

**DEBILIDADES EN LA GESTIÓN DE COSTOS
DESARROLLADA POR LAS ENTIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS**

AUTORES:

Karen Zuley Vargas Pantoja

Valentina Cortés Velasco

**INFORME FINAL PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS**

ASESOR

Mg. Norman Oswaldo Caldón

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
EN GERENCIA ESTRATEGICA DE COSTOS Y PRESUPUESTOS
POPAYÁN CAUCA**

2022

CONTENIDO

1. Título.....	1
2. Sinopsis.....	1
3. Introducción.....	2
4. Planteamiento del problema.....	3
5. Marco teórico.....	7
6. Estado del arte.....	9
7. Propuestas.....	13
8. Conclusiones.....	15
9. Referencias	

DEBILIDADES EN LA GESTIÓN DE COSTOS DESARROLLADA POR LAS ENTIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS

Resumen

Se hace referencia en cuanto al proceso de gestión de costos en el sector público, identificando cuales son las debilidades que se presentan y repercuten en las decisiones administrativas y como se ven afectadas las instituciones en cuanto al manejo de sus recursos. Se establecerá si estas entidades manejan o cómo desarrollan la gestión de costos orientada a mejorar el proceso de toma de decisiones, de tal manera que se garantice el adecuado manejo y destinación de los recursos del estado y por ende, el mejoramiento en el funcionamiento de dichas instituciones públicas en el territorio colombiano.

Palabra clave: costos, administración, recursos, entidad pública, toma de decisiones.

Abstract

This work seeks to show a reference regarding the issue of costs in the public sector, mainly to identify what are the weaknesses or difficulties that arise in decision-making in cost management and how institutions are affected in terms of their resources , which is why we are going to establish whether or not these entities have a cost-oriented culture in the area of administrative decision-making; which can identify the cost and how this cost generates an impact on each of the goods or services offered, in such a way that the proper management and destination of state resources is guaranteed and therefore also the improvement of public entities in the Colombian territory.

Keyword: costs, administration, resources, public entity, decision making.

Introducción

Las entidades del sector público colombiano, deben manejar un sistema de costos que les permita la gestión adecuada de sus recursos y mejorar la prestación de sus servicios. Es necesario calcular de manera óptima los costos de prestar dichos servicios, lo cual facilitará la toma de las respectivas decisiones administrativas que conlleven a un continuo mejoramiento.

Las entidades del sector público, deben procurar la mejora en el manejo de los recursos; un tema que, hasta hace poco tiempo, no era de gran prioridad para las mismas, pues con estos cambios se hace prescindible un buen sistema de administración financiera y de gestión de costos siguiendo lineamientos contables propios que garanticen a las entidades el suministro adecuado de recursos llegando a una gestión asertiva del costo.

Se desea plasmar en este texto, una identificación de las debilidades que se presentan en la asignación de los costos en las obras públicas, fundamentándonos en la siguiente pregunta de investigación, *¿Cuáles son las causas y efectos que genera la inadecuada asignación y aplicación de costos en la obra públicas en Colombia?*; para lo cual se hace la recolección de información pertinente que nos permite una conceptualización previa del tema objeto de estudio, además el principal objetivo de este documento es el reconocimiento de las causas y efectos que conllevan las debilidades en la asignación de costos en las obras publicas en Colombia a través de la construcción de un marco teórico y estado del arte. Finalmente permitirá la proposición de posibles soluciones a las debilidades anteriormente identificadas.

Planteamiento del problema.

Colombia desde sus inicios coloniales ha presentado una cultura del mal manejo de sus recursos económicos, en una palabra, el despilfarro; es por ello que se observa que muchas instituciones del sector público presentan costos desmesurados especialmente en su nivel administrativo, ocasionado por las cargas burocráticas, ineficiencia en el manejo de recursos pecuniarios y recursos humanos. Entidades como la DIAN, Fiscalía General de la Nación y Contraloría demuestran con su manejo estas debilidades, las cuales se ven reflejadas en el inadecuado desempeño de sus actividades.

