

Toolkit

Para el diseño
organizacional de entes
rectores de contratación.



Preparado por: **Carlos Ortiz**
Supervisión técnica: **Ana Cristina Calderón**
Leslie Harper

TEST DE DIAGNÓSTICO

Este toolkit contiene herramientas útiles para una amplia variedad de contextos institucionales. Por esto es importante que antes de leerlo realice la siguiente prueba corta para describir su situación y establecer la mejor forma en la que el toolkit puede ayudar a desarrollar el Ente Rector.

Luego de cada pregunta hay tres posibles respuestas con un número asociado a cada una, al final sume los números para entender desde que perspectiva pueda utilizar el toolkit.

1. Tienen claro el propósito de la creación/modernizar del Ente Rector?

- a. Sí existe una definición formal de para qué se debe crear/modernizar el Ente Rector. (3z puntos)
- b. Sí hay un propósito, pero no está formalizado ni unificado. (2 puntos)
- c. No tenemos claro el propósito del Ente Rector (1 punto).

2. Conocen la situación actual de las compras públicas en su país?

- a. Tenemos un diagnóstico completo, actualizado, con indicadores que lo sustentan (3 puntos).
- b. Existe un acuerdo general sobre el estado de las compras, pero no tiene sustento empírico (2 puntos).
- c. No tenemos un diagnóstico más allá de la casuística de los compradores (1 punto).

3. Saben en qué sector del gobierno se (re) ubicará el Ente Rector?

- a. Sí, ya está definido el sector dónde se (re) ubicará el Ente Rector (3 puntos).
- b. Hay una lista corta de alternativas de ubicación (2 puntos).

- c. No sabemos en dónde ubicar el Ente Rector dentro del gobierno (1 punto).

4. Hay definido un plan estratégico para el mejoramiento de las compras públicas?

- a. Sí hay un plan de mejoramiento con indicadores y mediciones de línea base (3 puntos).
- b. Existen unos objetivos globales como parte del plan de gobierno (2 puntos).
- c. Las compras públicas son un tema nuevo para el gobierno (1 punto).

5. Tienen una estimación de cuánto costará poner en funcionamiento el Ente Rector?

- a. Sí tenemos establecido un presupuesto de funcionamiento del Ente Rector que incluye nómina y recursos físicos (3 puntos)
- b. No tenemos presupuesto, pero sí tenemos una restricción presupuestal que limita los recursos que podemos usar para el Ente Rector (2 puntos).
- c. No tenemos ninguna estimación de cuánto costaría poner en funcionamiento el Ente Rector (1 punto).

6. Tienen un diseño para organizar internamente el Ente Rector?

- a. Sí hay una propuesta de organigrama con divisiones de funciones a primer y segundo nivel (3 puntos).
- b. Sabemos las funciones generales del Ente Rector pero no las hemos distribuido por áreas (2 puntos).
- c. No sabemos las funciones del Ente Rector ni cómo se debería organizar (1 punto).

7. Establecieron los perfiles de los cargos críticos del Ente Rector?

- a. Sí tenemos una descripción de los perfiles con conocimiento y experiencia requerida (3 puntos).
- b. Sabemos cuántas personas necesitamos, pero no cuáles deben ser sus perfiles (2 puntos).
- c. No tenemos una definición de los cargos y, por lo tanto, no hemos analizado el perfil de los funcionarios (1 punto).

8. Saben cuáles son los principios y valores que quiere que refleje el Ente Rector?

- a. Sí hay una definición explícita de cultura organizacional con principios y valores que queremos que el Ente Rector irradie con su ejemplo en el sistema (3 puntos).
- b. No hemos pensado en esto, pero creemos que es importante definirlo antes de que se cree/reforme el Ente Rector (2 puntos).
- c. No hemos pensado en esto y creemos que es algo que se va a establecer en la medida en que el Ente Rector funcione (1 punto).

9. Tienen un plan de implementación para pasar del diseño del Ente Rector a su funcionamiento?

- a. Sí hay un plan de implementación con hitos y líneas de acción (3 puntos).
- b. Sabemos lo que tenemos que hacer, pero no lo hemos organizado (2 puntos).
- c. No hemos identificado las actividades para implementar la creación/reforma del Ente Rector (1 punto).

PUNTOS TOTALES:

9 - 15 puntos. Están empezando a pensar el Ente Rector, reconocen que es importante y necesitan orientación para saber por dónde empezar el diseño. Este toolkit les ayudará a entender los conceptos indispensables para la definición de un Ente Rector. Lean con cuidado y en orden cada sección. Revisen constantemente el glosario. Van a necesitar un equipo de personas que trabajen en los distintos frentes del diseño.

16 - 22 puntos. Cuentan con los insumos necesarios para definir el diseño, es un buen avance, pero es necesario formalizar las decisiones. Este toolkit será útil para definir un estudio técnico para la creación/modificación del Ente Rector. Tomen como referencia los ejemplos para saber cómo debería quedar el informe final del diseño.

23 - 27 puntos. Tienen claro los beneficios que traerá el Ente Rector y están casi listos para su implementación. Este toolkit les servirá como checklist para asegurarse que han cubierto todos los aspectos del diseño y que son consistentes entre ellos. Revisen el modelo de plan de implementación y usen el toolkit para completar las actividades que les faltan.

CHECKLIST

A continuación, se presenta una checklist que sirve para controlar el avance en el diseño del Ente Rector. Complete por primera vez esta lista después de haber realizado el test de diagnóstico.

Elementos necesarios para poner en marcha el Ente Rector:

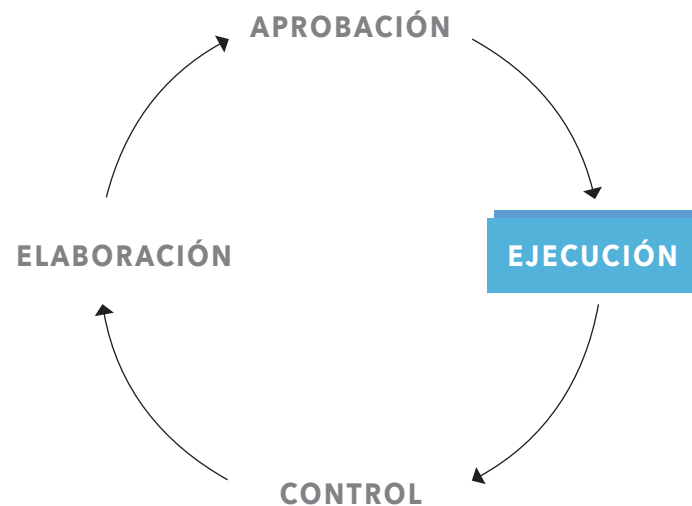
- Definición estratégica del Ente Rector que incluya propósito, metas, usuarios.
- Descripción del entorno general de las compras públicas.
- Descripción del contexto específico de la institucionalidad (normas y organismos) de las compras públicas.
- Lista de funciones asignadas al Ente Rector
- Estudio técnico de creación del Ente Rector con arquitectura, macroprocesos y planta de personal.
- Presupuesto de funcionamientos ajustado a la planta de personal y a otros gastos recurrentes (planta física, equipos, traslados, etc). No incluir gastos de inversión (sistema electrónico, consultoría, etc) porque estos serán definidos cuándo el Ente Rector entre en funcionamiento.
- Plan de implementación con líneas de acción e hitos para pasar del diseño al funcionamiento del Ente Rector.

INTRODUCCIÓN

CICLO DE PRESUPUESTO

El sistema de compras públicas hace parte del ciclo presupuestal y se encarga de su ejecución. Con la ejecución se materializan las políticas públicas y los ciudadanos obtienen los beneficios y servicios prometidos.

Hacen parte de sistema de compras las entidades compradoras y los proveedores del Estado. A su vez, el sistema se encuentra enmarcado dentro de las normas vigentes, la tecnología disponible y el mercado desarrollado.



El Ente Rector es el elemento central dentro del Sistema de Contratación Pública. El Ente Rector es accountable por los resultados del sistema. El Ente Rector articula los actores del sistema y orienta los cambios en normas, los avances en tecnología y el desarrollo del mercado.

Un diseño organizacional apropiado del Ente Rector es un requisito indispensable para que pueda cumplir con sus funciones.

El objetivo de este toolkit es apoyar la creación o reforma organizacional de las entidades públicas que asumen el rol de Ente Rector de la contratación pública.

Este toolkit aplica tanto a gobiernos que aspiran a **crear** un Ente Rector como aquellos que desean **reformar** un Ente que ya está operando.

El toolkit está diseñado para crear o modernizar un Ente Rector con la capacidad suficiente para orientar y articular el Sistema de Compras Públicas.

