equipo	Celular con grabadora digital	Personal	
Recursos necesarios	Gastos de trabajo de campo	Servicios Técnicos	Aplicación de normas ICONTEC	Personal	\$440.000
		Impresiones y fotocopias	Fotocopias, impresión trabajo	Personal	\$300.000
		Viáticos y transporte	Movilidad al municipio de Arboleda Berruecos para recolección de información y trabajo de campo (32.000x8 días c/u)	Personal	\$512.000
		Internet	Fuente e instrumento de investigación	Personal	\$150.000
		Libros	En físico como instrumento base, primordial para esta investigación	Personal	\$150.000
	Materiales	Papel	Hojas para la impresión de borradores	Personal	\$42.000
<b>TOTAL</b>					<b>\$1.594.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que adicional a estos valores se puede incurrir en costos adicionales ya que los precios podrían variar a medida que el tiempo va avanzando; además se considera necesario dejar un presupuesto para cubrir algún imprevisto con un 12% adicional del total calculado, es decir (\$191.280).