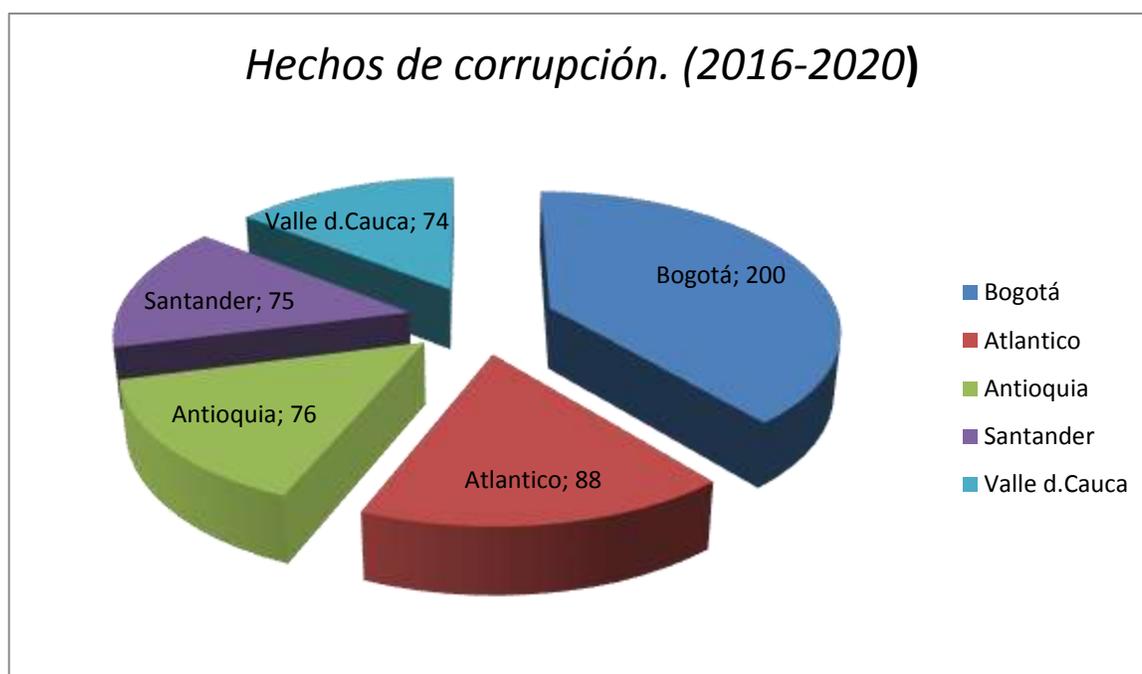
Colombia se ha visto históricamente envuelta en problemas de corrupción y mal manejo de los recursos públicos, lo que se nota través del manejo de sus costos. Muestra de esto se puede evidenciar con la polémica generada por “el cartel de las regalías”, caso que se dio debido a que la Procuraduría General de la Nación en el año 2018 sancionó al ex gobernador de Córdoba (Colombia) Alejandro Lyons, inhabilitándolo por 15 años para ejercer cargos públicos; debido a irregularidades investigadas y posteriormente comprobadas, por la adjudicación de convenios de cooperación para ciencia y tecnología, los cuales serían financiados con recursos del Sistema General de Regalías. Así pues, los entes de control comprobaron la existencia de tres cargos imputables al ex gobernador, los cuales son: interés indebido de celebración de contratos, comportamiento dirigido a satisfacer intereses propios y finalmente obtener provecho económico; conductas muy alejadas de los fines de la contratación, y claros ejemplos de cuan arraigadas están este tipo de conductas inapropiadas en la sociedad colombiana. (Periódico el Heraldo. 08)

A continuación, se presenta una compilación de datos que permitirán una visión clara de esta problemática. En nota periodística virtual, EL COLOMBIANO (2021), nos arroja el

resultado de un estudio realizado en conjunto con otros periódicos para el periodo 2016-2020, en el cual nos muestra el alcance de la corrupción en Colombia.

En 2026 notas informativas de diferentes periódicos colombianos se reportaron 967 hechos de corrupción del mal manejo de los recursos del estado. El 53% de los casos se concentraron en cinco departamentos: Bogotá (200 hechos), Atlántico (88), Antioquia (76), Santander (75) y Valle del Cauca (74).