No existe una única forma de Ente Rector que sea óptima y aplicable a todos los casos. En cada contexto debe definirse un Ente Rector que:

1. Este alineado con la estrategia y el entorno.
2. Cuento con los recursos necesarios para cumplir su propósito
3. Monitoreé sus resultados y actué en consecuencia.



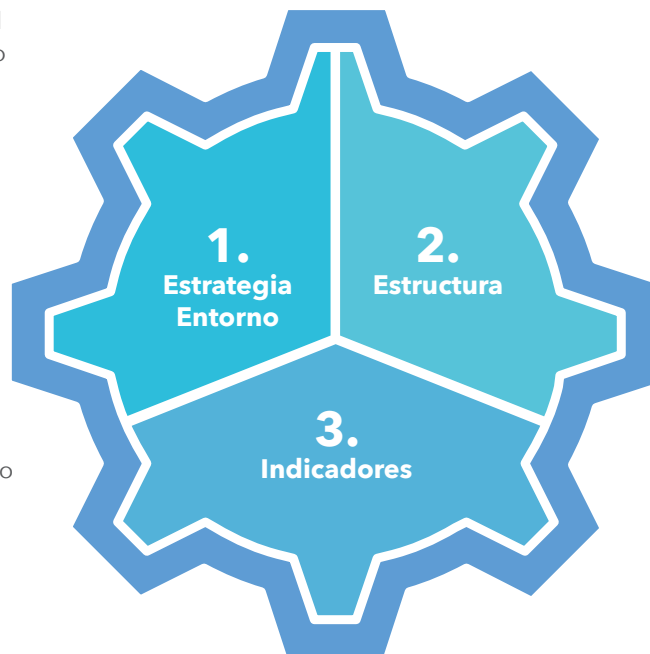
El toolkit está diseñado a partir del principio que “la estructura sigue a la estrategia”.

La organización debe ser el mecanismo a través del cual se materializa la estrategia. Por esto la primera sección se dedica a la necesidad de describir el entorno y plantear la estrategia como prerequisites del diseño organizacional.

Una vez establecidos la estrategia y el entorno, es el momento de definir los recursos de la organización necesarios para cumplir con dicha estrategia. La segunda sección orienta sobre cómo diseñar los cuatro componentes necesarios de la estructura: arquitectura, procesos, personas y cultura.

La alineación entre estrategia, entorno y organización es indispensable para lograr un alto desempeño. Los indicadores de gestión sirven para mantener los resultados y avances del Ente Rector y su impacto sobre el Sistema. La tercera sección del toolkit se concentra en cómo establecer los indicadores de desempeño de la entidad.

La última sección del toolkit presenta una propuesta de plan de implementación para poner en funcionamiento el diseño establecido en las tres secciones anteriores.



01

ESTRATEGIA Y ENTORNO

Esta sección sirve para:

.....
Describir el entorno en el que se desarrollará el Ente Rector.

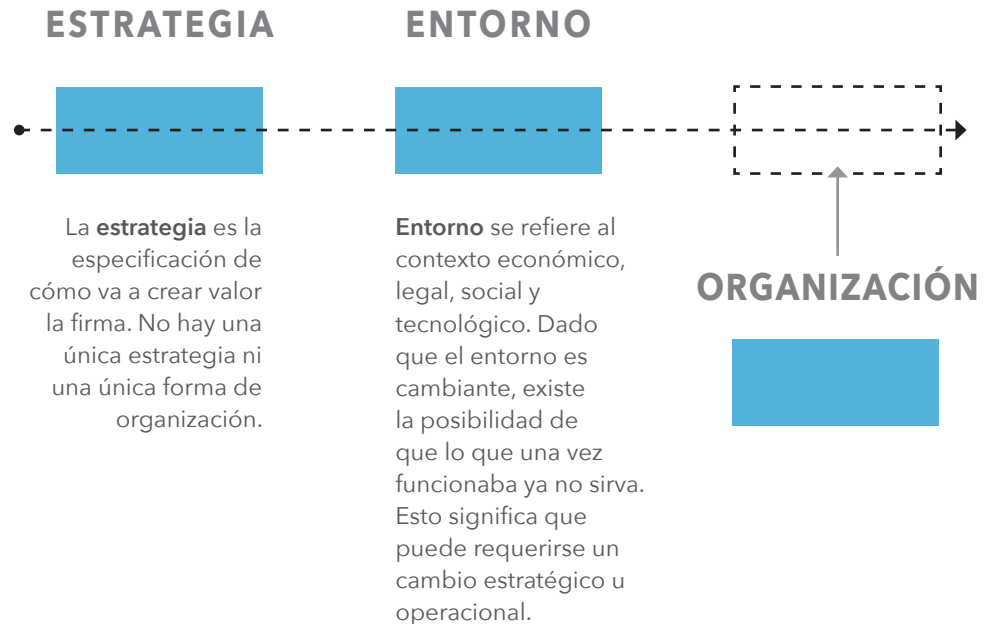
.....
Presentar la estrategia de la organización de tal forma que oriente su estructura.

.....
Establecer las funciones del Ente Rector de acuerdo con el entorno y la estrategia.

El valor de una organización depende de que tan bien alineada está con el entorno y con la estrategia.

Para una nueva entidad que está decidiendo que va hacer y cómo va hacerlo, es necesario conocer su entorno y planear su estrategia.

Esta alineación también aplica a agencias en operación porque siempre existe la pregunta de si la estrategia y la organización están generando el mayor desempeño posible en el entorno en que se encuentran. Si esto no ocurre es necesario realizar una reforma que realinee la organización con la estrategia y el entorno.



ESTRATEGIA

La Estrategia de la organización para orientar su estructura.

A. ¿Con qué propósito se crea / moderniza el Ente Rector?

El propósito es el insumo para definir la estrategia y para establecer las obligaciones básicas que debe cumplir la entidad. El propósito de la creación o modernización del Ente Rector es fortalecer la institucionalidad del gasto público al reforzar el centro del Estado para apoyar mejor a las entidades que compran.

La iniciativa de la creación o reforma puede ser del ejecutivo como parte de una reforma sectorial o del rediseño

del Estado. También puede surgir como recomendación de un organismo multilateral tras un diagnóstico o evaluación.

Normalmente el propósito de la creación o modernización del Ente Rector se formaliza a través de una ley u otro acto regulatorio, que deja abierto para reglamentación posterior sus funciones, estructura y planta de personal. La estrategia desarrolla este propósito en metas, servicios, usuarios e impacto.

B. ¿Cuál es la meta de la entidad?

La meta es la ampliación del propósito. La meta va más allá de las obligaciones del Ente Rector al definir su impacto en el Sistema.

La meta para un Ente Rector de contratación parte de la base de que las compras públicas son muy importantes para el cumplimiento de los objetivos de política pública y para la gerencia del gasto.

La meta debe estar asociada al desempeño del Sistema de Compras Públicas y al rol del gobierno como comprador.

En sus operaciones diarias el gobierno compra del mercado una amplia variedad de productos. Al proveer bienes y servicios es natural que el gobierno, como comprador. Desea productos de alta calidad a precio

competitivo que se ajusten a las condiciones de los resultados que busca.

Cada uno de estos productos está asociado, en el contexto inmediato, a las necesidades de las entidades del gobierno, pero su propósito final es proveer bienes y servicios a la comunidad. Para cumplir con este propósito, un gerente de gasto debe asegurar la entrega de un servicio con estándares establecidos dentro de un presupuesto dado.

Por lo tanto, la meta de un Ente Rector estará relacionado con desplegar la capacidad del Gobierno para que sus contrataciones y compras impulsen el cumplimiento de las políticas públicas dentro de un marco de gestión eficiente del gasto.

C. ¿Qué servicio va a prestar?

Los servicios se refieren a los temas principales sobre los que va a tener responsabilidades el Ente Rector y deben derivarse de la meta. Pueden

estar relacionados con reglamentación, capacitaciones, compras directas, coordinación y tecnología, entre otros.

D. ¿Quiénes serán sus clientes/usuarios?

Para cada servicio identificar quien sería el cliente o usuario. Es importante tratar de ser lo más específico posible, por ejemplo si el servicio es para la pequeña

y mediana empresa es mejor decirlo así que hablar de proveedores en general.

E. ¿Qué impacto generará en los ciudadanos?

El valor público es el cambio que se produce en la gestión pública con el uso de los servicios que provee la organización.

El valor público de una organización debe ser juzgado contra las expectativas de los ciudadanos. El valor público se crea cuándo se emplea el dinero y la

autoridad confiada a la entidad para producir cosas de un valor particular a ciudadanos.

Con esta respuesta se describe como el Ente Rector va a cambiar la vida de los compradores, proveedores y ciudadanos en general.

ENTORNO

El Entorno en el que se desplegará el Ente Rector.