Gráfica. No.1



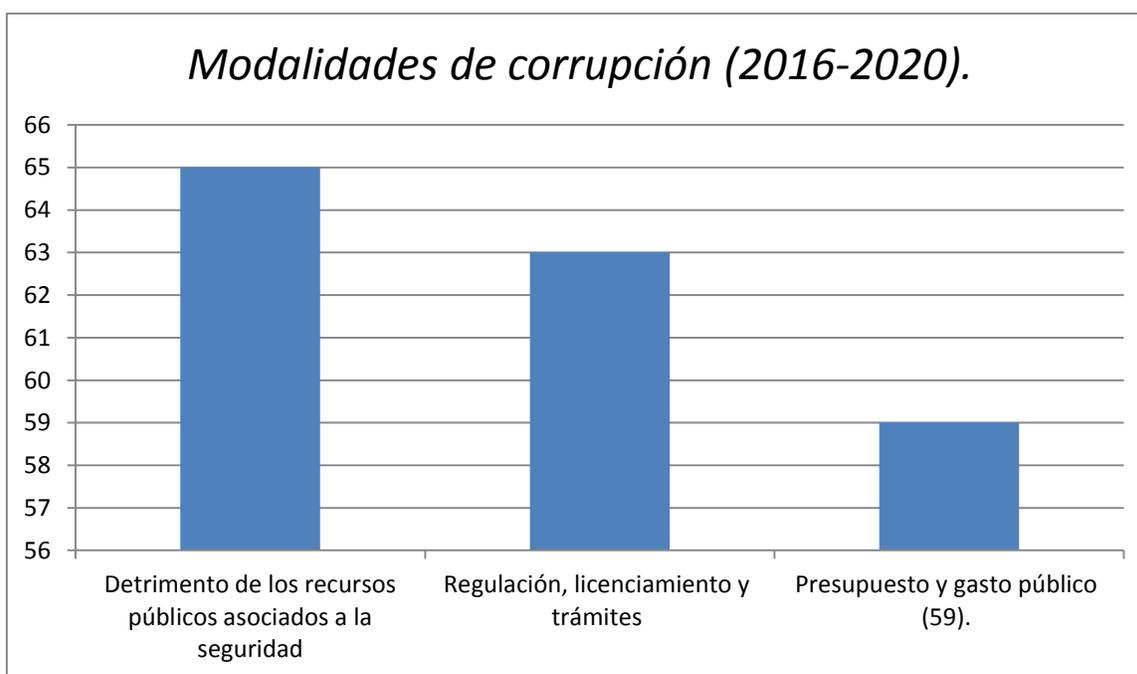
Nota No.1: Informe hechos de corrupción en Colombia (Elaboración propia)

La corrupción administrativa es la que más llama la atención y aquella que nos compete como tema de estudio en este artículo. El 44% de los hallazgos de la prensa escrita estuvieron enfocados en esta, siendo la contratación, el campo donde más se registraron irregularidades con 177 hechos; en circunstancias como “direccionamiento de contratos con

requisitos habilitantes muy específicos y el pago del bien o servicio a pesar de no haberse cumplido en su totalidad”, según la nota periodística anteriormente referenciada.

En esta modalidad de corrupción, en el que se encuentran actores vinculados con la administración del Estado, también se registraron otros hechos u actos que van en detrimento de los recursos públicos asociados a seguridad (65 hechos), regulación, licenciamiento y trámites (63 hechos) y presupuesto y gasto público (59 hechos).

Gráfica No. 2



Nota No.2: Modalidades de corrupción en vínculo con la administración del Estado.

Elaboración propia.

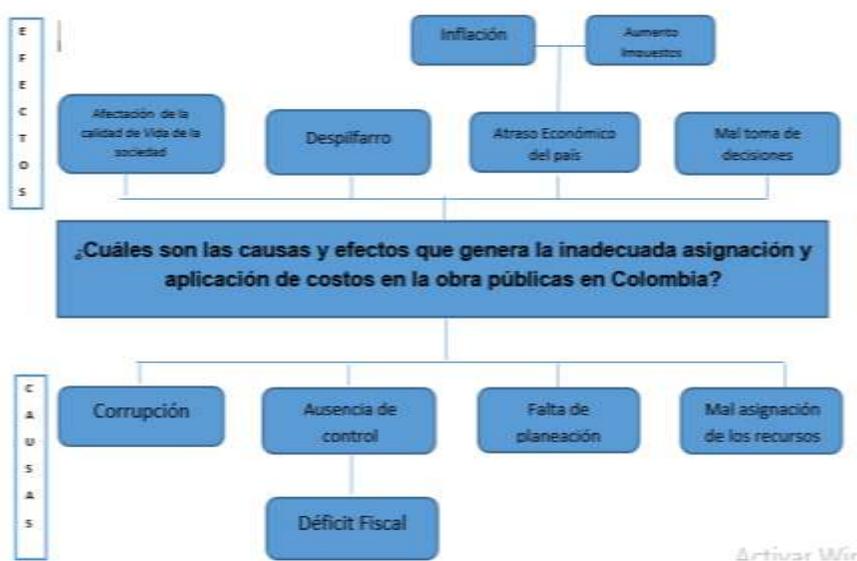
El estado se conforma por mando central, administraciones de tipo regional y también por las instituciones descentralizadas. El gobierno central cobra tributo a las unidades institucionales residentes y no residentes, asigna recursos para que se dé la prestación de servicios de carácter general o social, como lo son: educación, seguridad, salud, asistencia social, defensa, entre

otros. Resaltamos que las instituciones descentralizadas suministran servicios de diferentes categorías financiados con dineros propios y también financiados por el gobierno nacional.

En virtud de lo anterior se encuentran ciertas dificultades, a pesar de que los departamentos han mejorado en sus capacidades de planeación y de participación de los diferentes actores. Además, se limita la capacidad de coordinación para evaluar resultados de las metas propuestas y las consecuencias que este hecho deriva. También se carece de suficientes recursos de tipo humano y financiero para dirigir la coordinación entre los diferentes niveles o unidades dentro de las entidades; esto genera barreras al momento de evaluar sus resultados de manera efectiva.

Cuando se hace referencia al sector público, se entiende por todas aquellas entidades que tienen a su cargo la responsabilidad del suministro de recursos para la población y una equidad en sus ingresos. Estas entidades cumplen una función productiva y son controladas por el gobierno nacional.

Se aborda este texto a partir de la metodología del árbol de problemas consistente en identificar para el problema central sus causas y efectos, obteniendo lo siguiente.



Nota: Metodología del trabajo mediante árbol de problemas. Elaboración propia

Acercamiento a elementos teóricos

Se pretende profundizar en los temas de la gestión de costos, desde las debilidades que se presentan en el sector público, lo cual no permite la optimización de costos, conduciendo a una débil dinámica de toma de decisiones administrativas, lo que se ve reflejado en el inadecuado proceso de prestación de servicios. A continuación, se categorizan y conceptualizan de elementos teóricos relacionados con el objeto de estudio de este artículo, como son:

Déficit fiscal, concepto mediante el cual se nota que el gobierno nacional gasta más de lo presupuestado. Cuando un estado se supera en déficit, tiende a obtener más deuda y es aquí donde entra en crisis, pues ya no posee activos sino únicamente deudas, aumentando el riesgo financiero, señala el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) de la UNAL (Periódico UNAL, 2021).

Se observa como este déficit fiscal afecta la política de gastos del gobierno de turno, ya que se trata de cubrir los costos y sobrecostos de las entidades públicas, las cuales son las que mayores recursos demandan notándose la falta de un adecuado sistema de costos que brinde información clara y confiable, que luego servirá para tomar decisiones eficientes y eficaces. A la vez es importante definir el concepto de, control fiscal. Según Nemocon (2019), consiste en el control realizado por el estado, y se basa en la ejecución de actividades de carácter fiscal, con el fin de integrar el patrimonio estatal y de este modo poder suplir carencias del sector público. Se realiza dentro del marco legal, y toda entidad pública está sometida al control y vigilancia. Es preciso afirmar que la falta de un buen control fiscal es una de las debilidades más relevantes que se encuentra en las entidades públicas en su rubro de costos, lo que hace

que la toma de decisiones en cuanto a su manejo administrativo como también de las actividades que gestionan, se vean muchas veces erradas generando sobrecostos y corrupción. Sumándole a esto, en el país, esta falta de control fiscal se ha fortalecido como una de las principales dinámicas de corrupción, generando afectación a la comunidad y desprestigio de las instituciones. Este fenómeno genera para la ciudadanía pocas oportunidades para acceder a servicios básicos, pues los dineros que se destinan para diferentes proyectos sociales son desviados, y como consecuencia se da insatisfacción de demanda y necesidades básicas. Para ello es necesario instruir al servidor público en su ética y en su actuar correcto dentro de la institución; según Rosero (2018).

Por otro lado, la toma de decisiones es un aspecto de vital importancia en las entidades públicas, ya que de la forma como se toman las decisiones se generan consecuencias en la estructura de las mismas instituciones o en el beneficio de las comunidades, además, la toma de decisiones es un proceso en el que se elige una alternativa con base a la información disponible, los conocimientos en la materia y la experiencia de la entidad.