A. ¿Cuál es el tamaño de las compras del país?

Es necesario construir estadísticas básicas sobre el volumen y características de las compras públicas para entender el tamaño del mercado y su importación en las decisiones de gasto del gobierno.

¿Cuánto es el total del gasto de compras? ¿Qué es lo que más se compra? ¿Qué entidades son las que más gastan en compras? ¿Qué tan grandes son las compras en relación con el PIB?

B. ¿Cómo percibe la ciudadanía la contratación pública?

La percepción sobre la transparencia, agilidad y resultado de la contratación pública es parte de la descripción del entorno. Esta percepción se puede obtener de noticias, encuestas o entrevistas con la sociedad civil,

gremios o ciudadanos en general. Esta percepción es la base de la credibilidad y aceptación en la que funcionará el Ente Rector.

C. ¿Qué tan vigente está la ley de contratación?	Por vigencia de la ley de contratación se entiende su nivel de actualización frente a los avances en la teoría y la práctica internacional en contratación pública.	Es importante conocer cuando se actualizó por última vez la ley y su reglamentación y que limitantes impone frente a desarrollos a la vanguardia.
D. ¿Qué tecnología emplea el gobierno para la contratación y gestión de los contratos?	Revisar las herramientas tecnológicas con que cuenta las entidades para planear, pública, adjudicar y gestionar	los contratos. Valorar que tanto se usan y que opinan los funcionarios y proveedores sobre su pertinencia.
E. ¿El Estado compra cómo una sola organización o existen prácticas diversas entre entidades?	Investigar las prácticas de distintas entidades del Estado al momento de evaluar y adjudicar los contratos. ¿Basados en que criterios deciden que modalidad contratación emplear? ¿Cómo califican las propuestas? ¿Qué	plazos efectivamente se emplean? Esta investigación es sobre todo para identificar prácticas heterogéneas ante situaciones similares.

F. ¿La contratación hace parte del ciclo presupuestal?

Validar si las compras se ajustan al ciclo presupuestal, si están sujetas a presupuestos aprobados, si los pagos

se adecuan al flujo de caja y si el control está alineado con la ejecución.

G. ¿Cuál es la situación del mercado de proveedores del Estado?

Describir la situación actual del mercado potencial y de los proveedores del Estado. ¿Existen un mercado de desarrollado de proveedores nacionales? ¿La mayoría de las compras

son importadas? ¿Están concentradas las compras en pocos proveedores? ¿Existen señales del mercado para identificar proveedores de baja reputación?

H. ¿Cuál es el estado del sistema de compras públicas en otros países de la región?

Indagar sobre la institucionalidad y las prácticas de las compras públicas en la región para: i) justificar el cambio del entorno, ii) aprender sobre experiencias

fallidas y iii) solicitar apoyo y cooperación en experiencias exitosas.

I. ¿A qué sector del gobierno va a pertenecer el Ente Rector?

El Ente Rector debe pertenecer al sector que más se ve impactado por las decisiones del gasto y que está en mejor posición de disciplinar las acciones de las demás entidades. Normalmente esto corresponde al sector de hacienda pública en cabeza del Ministerio de Finanzas. Puede ocurrir que por el diseño específico del Estado existan alternativas de ubicación distintas al

Sector Hacienda, por ejemplo, como una dependencia directa del despacho de la Presidencia o la Oficina del Primer Ministro. En cualquier caso, debe evitarse ubicar el Ente Rector dentro de sector temáticos como Salud, Defensa o Educación aun cuándo a estos corresponde el mayor porcentaje de gasto en adquisiciones.

¿DADO EL ENTORNO Y LA ESTRATEGIA QUE FUNCIONES TENDRÍA EL ENTE RECTOR?

Las funciones del Ente Rector se definen para cumplir con la estrategia dado el entorno en que opera. Algunos ejemplos de funciones que se atribuyen comunmente a un Ente Rector son:

- Recibir y decidir sobre reclamos y quejas en procesos de compra.
- Monitoring public procurement.
- Reglamentar los procesos de compra.
- Drafting procurement policies.
- Proposing changes/drafting amendments to the legal and regulatory framework.
- Administrar el registro de proveedores.
- Recolectar, procesar y analizar información.
- Managing statistical databases.
- Reporting on procurement to other parts of government.
- Centralizar las compras del Estado.
- Diseñar e implementar mecanismos para compras coordinadas entre entidades.
- Providing implementation tools and documents to support training and capacity development of implementing staff including integrity training programs.
- Supporting the professionalization of the procurement function.
- Designing and managing centralized online platforms and other e-Procurement systems, as appropriate.
- Providing advice to procuring entities.

02

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta sección sirve para:

.....
Diseñar la arquitectura del Ente Rector.

.....
Definir los macroprocesos misionales.

.....
Estimar la planta del personal.

.....
Establecer la cultura de la organización.

Una vez definida las funciones del Ente Rector en consistencia con su entorno y estrategia es hora de diseñar su estructura para que tenga la capacidad y recursos necesarios para ejecutar dichas funciones.

Hay cuatro elementos fundamentales de la estructura organizacional: la arquitectura, los procesos, las personas y la cultura.



La arquitectura se refiere a los límites verticales y horizontales dentro de la organización, a la asignación de funciones y responsabilidades y a las líneas de autoridad y reporte. Estas definiciones se resumen en el organigrama de la entidad.



Los procesos son las definiciones de las rutinas para la ejecución de las funciones. A este nivel del diseño es suficiente con definir los macroprocesos misionales.



Por personas se entiende la cantidad y cualidades del recurso humano de la entidad. La cantidad se estima a partir de los macroprocesos, las horas-hombre que requiere cada uno y su frecuencia de ejecución. La capacidad del personal es el perfil y experiencia que requieren los funcionarios y que derivan en un grado o nivel salarial. El resultado se resume en la planta de personal.



El cuarto elemento es la cultura que incluye los valores y principios que se comparten en la organización, para que creen los funcionarios que existe el Ente Rector y el llamado a la acción.



ARQUITECTURA

La arquitectura corresponde a la organización de responsabilidades y la creación de líneas de autoridad.

ESTRATEGIA

M
I
S
I
O
N
A
L

S
O
P
O
R
T
E

Normalmente un Ente Rector debería contar con tres áreas: estratégica, misional y de soporte.

El **área estratégica** es la cabeza de la organización, coordina y dirige a las demás áreas, supervisa el cumplimiento de metas y objetivos, rinde cuentas a sus superiores dentro del gobierno y coordina con otras entidades. El área estratégica está conformada por el director del Ente Rector y su staff. Hacen parte del staff asesores en temas legales, tecnológicos y económicos, que conforman un staff multidisciplinario, independiente del área misional y que apoyan al director en sus funciones hacia adentro de la organización.

El **área misional** es la responsable de la ejecución de las funciones

específicas del Ente Rector como los estudios de mercado, la agenda regulatoria, la supervisión de contratos o la integración de las compras del Estado. Es en esta área en donde se concentran las decisiones de diseño de la arquitectura. Es necesario decidir sobre la separación horizontal y vertical de responsabilidades. La separación horizontal son los grupos o equipos de trabajo mientras la horizontal son los niveles jerárquicos del área.

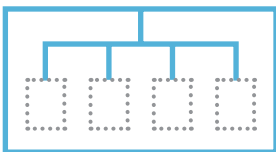
El **área de soporte** se encarga del funcionamiento del Ente Rector. Esta área no ejecuta funciones misionales pero es indispensable para su operación. En general se encarga de que la organización cuente con el recurso humano, financiero y tecnológico necesario

para cumplir con sus obligaciones. Esta área realiza los contratos en las que el Ente Rector ejerce como contratista, gerencia el personal (reclutamiento, capacitación, promoción y liquidación), gestiona su presupuesto y le brinda soporte en la tecnología que usa el Ente Rector. Son funciones comunes del área de soporte la gestión financiera de la entidad; el soporte tecnológico del Ente Rector no del Sistemas de Compras; el departamento de Recursos Humanos.

Las funciones asignadas al área misional son exclusivas del Ente Rector mientras que las de área de soporte son comunes a la mayoría de entidades públicas.

SEPARACIÓN HORIZONTAL DEL ÁREA MISIONAL

M
I
S
I
O
N
A
L



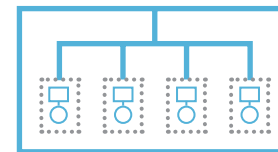
Para la separación horizontal del área misional se recomienda crear grupos por tipos de funciones. Por ejemplo: grupo regulatorio, grupo del sistema de información plataforma o portal, grupo de apoyo del usuario y grupo para estudios económicos y de mercado. Pueden existir otros temas específicos como recursos de segunda instancia o centralización de compras que se pueden incluir en alguno de los cuatro grupos o requerir un grupo propio. El criterio para decidir cuándo un tema requiere un grupo propio es lograr un balance entre especialización y coordinación.

Entre más grupos haya se logra una mayor especialización del trabajo y mejor rendición de cuentas, pero se requiere una mayor coordinación entre equipos, que se puede reflejar en retrasos y controversias en temas en que participen dos o más equipos.

En general, una organización del tamaño de un Ente Rector no debería tener más de 5 equipos o grupos misionales.

SEPARACIÓN VERTICAL DEL ÁREA MISIONAL

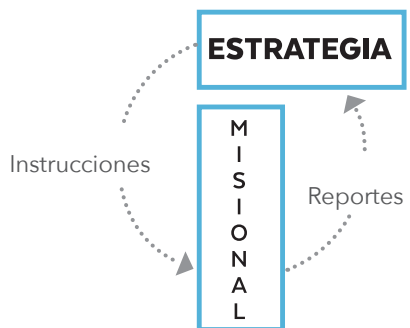
M
I
S
I
O
N
A
L



Para la separación vertical se recomienda definir un coordinador por equipo que sirva de enlace entre el área misional y el área estratégica. Por debajo del coordinador se encontrarían los funcionarios asignados a cada equipo.

No es recomendable tener más de dos niveles jerárquicos en cada grupo.

RELACIONES ENTRE EL ÁREA MISIONAL Y LAS ÁREAS ESTRATEGICA Y DE SOPORTE



La relación entre el área misional y el área estratégica se da a través del flujo de información e instrucciones. Las instrucciones fluyen desde el área estratégica hacia el área misional que a su vez reporta información de vuelta para que la dirección pueda evaluar el desempeño y redireccionar las acciones. Por esto es importante definir el tipo y la frecuencia de los reportes que deben entregar los grupos misionales al área estratégica.



Entre el área misional y el área de soporte la relación debería formalizarse a través de acuerdos de nivel de servicio. Estos acuerdos funcionan como contratos internos donde el proveedor es el área de soporte y el cliente es el área misional. La definición previa de estos acuerdos evita conflictos y alinea expectativas.

EJEMPLOS DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas son representaciones simplificadas de la arquitectura organizacional. A continuación, se presentan dos ejemplos de organigramas para Entes Rectores. En los se identifican las áreas estratégica, misional y de soporte. El primero corresponde a una organización básica con tres direcciones,

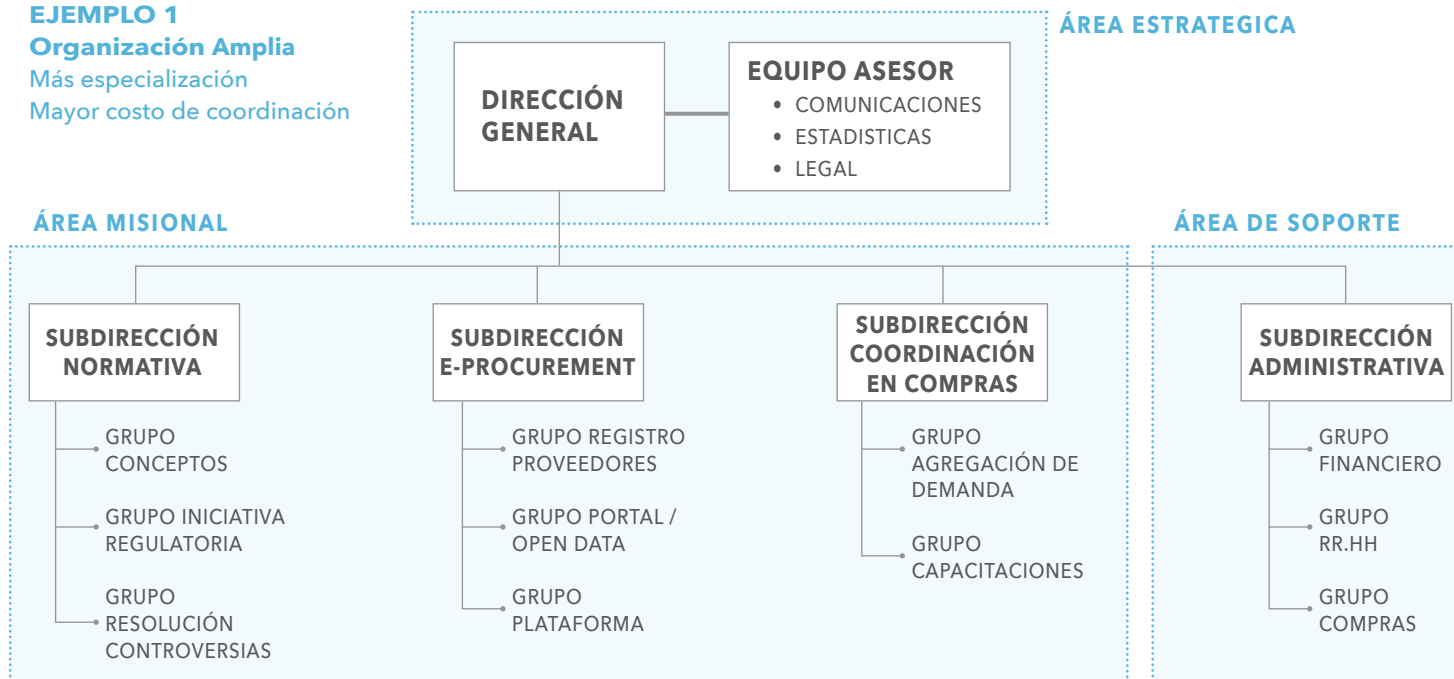
mientras que el segundo representa una organización desarrollada más especializada con más direcciones. Los dos ejemplos podrían considerarse los extremos de un umbral de alternativas de organigramas de Ente Rectores.

EJEMPLO 1

Organización Amplia

Más especialización

Mayor costo de coordinación

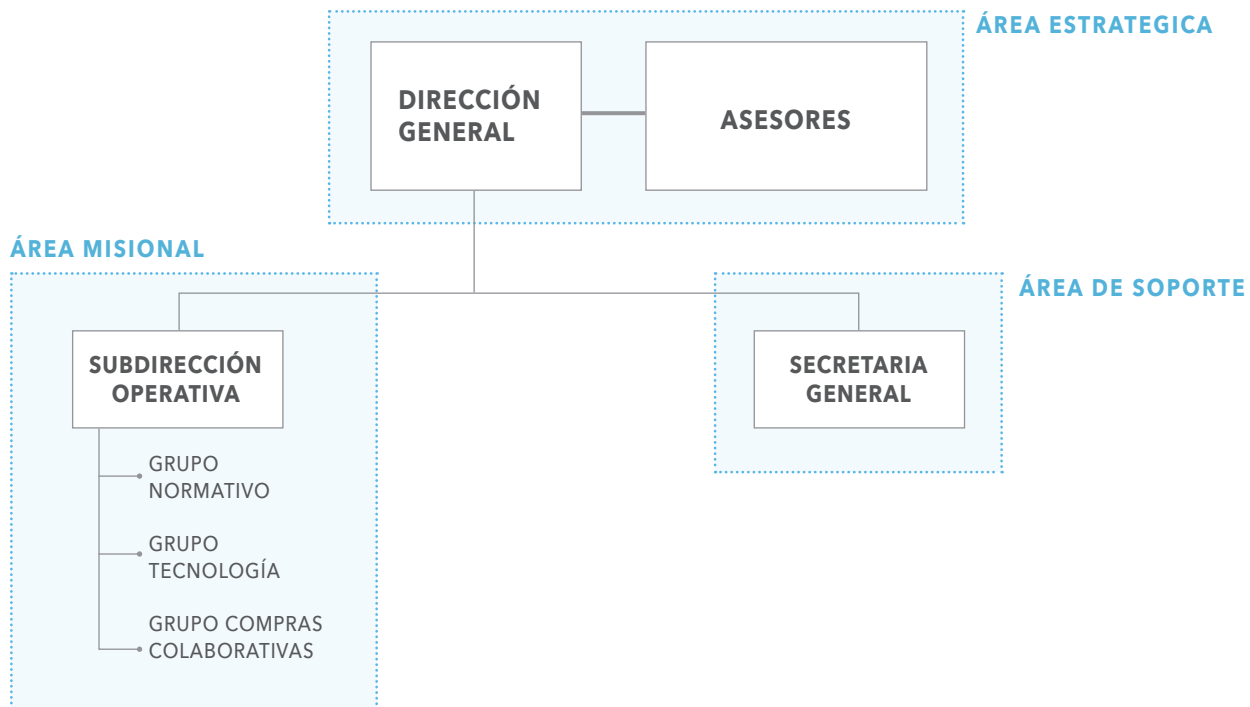


EJEMPLO 2

Organización Slim

Menos especialización

Menor costo de coordinación





PROCESOS

Los procesos son secuencias de actividades que transforman un insumo en un resultado.