El constante movimiento competitivo del mercado, lleva a la entidad a la continua innovación, lo cual conlleva a la toma de decisiones de carácter estratégico que mejoren su rendimiento y sus beneficios obtenidos; por lo que es importante el estudio del contexto pues una decisión puede ser óptima para un momento específico, pero no para otro; por ello se requiere conocer e informar sobre el posible impacto que tendrá dicha decisión en la institución pública o en la sociedad. En concordancia al concepto anterior se encuentra la contratación pública, la cual surge de la necesidad de que el estado por medio de particulares, pueda dar cumplimiento a sus fines gubernamentales, principalmente en áreas o en actividades relacionadas con el concurso de proveedores, que logren satisfacer el desarrollo de obras o servicios hacia la comunidad (Molano, 2018).

Estado del arte

Una de las grandes debilidades de la optimización de los costos de las entidades públicas está dada por la corrupción, la cual influye en el manejo administrativo de las mismas. Se puede observar que va desde el tráfico de influencias, pasando por el desvío de recursos, generando aumento en los costos. Se nota cómo se genera burocracia, que no permite vislumbrar los costos reales que verdaderamente acarrea el manejo de las entidades. Ejemplo de esto es la creación de cargos para satisfacer cuotas políticas, así como también la existencia de cargos y la presencia de funcionarios que no desempeñan sus funciones. Aunado a esto se tiene la falta de administraciones con verdadero interés por alcanzar la eficiencia y la eficacia en la operatividad de las respectivas instituciones estatales.

Según Rosero (2018) a lo largo de la historia el fenómeno de la corrupción ha existido, y se ha desarrollado en infinidad de espacios tanto en el sector público como en el privado, independiente de las idiosincrasias y culturas, ante lo cual Colombia no ha sido la excepción. Se ha convertido en fenómeno del diario vivir, demostrando la falta de ética y valores, lastimosamente permeando el actuar de los gobernantes.

De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que uno de los factores que facilita la corrupción es la permisividad de los entes de control. Es evidente la falta de un adecuado sistema de información de costos y presupuestos en las entidades estatales, que permitan la mejor toma de decisiones a corto y largo plazo, generando confianza en la ciudadanía en torno al control. Es fundamental que se divulguen los procesos corruptos donde se evidencie la deformación de las finalidades de las entidades, así como el fomento de la independencia de las administraciones de los intereses políticos.

Otro aspecto a tratar es el gasto público, ya que este es un mecanismo mediante el cual el gobierno realiza la asignación de los recursos y su adecuada distribución de ingresos; para

el cumplimiento de sus funciones. Cabe mencionar que este rubro con el pasar de los años va en aumento; siendo aquí donde se ve reflejada la corrupción. Se esperaría que a mayor gasto mejor calidad de vida de las comunidades, lo que se entendería como crecimiento económico, pero esto no se está dando. Desafortunadamente los rubros destinados para gasto público, son exagerados o si no se destinan para la satisfacción de intereses privados, es decir, los recursos para sostener el gasto publico fácilmente son apropiados por terceros, a pesar de que ya están sobrevalorados. La corrupción genera ineficiencia, ineficacia, y la precaria asignación de recursos, causando estancamiento del crecimiento económico de una nación (Restrepo, Osorio, Alzate, 2012).

Es básico considerar el concepto de gobernanza, el cual se puede considerar como un concepto que emerge de nuestro objeto de estudio, pues hace referencia a un tema de carácter administrativo pero que no solo se queda en ello, puesto que para el tema del adecuado uso de recursos y la optimización de costos; la gobernanza incluye a la vez procesos relacionados con la prestación de servicios por parte del estado, pues es preciso la inclusión de diferentes actores, agentes sociales y económicos; los cuales con su correlación conduce a la consecución de mejores propósitos y la obtención de mayores posibilidades de lograr los objetivos de una organización. Aguilar (2011), indica que la gobernanza es un proceso democrático en el que se elaboran metas y se emplean unos instrumentos de acción pública, para el cumplimiento de esas metas. La gobernanza es la unión de valores y normas a través de las cuales, el gobierno y la sociedad toman partida de los asuntos públicos, mediante los cuales logran un orden social establecido en conjunto.

El presupuesto público es una herramienta fundamental para la toma de decisiones de todos los gobiernos territoriales. A través de él, se puede dar cumplimiento a los programas de gobierno y los planes de desarrollo, satisfaciendo necesidades básicas de la población y el

desarrollo de los territorios, de ahí la importancia de tener un conocimiento y dominio del tema para quienes tendrán relación con el sector público.

El sector público nacional, departamental y municipal se encuentra en crisis fiscal, especialmente en los últimos veinticinco años como lo menciona Mora (2015). Se requiere la adopción de correctivos urgentes dirigidos a su saneamiento inmediato y al fortalecimiento y modernización de su estructura administrativa e institucional de manera que puedan cumplir con sus funciones, en un marco de mayor autosuficiencia financiera. Sin embargo, este saneamiento de las entidades territoriales no es posible sin una importante racionalización de los gastos de funcionamiento, tanto de las administraciones centrales como de las entidades descentralizadas y de dependencias como las contralorías, las asambleas, los concejos y las personerías.

En la actualidad las organizaciones están en la imperiosa necesidad de tomar decisiones e implementar proyectos estratégicos. Es importante tomar decisiones referentes a introducir o retirar consumos o servicios, realizar o no procesos de tercerización; adelgazar estructuras de manera temporal o definitiva en épocas de crisis económica, determinar grados y niveles de integración vertical u horizontal, seleccionar proveedores, instalar nuevas dependencias o instituciones, sustituir maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente, invertir en infraestructura, entre otras. Lo anterior permitirá analizar no solamente la estructura de costos sino ayudar a definir elementos vitales como su nivel de riesgo (por épocas de recesión económica), su maniobrabilidad (adelgazamiento de la estructura) y su control (en todo momento) según Uribe (2011).

La toma de decisiones es un proceso en el cual las entidades públicas deben ser manejadas por una persona preparada de forma conveniente para superar obstáculos del medio y percepciones subjetivas que le pueden llevar a inclinarse de manera errónea por una

alternativa en detrimento de otra mejor. Este proceso viene en conjunto con los intereses institucionales del actor encargado de tomar decisiones, así como de su grupo de trabajo, a la vez confluyen los objetivos trazados por la entidad, personificando la gobernanza. Son varios los aspectos que hacen parte de este proceso como la capacitación y los recursos, los cuales permiten una mayor o menor productividad. Las decisiones, por lo tanto, deberán tomarse dentro de un contexto de disponibilidad de información que permita la toma de decisiones más correctas u objetivas (Revista Espacios, 2018).

Se puede afirmar que el proceso de toma de decisiones de carácter estratégico, es de vital importancia, puesto que los altos directivos de la entidad son los encargados de realizar la selección de criterios de valor, de presupuesto, realizando estudios de competencias en las instituciones. Es por esto que cuando se habla de decisiones estratégicas se dice que estas decisiones tienen un largo alcance, en la medida que comprenden no solo niveles presupuestales y de recursos, sino también la interacción de varios niveles y participación dentro de la entidad pública.

Según Hitt y Collins (2007):

“Las decisiones estratégicas son procesos de selección o de elección, en cuanto a la asignación de recursos disponible y necesarios para alcanzar una meta propuesta y tener cierta ventaja dentro del mercado y la competencia. Se entiende entonces que es vital para la recta dirección de la entidad ya que le permite a la misma entidad organizar y dirigir sus recursos y capacidades con las oportunidades que se les presenta”.

Posibles sugerencias para contender las debilidades.

Es importante plantear diferentes aspectos recomendables para la superación de estas debilidades o falencias dentro de la gestión de costos en las entidades pública. En primer lugar, se puede decir que hay que establecer un conjunto de actividades considerablemente importantes para la entidad pública, para ello es necesario, la recolección de información respecto de costos y específicamente de las actividades; una vez establecidas estas, se pueden asignar diferentes funciones dentro de la entidad, y así encaminar el funcionamiento de la misma hacia un adecuado trabajo administrativo.

En segundo lugar, se pueden determinar cuáles son los costos que agregan valor y los que no; de tal forma que identificando cual es el costo de cierta actividad dentro de la entidad, se establece la proporción de valor que genera o no dentro de ella. En consecuencia, se pueden determinar las causas estructurales del costo; pues es vital reconocer las razones por las cuales el costo está en constante cambio bajo una actividad específica. Es imperante que el profesional de la administración logre focalizar las causas de los costos en las entidades públicas. Como lo dice Fernández (2000), las actividades que generan valor son aquellas cuyos costos son necesarios para prestar el servicio. Por otro lado, las actividades que no generan valor son aquellas actividades que se pueden eliminar sin que se llegue a afectar la prestación oportuna del servicio.