En el diseño organizacional es importante convertir las funciones en procesos para i) separar responsabilidades en funciones que involucren a más de un área de grupo; ii) estimar los recursos y plazos para cada función y iii) identificar interfaces entre procesos en las que el resultado de un proceso es el insumo del siguiente.

Para el diseño organizacional es suficiente con definir los macroprocesos misionales del Ente Rector. Los macroprocesos son secuencias de procesos y pueden ser transversales a más de un área. Para cada macroprocesos se define el objetivo, el insumo, el resultado y la secuencia del proceso.

EJEMPLOS DE MACROPROCESOS

Ejemplo 1

Capacitar a funcionarios encargados de las contrataciones.

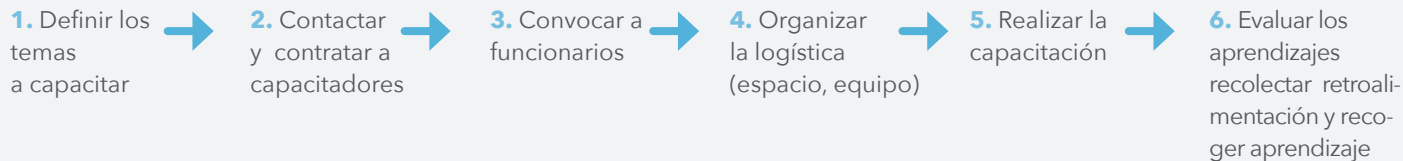
Objetivo

- Diseminar coanocimiento técnico y práctico para que los funcionarios mejoren los resultados de los procesos de compras.

Insumos

- Meta de número de capacitaciones
- Presupuesto para logística y pago o capacitadores

RESULTADO: Funcionarios Capacitados



Ejemplo 2

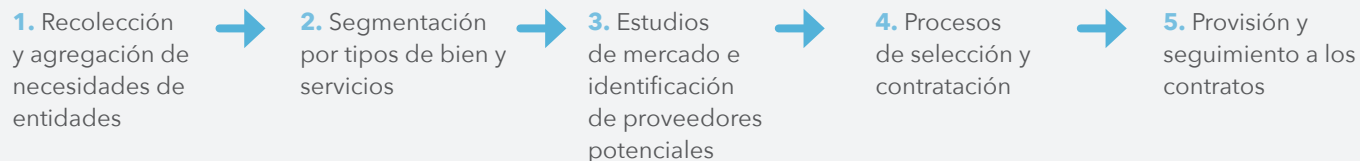
Centralizar las compras del estado.

Objetivo

- Lograr ahorros y eficiencia en la contratación y proveer a las entidades de los recursos que requieren.

Insumos

- Plan de necesidades (adquisiciones) de las entidades
- Presupuesto para compras del Estado

RESULTADO: Necesidades de los usuarios satisfechos**Ejemplo 3**

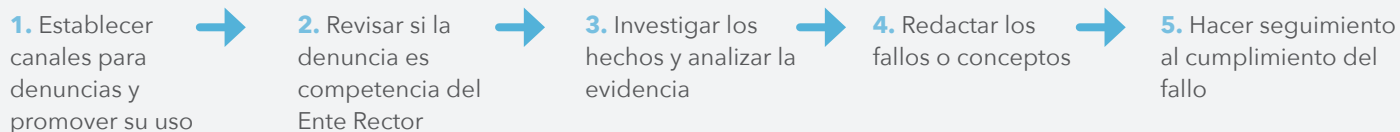
Resolver quejas, reclamos o denuncias en procesos de selección.

Objetivo

- Revisar, identificar y corregir oportunamente y en función a las normas irregularidades en los procesos de selección.

Insumos

- Denuncias de proveedores o ciudadanos.
- Marco legal y regulatorio.

RESULTADO: Fallo o concepto sobre la demanda presentada



PERSONAS

Estimar el número de personas a trabajar en la entidad y sus características principales.

El tercer elemento para definir en la estructura organizacional es la cantidad y capacidades de las personas que trabajaron en el Ente Rector. Para esta definición se emplea la arquitectura y los procesos establecidos previamente. Para cada área de la organización se debe establecer cuantos funcionarios requieren para cumplir con las funciones asignadas.

En el caso del **área estratégica** se debe definir el staff del director que le permita dirigir, monitorear y controlar las acciones del área misional y supervisar el área de soporte. Para esto es deseable un equipo multidisciplinario de asesores que incluya personas con conocimiento y experiencia en normativa, gestión, análisis económico, tecnología y procesamiento de información.

Este equipo es una contraparte a los coordinadores de los grupos del área misional y deben tener tanto experiencia como capacidad de ejecución activa. Ni es deseable un staff con mucha experiencia pero sin capacidad de desarrollar tareas concretas ni un equipo con mucha disposición pero poca experiencia.

Normalmente el equipo del área estratégica lo conforman entre 3 y 5 asesores.

El equipo del **área de soporte** debe incluir personas para la gestión financiera, la gestión del recurso humano y la administración de los recursos físicos de la entidad. Los perfiles de los funcionarios deben adecuarse a estos requerimientos,

por ejemplo para la gestión financiera deben contratarse personas con estudios en contabilidad o finanzas, para la gestión del recurso humano los perfiles deseados son relacionados con psicología y para la gestión de los recursos físicos pueden buscarse personas con formación en administración. Estos perfiles están sujetos a los contextos locales.

En general, el tamaño de esta área es equivalente al 20% del tamaño del área misional, esto significa que por cada cinco funcionarios del área misional hay un empleado en el área de soporte.

Esta proporcionalidad en los tamaños se debe a que el área misional es el cliente del área de soporte.

EJEMPLO DE PERFILES

Cargo	Formación	Habilidades	Experiencia
Director de la Entidad	Profesional en economía, derecho, administración, negocios o carreras afines con por lo menos 10 años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia estratégica. • Trabajo en equipo. • Habilidad de presentación y negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica y ejecución de proyectos públicos. • Diseño, elaboración y selección de contratos públicos. • Diseño de políticas públicas.
Subdirector Administrativo	Profesional en administración, finanzas o negocios con por lo menos 8 años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestionar recursos humanos y financieros. Capacidad de planeación y supervisión. • Disposición de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría general de entidades públicas. • Administración de empresas privadas.
Subdirector de Normatividad	Profesional en derecho con por lo menos 8 años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis regulatorio. • Redacción e interpretación de normas. • Conciliación de posiciones. • Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta, seguimiento y gestión de agendas de cambio regulatorio. • Dirección jurídica de entidades públicas.
Subdirector de Coordinación Interinstitucional	Profesional en economía, derecho, administración, negocios o carreras afines; con por lo menos 8 años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de interacción con funcionarios de diverso perfil. • Capacidad para promover acuerdos de cooperación y alineación de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultor o facilitador de procesos de integración interinstitucional. • Integración de organizaciones públicas o privadas.
Subdirector de plataforma transaccional	Profesional en ingeniería industrial o de sistemas con por lo menos 8 años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Parametrización de necesidades de usuario. • Supervisión de desarrollos de software. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y gestión de sistemas de información
Asesor en estadísticas	Profesional en ingeniería, matemáticas o estadística con por lo menos 5 años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar información censal y muestral. • Herramientas de análisis cuantitativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultorías en análisis de información. • Diseño y ejecución de reportes cuantitativos.
Asesor en comunicaciones	Profesional en comunicación social o periodismo con por lo menos 5 años de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar en lenguaje ciudadano. • Diagramación y publicación de notas 	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de artículos para prensa escrita. • Edición de libros.

INSTRUCCIONES PARA ESTIMAR CARGAS DE TRABAJO

Para definir el tamaño del área misional es recomendable hacer un estudio de cargas de trabajo, que consta de 7 pasos:

PASO 1. A cada grupo del área misional asignar los macroprocesos y que le corresponden.

PASO 2. Para cada macroproceso estimar su frecuencia mensual (¿cuantas veces al mes se ejecuta?).

PASO 3. Para cada proceso dentro del macroproceso estime el número de horas-hombre que requiere cada vez que se hace. Para las horas - hombre se pueden utilizar referentes de otras entidades o la experiencia de personas que han realizados procesos parecidos.¹

PASO 4. Para cada proceso en cada grupo multiplique la frecuencia (paso 2) por el número de horas-hombre (paso 3) y sume estos valores. Esta suma corresponde a las horas-hombre total que requiere en cada proceso.

PASO 5. Sume el número de horas-hombre de cada proceso (paso 4) y divídalo entre las horas promedio que trabaja un funcionario al mes.²

PASO 6. Redondee la división al número entero más cercano. Este resultado es el número de empleados que necesita en cada grupo.

PASO 7. Sume los empleados de cada grupo para encontrar el total del área.

¹ *Por ejemplo* si en un proceso se requieren 3 personas trabajando 5 horas cada una entonces se necesita un total de 15 horas-hombre.

² *Por ejemplo* si el horario laboral es de 8 horas diarias, un funcionario trabajaría 160 horas al mes, sin embargo, este valor normalmente se multiplica por 95% para tener en cuenta los periodos de vacaciones, incapacidades o descansos que tienen los empleados, lo que da 152 horas efectivas por empleado al mes.

EJEMPLO CARGAS DE TRABAJO

El grupo de normatividad se le asigna el macroproceso de revisión de quejas de procesos de contratación. El primer proceso de este macroproceso es la revisión de si la denuncia es de su competencia, Se estima que pueden recibir 20 denuncias en promedio al mes y que esta revisión toma 2 horas - hombre por denuncia. De procesos similares en otras entidades se estima que el 80% sí resultan ser de su competencia. Para las 16

denuncias mensuales que son de su competencia (80% de las 20 que recibiría) debe continuar con el proceso de investigación y análisis de evidencia esta toma en promedio 15 horas - hombre por denuncia, luego se redactan las fallas o conceptos que toman 3 horas- hombre por denuncia y por último se hace seguimiento que tomas 3 horas - hombre más. Las cargas de trabajo para este macroproceso se pueden resumir en la siguiente tabla.

Grupo	Macroproceso	Proceso	Frecuencia (Mensual)	H-H	Horas Totales
Normativo	Resolución de denuncias	Revisión de competencias	20	2	40
		Investigación y análisis de evidencias	16	15	240
		Redactar Fallos	16	3	48
		Seguimiento	16	3	48
TOTAL					376 H-H

Personas para el macroproceso $375/152=2,47 \approx 3$



CULTURA

El último elemento para el diseño organizacional es la cultura. Por cultura se entiende los valores, las creencias y los comportamientos de las personas que van a trabajar en Ente Rector. En ocasiones la cultura no es explícita y no existen acuerdos sobre como deben comportarse los funcionarios, lo que obstaculiza el logro de los objetivos de la organización.

ALGUNOS VALORES QUE SE ASOCIAN CON UN ENTE RECTOR SON:

HONESTIDAD: Un Ente Rector debe ser ejemplo de honestidad en la contratación pública. Con sus propias acciones debe promover la publicidad de los procesos y la transparencia de sus decisiones.

INNOVACIÓN: El Ente Rector promueve y ejecuta cambios para modernizar el Sistema de compras. Debe estar al día en conocimiento a la vanguardia y mejores prácticas. Debe pensar más allá de las prácticas actuales y desarrollar acciones efectivas y novedosas dentro del contexto normativo vigente, y promover cambios normativos para eliminar obstáculos a la eficiencia del sistema.

DINAMISMO: Un Ente Rector le imprime velocidad a las acciones y cambios en el Sistema. El Ente Rector se sobrepone a la estática de la tradición.

ESTOS VALORES SE COMPLEMENTAN CON CREENCIAS TALES COMO:

CREER EN LA INFORMACIÓN:

Creer que es mejor tomar decisiones basadas en información. Creer que los datos no son propiedad privada del Ente Rector y mucho menos de los funcionarios. Creer que la información no es una amenaza si no que por el contrario empodera a quien los provee.

CREER EN EL MERCADO:

Creer que el mercado es el mecanismo eficiente para revelar precios, que es necesario desarrollar nuevos proveedores, y que la reputación es importante y tiene valor.

CREER EN EL VALOR POR

DINERO: Creer que las transacciones van más allá de una compra, que en cambio debe verse desde una perspectiva más amplia que incluye costos y beneficios adicionales.

A NIVEL DE LOS FUNCIONARIOS ESTOS VALORES Y CREENCIAS REFLEJAN EN COMPORTAMIENTOS COMO:

ACTITUD DE SERVICIO:

El Ente Rector está en el centro del Sistema de compras e interactúa con proveedores, compradores y ciudadanos, por lo tanto sus funcionarios tener actitud de servicio para resolver dudas, capacitar y apoyar. Deben ver a los usuarios desde el servicio más que desde la autoridad.

CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN:

Los funcionarios conocen y estudian fuentes reconocidas para ampliar su conocimiento. Revisan mejores prácticas internacionales y también conceptos teóricos para sustentar sus decisiones.

DISPOSICIÓN A CONCILIAR:

Los funcionarios del Ente Rector pueden encontrar resistencia a sus iniciativas por lo que deben saber avanzar en pasos discretos que generen confianza y evitar entrar en controversias innecesarias.

03

MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL ENTE RECTOR

Esta sección sirve para:

Conocer los diferentes tipos de indicadores de desempeño.

Definir que indicadores utilizar y como estimarlos.

Establecer como se actúa en consecuencia de la estimación.

Los indicadores de desempeño sirven para evaluar el impacto que ha tenido la creación/ reforma del Ente Rector en el Sistema de Compras Públicas.

No deben confundirse los indicadores de desempeño con los avances de la creación/reforma del Ente Rector. Los avances se refieren a los avances en la implementación del Ente como por ejemplo la firma del primer convenio marco o el despliegue del Sistema de la información. Por su parte los indicadores de desempeño evalúan como se ha beneficiado el Sistema de Compras con la creación del Ente Rector, por ejemplo, en términos de ahorros, un marco legal más propicio o mejores servicios a los ciudadanos.

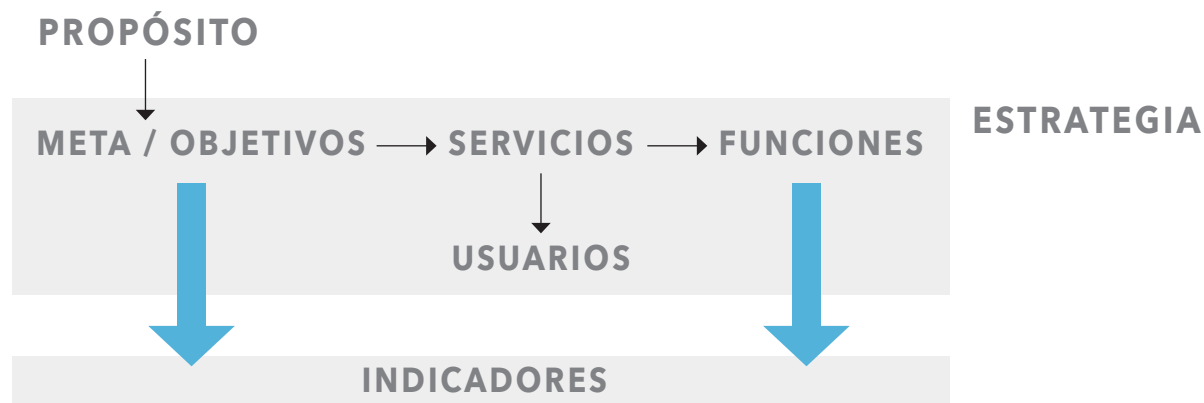
Para evaluar las mejoras en el Sistema es necesario contar con una línea base o estimación inicial de los indicadores para poder compararlos con mediciones posteriores. Las estimaciones posteriores de los indicadores se compararon con esta Línea Base para medir el avance en el Sistema.

Estas evaluaciones o monitoreo sirven tanto para reivindicar logros como para identificar fallas o diferencias en la ejecución de la estrategia y tomar los correctivos correspondientes. Es este el fin principal de la evaluación: tomar los correctivos para alcanzar los propósitos de la estrategia. La evaluación más que para medir es para actuar.

LOS INDICADORES SE DERIVAN DE LA ESTRATEGIA

La definición de los indicadores de desempeño debe ser consistentes con las definiciones estratégicas.

El **insumo principal** para la estrategia es el propósito con el que se creó/reformó el Ente Rector. De este propósito se definen su meta (objetivo), sus servicios, usuarios y funciones. Los indicadores deben seguir la misma línea estratégica, deben servir para validar el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las funciones.



INDICADORES DE IMPACTO Y DE RESULTADO

La evaluación de desempeño (monitoreo) debe hacerse sobre el cumplimiento tanto de las funciones como de los objetivos.

Para medir el cumplimiento de las funciones se establecen indicadores de resultado. Estos indicadores son cuantitativos y miden la ejecución de las funciones misionales en términos del volumen de los servicios prestados.