Se sugiere la elaboración de un sistema de costos para las entidades estatales que permita la mejor toma de decisiones de tipo administrativo y operativo en cuanto el rubro de costos, favoreciendo su sostenimiento y el cumplimiento de los fines para los cuales fueron creadas.

Las debilidades de los costos en las entidades van desde tener un nulo control de estos, la falta de información que permita corregir errores, la implementación de una cultura

permissiva en cuanto al flagelo de la corrupción, a pesar que las entidades públicas (Procuraduría, Contraloría, Fiscalía General de la Nación, ...) deben ser ejemplo de ética e integridad, pero lastimosamente terminan cometiendo los hechos que en teoría deben combatir.

Es imperante hacer un llamado a los futuros administradores para que aúnen esfuerzos en diseñar sistemas que permitan hacer un estudio profundo de las entidades estatales, mirar sus fallas, medir las consecuencias de la falta de sistemas de control de costos, realizar proyectos que permitan en un futuro no lejano tener parámetros generalizados que independiente del factor humano permitan hacer un manejo administrativo que brinde a la sociedad la confianza total en torno al manejo de sus recursos.

No se debe olvidar el recurso humano como pilar fundamental de una buena administración. A este, se deben dirigir gran parte de las soluciones a estas problemáticas. Las universidades deben ser los puntos de partida para estos cambios en razón a la actitudes y competencias que puedan fomentar en los futuros administradores como son la ética y el compromiso en el desarrollo de sus funciones.

Además, se requiere realizar control y vigilancia dentro de las diferentes actuaciones de la entidad pública, como por ejemplo en los contratos que estas celebran. La interventoría y la supervisión juegan un papel importante en la asignación y ejecución de los contratos públicos; ya que, mediante entes de control y vigilancia, se puede llegar a garantizar la calidad de los productos y servicios incluidos en un contrato y una adecuada inversión de los recursos. Se tiene entonces la misión de ejercer un seguimiento técnico, administrativo, financiero, ambiental y legal.

Existe un cúmulo de normas dentro del ordenamiento jurídico que consagran los parámetros de la interventoría y la supervisión; en las cuales y establecen las funciones, procedimiento y responsabilidades en la ejecución de los contratos públicos.

Es importante velar por el refuerzo del sistema judicial colombiano, en especial en el área penal; denotando como muchos casos de corrupción quedan en la impunidad; y si bien es cierto estos casos en su momento generan controversia, en su mayoría no se sancionan estas conductas delictivas. Se hace llamado a los funcionarios de la rama judicial, para que garanticen el cumplimiento de la norma, y que, al momento de escarmentar conductas irregulares, lo hagan conforme a la ley y de cierta forma se logre respeto por los recursos del estado destinados a satisfacer las necesidades de todos los colombianos.

Conclusiones

Aunque son varias las fallas en las entidades estatales, la falta de un control fiscal y administrativo efectivo, han generado que estas falencias se extiendan a las mismas unidades de control. Un flagelo que hoy se encuentra más vigente es la corrupción, que de forma indirecta influye en la administración de las entidades públicas, ya que muchas veces no solo se originan desde los funcionarios que cumplen la administración pública, sino que actores sociales externos; también haciendo uso de este fenómeno, permean las entidades públicas en busca de un beneficio personal o de tipo político.

Se logra identificar que en las entidades públicas falta fomentar cultura de planeación para la toma de decisiones. Las instituciones públicas colombianas padecen de una creciente dinámica tecnócrata, condicionando y afectando la independencia y la justicia necesaria para los procesos decisorios.

La cultura de realizar decisiones informadas en el contexto, requiere de la comprensión de todo los entornos y de los medios de información, pero esto se puede lograr mediante una dinámica de adaptación y aprendizaje de cada uno de los integrantes de la entidad pública, para que de este modo se fortalezca este modelo o esta cultura de toma de decisiones, y de tal forma lograr eficiencia y eficacia en la cada decisión que se tome y sea de aciertos y de adecuado manejo de recursos y del presupuesto.