Por su parte la evaluación de los objetivos se realiza con indicadores de impacto que pueden ser cuantitativos, pero también pueden llegar a ser descriptivos. Estos

indicadores sirven para evaluar los efectos del Ente Rector sobre el Sistema de compras.

Ambos tipos de indicadores se relacionan entre ellos. Por ejemplo, el logro de un indicador de impacto puede estar asociado al cumplimiento de uno o varios indicadores de resultado. Los resultados son necesarios pero no son suficientes para lograr el impacto. Los indicadores de

resultado pueden ser una buena señal de donde se están logrando cambios, pero no reemplazan una evaluación independiente del impacto del Ente Rector en el sistema.

Para profundizar en cómo establecer y estimar indicadores de compras públicas se recomienda revisar el Toolkit de indicadores que se basa en una metodología contingente a la información disponible.



EJEMPLOS DE INDICADORES

Objetivos		Funciones		
Desarrollar modalidades de contratación orientadas al valor por dinero		Capacitar a funcionarios	Implementar convenios marco	Desarrollo de la tienda virtual
Indicadores				
Ahorros por compras en nuevas modalidades	Satisfacción de los ciudadanos asociados a las compras en las nuevas modalidades	Números de funcionarios capacitados en el último año	Nueros de transacciones realizadas a través de convenios marco	Valor de las compras realizadas a través del a tienda virtual

FRECUENCIA DE ESTIMACIÓN

En principio, los indicadores de impacto se deberían medir anualmente y serían la base para presentar el informe anual de rendición de cuentas de la entidad. La medición debe ser comparada contra la meta propuesta y debe incluir un análisis que explique las posibles dificultades para el logro de los objetivos.

Los indicadores de resultado, para efecto de su frecuencia de estimación, se dividen en dos grupos: indicadores principales e indicadores contingentes. Los primeros son un grupo reducido de indicadores (uno por función) que se miden con una frecuencia alta, por ejemplo, trimestralmente, que no necesariamente se hacen públicos y que sirven para tomar decisiones de nivel táctico. De la estimación de estos indicadores pueden surgir la necesidad de estimar indicadores de resultado contingentes, que son más detalladas y que sirven para aclarar o desarrollar hallazgos encontrados

a partir de la estimación de los indicadores de resultados principales.

Los indicadores contingentes no tienen frecuencia de estimación pre-establecida, sino que se estiman a partir de la necesidad derivada de los resultados de los indicadores principales. *Por ejemplo*, si un indicador de resultado principal es el número de capacitaciones realizadas y se encuentra que el resultado es deficiente, esto dispararía la estimación de un indicador contingente como puede ser el tiempo promedio de espera para participar en una capacitación.

La separación entre indicadores principales y contingentes es una forma eficiente de usar los recursos del área misional y concentrar la atención permanente en un grupo reducido de indicadores pero de amplia cobertura.

INDICADORES DE IMPACTO

- UNO POR OBJETIVO
- ESTIMACIÓN ANUAL

INDICADORES DE RESULTADO

PRINCIPALES

- Uno por función
- Estimación trimestral

CONTINGENTES

- Complementarios a los principales
- Estimación por resultado

FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL MONITOREO

Dada la mayor frecuencia de estimación

de los indicadores de resultado es necesario contar con fuentes de información que incorporen dentro de sus rutinas la generación de estos reportes. La fuente principal son los sistemas de gestión del área misional.

Cada grupo del área misional debe hacerse responsable por la estimación de los indicadores correspondientes a sus funciones. Para esa estimación es deseable que se soporte en sistemas de información con la menor intervención posible porque el nivel de confianza en los resultados aumenta con la automatización de los reportes.

En algunos casos en los cuales la información no haya sido registrada en los sistemas será necesario realizar muestras, entrevistas o encuestas para estimar los indicadores de resultado. Esto también puede ser el caso de los indicadores de impacto que pueden requerir de fuentes subjetivas como expertos, funcionarios o ciudadanos para su evaluación.

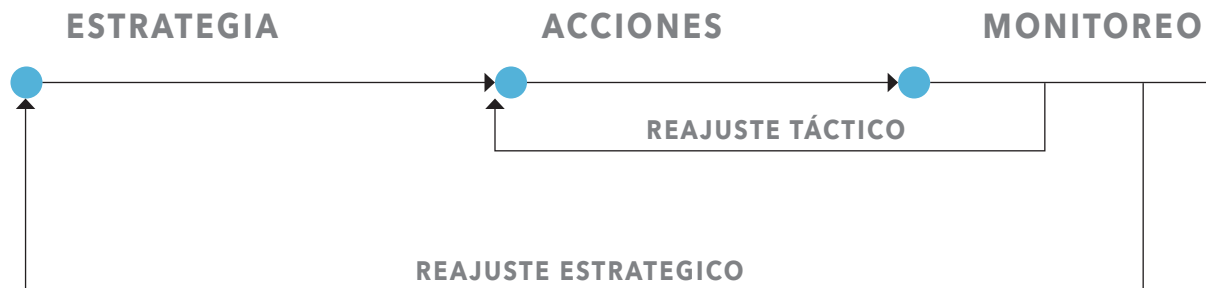
En resumen, los indicadores de resultados se estiman a partir de los sistemas de gestión mientras que los de impacto pueden requerir herramientas dirigidas a fuentes subjetivas.

CONSECUENCIAS DEL MONITOREO

Los resultados del monitoreo tienen dos potenciales aplicaciones. La primera es que Ente Rector pueda reivindicarse los avances en la transformación del Sistema de Compras. Los resultados tienen un gran valor como mensaje y sirven para empoderar al Ente Rector y justificar mayor apoyo político y presupuestal.

La segunda aplicación, que es tan o más importante que la primera, es realizar los ajustes a nivel táctico y estratégico que requiere la gestión del Ente Rector. Una vez se han recibido y revisado los informes de monitoreo del área misional, el área

estratégica debe establecer las nuevas directrices e indicaciones para avanzar hacia la consecución de los objetivos planteados. Estos redireccionamientos pueden ser a nivel táctico o estratégico y sirven para cerrar el lazo de gestión. A nivel táctico son cambios en la asignación de responsabilidades, recursos o plazos. A nivel estratégico pueden ocurrir cambios en las metas, objetivos o promesas. En este nivel también puede ser necesario buscar la alianza con entidades externas que apoyen para superar los obstáculos encontrados, como por ejemplo órganos de control o autoridades presupuestales.



04

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Esta sección sirve para:

Establecer un plan de implementación.

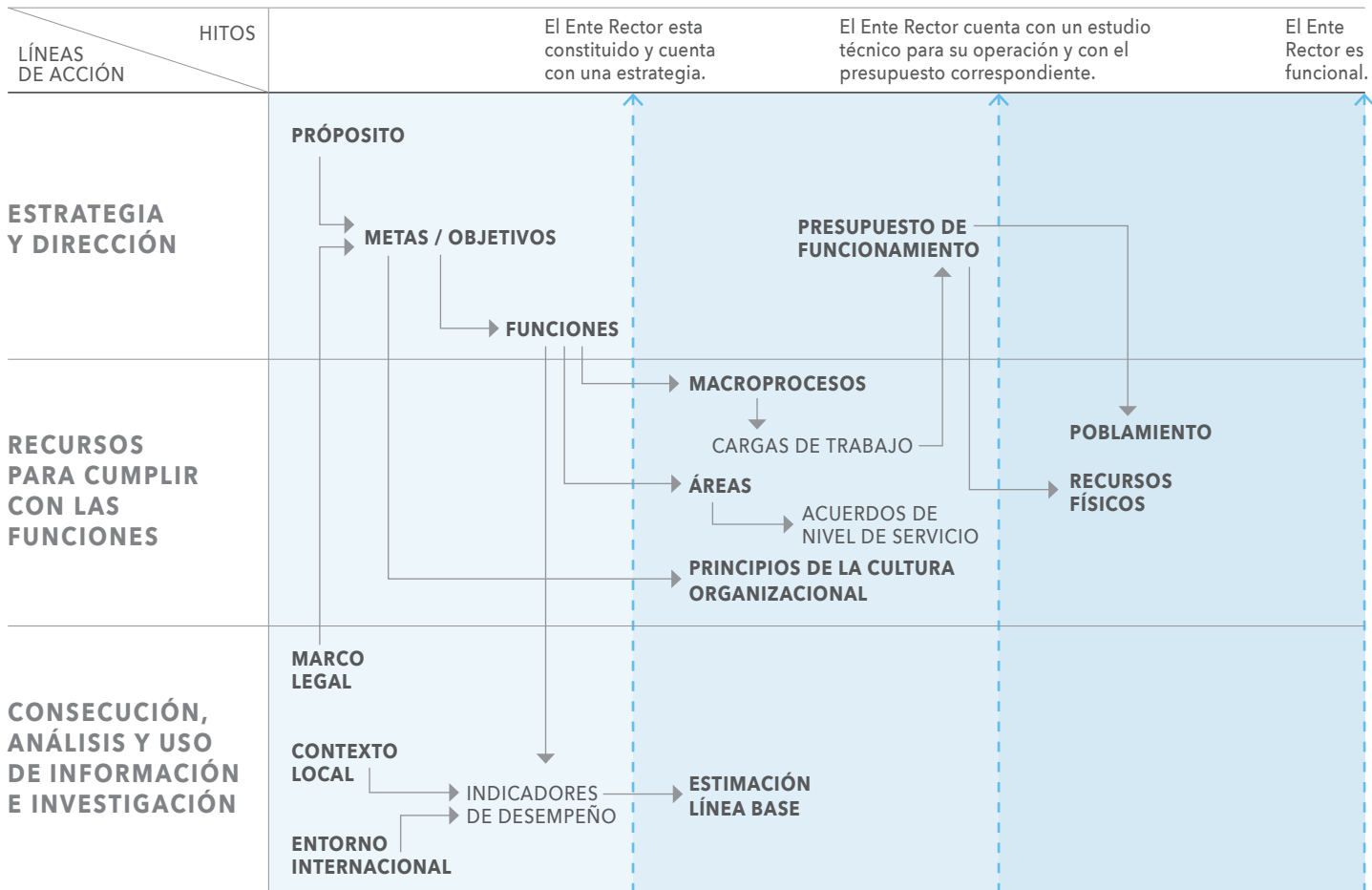
Entender los elementos de un plan de implementación para la creación / reforma del Ente Rector.