Una posible solución a estas fallas debe surgir desde las bases de la administración, fomentando en los profesionales competencias tanto genéricas y específicas, que faciliten el hacer un análisis de los procesos y actividades dentro de las entidades públicas. Los administradores pueden visualizar las ineficiencias y el desperdicio que hay en varias de las actividades, las cuales podrían considerarse como no vitales para la entidad, notando así la afectación en el destino de recursos a las actividades que si generan valor.

Hoy en día toda entidad pública con aspiraciones al cumplimiento de objetivos y metas; debe realizar un proceso de flexibilización de sus procesos, de tal forma que pueda adaptar y orientar los recursos con los cuales dispone. Para lograr esto se deben dirigir sus objetivos en procura de máxima eficiencia y también la racionalización de los costos, para que de este modo sea funcional para la sociedad y sostenible para el estado; para ello es imprescindible adoptar un sistema de costos e información, el cual le permita a la entidad identificar resultados en su organización interna como de sus actividades, facilitando así la toma de decisiones en función de lograr sus objetivos estratégicos planteados. Por lo anterior es importante contar con herramientas de gestión basada en información exacta que permita cimentar las decisiones estratégicas y operativas.

Referencias.

Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bautista O. D. (2005). *La ética y la corrupción en la política y la administración pública*.

Betín, T. (6 de diciembre de 018). Destituyen por 15 años a exgobernador de Córdoba, Lyons por el ‘cartel de las regalías’. *El Herald*. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/cordoba/destituyen-por-15-anos-exgobernador-de-cordoba-lyons-por-el-cartel-de-las-regalias-574064>

Cárdenas; V y Martínez; J (2009). *Análisis comparativo del sistema de costos tradicionales y el sistema de costos basado en actividades (abc)*. Universidad tecnológica de Bolívar.

Caro, A. (2002). *El paradigma de la complejidad como salida de la crisis de la posmodernidad*. Revista Discurso.

Dente, B. y Subirats, J. (2014). *Decisiones públicas: análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Barcelona: Ariel.

Estas son las cifras de la corrupción en Colombia. (2 de diciembre de 2021). *El Colombiano*.

Fernández de H., Gladys. (2000). *Estrategias para la toma de decisiones sobre costos en un proceso productivo*. Toma de decisiones sobre costos en la pesca del atún. Revista de Ciencias Sociales (RCS).

GestioPolis. (2015). *Los Orígenes de la Corrupción en Colombia*.

Hitt, M. A. y Collins, J. D. (2007). *Business ethics, strategic decision making, and firm performance*. Business Horizons.

Mendieta, C. (2005). La toma de decisiones en el sector público, una mirada desde el dirigente. Grupo de investigación: Armonización y valoración contable. Universidad Libre-Universidad de San Buenaventura Cali.

Molano, Daniel. (2018). La contratación pública y la contratación privada desde la realidad colombiana. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín.

Mora, Andrés. (2015). Veinticinco años de crisis fiscal en Colombia (1990-2014). Acumulación, confianza y legitimidad en el orden neoliberal. Papel Político.

Nemocón Espinosa, A. X. (2019). Una mirada hacia el control fiscal y corrupción en Colombia. Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia.

Restrepo, N; Osorio, P; Alzate, W. (2012). Los efectos socioeconómicos por la presencia de corrupción en el gasto público.

Rodríguez, E y Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. REV. INNOVAR. Vol. 19

Rodríguez (2008), Arturo. Presupuesto público programa administración pública territorial. Escuela Superior de Administración Pública.

Rosero, Inés. (2018). La corrupción en el campo de la administración pública, una mirada desde la ética pública. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Pérez Enciso, H. A. (2017). Problemas, actores y decisiones en las políticas públicas. Marco de análisis para el estudio de los programas de crédito educativo en Colombia. Universitas Humanística.

Quintero, E; Reyes, N; y Sepúlveda, L. Identificación del sistema de costos que mejor satisface las necesidades de información de la Fiscalía General de la Nación Seccional Antioquia. Universidad de Antioquia.

Rosero, A. (2018). La corrupción en el campo de la administración pública, una mirada desde la ética pública. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Universidad Nacional de Colombia. (2021). Déficit fiscal: ¿qué es y cómo nos afecta? Periódico UNAL.

Uribe, Ricardo (2011). Costos para la toma de decisiones.

Uribe, R. (2011). Costos para la toma de decisiones. Mc Graw Hill. Bogotá.