Conocer un modelo de plan de implementación.

MODELO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación es una herramienta para organizar las actividades previas a la puesta en marcha del Ente Rector. El plan tiene una estructura matricial que se divide horizontalmente en líneas de acción y verticalmente en hitos. A continuación se presenta un modelo estándar de plan de implementación de Ente Rector que recoge las actividades derivadas de los capítulos anteriores del toolkit.

MODELO DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN



LOS TRES COMPONENTES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A lo largo de este toolkit se han propuesto actividades para diseñar el Ente Rector, el plan de implementación lo agrupa por temas y los ordena en el tiempo. Un plan de implementación básico se compone de 3 partes: líneas de acción, hitos y actividades.

Las líneas de acción son los grandes temas en los que se pueden agrupar las actividades del plan. Cada línea de acción debería tener un responsable para rendir cuentas sobre el avance de la implementación. En el caso de la creación/reforma de un Ente Rector se proponen como línea de acción: estrategia (sección 1 del toolkit), recursos (sección 2 del toolkit) e información (sección 3 del toolkit).

Los hitos son puntos de revisión importantes dentro de la

implementación. Son resultados que se logran por la ejecución de actividades de una o varias líneas de acción. Los hitos marcan la finalización de una fase de implementación.

Pueden ser hitos de la implementación de un Ente Rector: i) que el Ente Rector está constituido formalmente y tiene una estrategia orientadora; ii) que se cuenta con una estimación y presupuesto detallado de los recursos que requiere el Ente Rector, iii) que el Ente Rector empezó a operar.

Para lograr los hitos es necesario adelantar actividades en las distintas líneas de acción. Las actividades no son ejecutadas necesariamente por el responsable de la línea de acción correspondiente sino que pueden tener un equipo de ejecución propio que puede ser interno o tercerizado. Algunos ejemplos de actividades dentro de un plan de implementación de un Ente Rector son: i) definición de propósito, ii) establecer funciones, iii) recolectar información sobre compras públicas, iv) estimar cargos de trabajo, v) diseñar procesos, vi) establecer entidades.

EL ALCANCE DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implantación es una representación resumida y ordenada de la secuencia de actividades contempladas en este toolkit. El plan es una herramienta gerencial para la dirección y control de implementación. El plan no es un cronograma y su avance está medido en la consecución de hitos. El responsable de cada actividad deberá definir el cronograma y los recursos que requiere, y así se detallará el plan.

El plan de implementación se refiere a las actividades previas a la entrada en funcionamiento de la entidad. El plan de implementación no recoge las actividades que realizarán los funcionarios una vez hayan sido contratados, por ejemplo, el plan de implementación no incluye funciones de desarrollo de la plataforma transaccional, gestión de proveedores, reformas normativas o agregación de demanda que serán funciones del Ente Rector que empiece a operar como una nueva organización..

GLOSARIO

ACTIVIDADES: Son tareas específicas a ejecutar dentro del Plan de implementación. Se clasifican en líneas de acción y cada una deba tener un responsable, cronograma y presupuesto de recursos. Las actividades no son procesos ni macroprocesos y se diferencia de estos porque se realizan antes de la puesta en marcha de la organización, mientras que los macroprocesos los ejecuta la organización una vez empieza a funcionar. (Ver plan de implementación)

ÁREA ESTRATÉGICA: Corresponde a la dirección de la organización y el staff que la apoya. Dirige y monitorea el cumplimiento del plan estratégico y es el enlace principal con otras organizaciones públicas, privadas e internacionales. (Ver Arquitectura)

ÁREA MISIONAL: Es el área donde se asignan las funciones propias del Ente Rector, es decir, aquellas funciones que únicamente ejecuta el Ente Rector dentro del Gobierno. (Ver Arquitectura)

ÁREA DE SOPORTE: Es el área que ejecuta las funciones que hacen posible que el Ente Rector funcione como organización. La mayoría de organizaciones públicas tienen áreas de soporte bajo diferentes denominaciones (ej. Secretaría General, Dirección Financiera, Dirección de Recursos Humanos, etc), pero con funciones similares. (Ver Arquitectura)

CARGAS DE TRABAJO: Estimación de las horas de trabajo totales requeridas para la ejecución de los macroprocesos. Las cargas de trabajo es la herramienta para estimar el

número de funcionarios por grupo de trabajo. (Ver Personas)

ESTUDIO TÉCNICO: Es un documento formal que recoge el análisis para la creación de la organización y las decisiones tomadas. Incluye secciones sobre el propósito, los objetivos, las funciones del Ente Rector; así como las definiciones de arquitectura, macroprocesos, planta de personal y cultura de la organización. (Ver Plan de implementación)

HITOS: Son resultados concretos que demuestran avance en la implementación del Ente Rector. (Ver Plan de implementación).

INDICADORES DE

DESEMPEÑO: Son indicadores derivados de la estrategia que pueden medir resultados en el corto plazo o impacto en el largo plazo. Los indicadores de desempeño sirven para medir el avance en la consecución de las metas de la entidad y por eso es necesario tener una línea base de estimación.

MACROPROCESO:

Los macroprocesos son grupos de procesos que ejecutará el Ente Rector una vez entre en funcionamiento o haya sido reformado. No deben confundirse los macroprocesos que están asociados con funciones con las actividades del plan de implementación que están asociadas con acciones para poner en marcha la organización. Dentro de un macroproceso existen varios procesos siendo cada uno insumo del siguiente. (Ver Procesos)

ORGANIGRAMA: El organigrama es una representación gráfica de la arquitectura de la organización. El organigrama se constituye de bloques, que representan los grupos de trabajo, y enlaces, que muestran la relación jerárquica entre bloques. El organigrama es una representación sencilla, pero incompleta de la arquitectura porque no incluye la relación entre áreas del mismo nivel jerárquico, ni los canales de dirección y reporte. Por lo tanto en un estudio técnico es importante presentar el organigrama pero no es suficiente para describir la arquitectura. (Ver arquitectura)

PLAN DE IMPLEMENTACION:

El plan de implementación es un formato de matriz que organiza las actividades previas a la puesta en marcha de la organización en hitos verticales y líneas de acción horizontales. El plan de implementación resumen en una sola hoja la secuencia de actividades.

PRESUPUESTO DE

FUNCIONAMIENTO: Es el presupuesto que se requiere para poner en operación el Ente Rector. Incluye principalmente el gasto de nómina, planta física, muebles y equipos. No incluye gastos de inversión como desarrollo de plataformas, investigaciones, estudios, conceptos u otros gastos que serán definidos por los funcionarios del Ente Rector una vez entre en funcionamiento. (ver Plan de implementación)

BIBLIOGRAFÍA

Garicano L., Van Zanol T "Hierarchies And the Division of Labor" en "The Handbook of Organizational Economics", 2012

Moore M. "Creating Public Value", 1995

Premchand A. "Public Expenditure Management", 1994.

Prowler M., Kallar M., Barrow L. "New development Value for money in Public services - The importance of organizational culture", 2016

Roberts J. "The Modern Firm", 2004

Roberts J., Saloner G. "Strategy and organization" en "The Handbook of Organizational Economics", 2012