

**PERFILES CON CRITERIOS RÍGIDOS EN LA FUNCIÓN PÚBLICA
PARA LA GERENCIA DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO.**

Daniel Ricardo Bautista Roa

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
Bogotá 2013

**PERFILES CON CRITERIOS RÍGIDOS EN LA FUNCIÓN PÚBLICA
PARA LA GERENCIA DE LAS ENTIDADES DEL ESTADO.**

Daniel Ricardo Bautista Roa

Trabajo Presentado a:

Faneth Serrano

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
Bogotá 2013

Introducción.

La toma de decisiones, la administración de recursos y el cumplimiento de metas, marcan el camino del éxito de un gerente en cualquier organización, pues los resultados de estas acciones son el reflejo de una buena o mala gestión.

Quienes llegan a un cargo gerencial deben tener cualidades especiales, estas cualidades deben estar enmarcadas en conocimientos específicos que les ayude a tomar las mejores decisiones. Es por esta razón que un gerente público debe tener competencias que le permita llevar la organización por un camino exitoso.

Una de las grandes razones por las cuales las entidades del estado no son eficientes está relacionada con las personas que ocupan cargos gerenciales. En los últimos 20 años esta situación se ve reflejada en los resultados de la gestión en municipios, ministerios y demás organizaciones estatales.

Sin embargo hay que reconocer que en la última década se han realizado esfuerzos desde los últimos gobiernos para mejorar esta situación, pero aún falta mucho camino por recorrer en esta materia, tal como lo vemos hoy reflejado en algunas de las principales instituciones y municipios del país.

La importancia de tener gerentes públicos competentes es vital para el desarrollo económico, tecnológico y social del país. Es por ello que se debe tomar conciencia sobre las habilidades mínimas que deben cumplir dichos gerentes. La buena gestión de ellos se verá reflejada en el desarrollo del país.

Las habilidades gerenciales marcan el éxito o fracaso en las entidades públicas, si los gerentes públicos que tenemos hoy en día son “competentes”, ¿Por qué las entidades públicas siguen presentando índices de corrupción y negligencia?

Actualmente en la función pública los requerimientos para que una persona ejerza gerencias en las organizaciones del estado son mínimos. La debilidad en la exigencia de requisitos se presenta en parte por el sistema político y clientelista que se maneja en el país.

En consecuencia surge la necesidad de identificar y establecer perfiles idóneos para los gerentes públicos que garanticen resultados sin perjudicar a los ciudadanos y en cumplimiento de los fines del estado.

Si se consigue caracterizar cada uno de los cargos gerenciales de las entidades del estado, mejorar los procesos de selección y se toma conciencia de lo público, se podrá obtener entonces instituciones idóneas al servicio de todos los ciudadanos y no de algunos pocos.

En el desarrollo del presente trabajo identificaremos los responsables de la mala gestión en la administración de los recursos del estado; miraremos si hay carencia de habilidades gerenciales o si no hay gerentes públicos. Finalmente, cómo se deberían establecer los perfiles gerenciales como parte garante de una buena gestión de las entidades del estado.

Este trabajo es una invitación para los todas las personas que trabajan con el estado, los partidos políticos y el ciudadano en general para que reflexione sobre la calidad de gerentes con los que cuentan las organizaciones públicas.

1. Identificar los responsables por la mala gestión en la administración de los recursos del Estado.

En la última década, el estado Colombiano ha iniciado procesos para modernizar sus entidades públicas. Estos procesos abarcan temas tecnológicos, presupuestales, organizacionales y humanos entre otros. La finalidad de dichos procesos es fortalecer las organizaciones del estado y de esta manera prestar un mejor servicio a la ciudadanía.

Los resultados de los procesos de modernización en los últimos diez años quizá no son los mejores. Sin embargo han dejado reformas importantes, mejorando la gestión de las Entidades públicas. Los avances son muy pocos y se dan a largo plazo pero se ha hecho un gran esfuerzo para volver a creer en las instituciones del estado.

Se requiere entonces personas con habilidades gerenciales que asuman los retos de mejorar las instituciones públicas. Si bien es cierto que

los sistemas políticos y clientelistas tiene mucho que ver con las calidades de los gerentes públicos, entonces debemos buscar la manera de que quienes queden a cargo de la gerencia del estado sean personas competentes sin importar sus ideales políticos.

Las soluciones no son solo políticas, hay otras maneras de hacer funcionar los sistemas organizacionales. Es necesario entonteces contar con personas que tengan habilidades gerenciales, quienes implementen, mejoren y hagan funcionar las organizaciones del estado.

Es casi inconcebible desde un punto de vista lógico y coherente que hoy encontremos en las entidades del estado Gerentes públicos incompetentes. Evidenciamos en algunas instituciones públicas personas involucradas en escándalos de mal manejo de los recursos del Estado, corrupción, negligencia entre otras formas de mala gestión que conlleva a la pérdida de credibilidad de las instituciones públicas.

Los resultados de esta mala gestión los vemos por los medios de comunicación. Esta gestión se ven materializadas en escándalos de corrupción y mala administración de los recursos del Estado, afectando a los

ciudadanos, en temas como salud, movilidad, vivienda, agricultura, comercio entre otros sectores vitales para el desarrollo del país.

Las entidades públicas se caracterizan por no ser de carácter lucrativo, por tener un manejo normativo ostentoso y que se fundamentan en la prestación de servicios a la ciudadanía. Por estas razones las entidades no deben ser focos de mala administración y sus derivados, al contrario su responsabilidad es aún mayor pues sin exagerar estamos hablando del bienestar de un país.

Pueden existir entonces todo tipo de normatividad y controles que busquen garantizar una administración eficiente de las Entidades públicas. Sin embargo no son las normas, ni los controles los que toman decisiones dentro de las organizaciones, son las personas que administran las entidades y es de allí la importancia de que estén tengan las competencias necesarias para administrar y tomar las mejores decisiones.

Los primeros responsables de tener gerentes públicos incompetentes en las organizaciones del estado, somos todos los ciudadanos. Los sistemas de participación ciudadana permiten que se constituyan partidos políticos con

la finalidad de que se elijan por medio de estos a las personas que van a administrar los recursos del Estado, quienes finalmente serán nuestros representantes.

Haciendo una cronología del voto en Colombia, en 1986 se inicia con una participación activa de los ciudadanos para la elección de Presidente de la República, Senadores, Representantes, Diputados, Consejeros Intendenciales y Comisariales, Alcaldes y Concejales Municipales y del Distrito Especial (Congreso de la Republica de Colomba, 1986), donde 11.700.000 colombianos estaban habilitados para elegir a 1.009 mandatarios municipales.

El Artículo 40 y 103 de la Constitución Política de 1991 estructura los mecanismos de participación como es el voto, el referendo, el plebiscito, la consulta popular, el cabildo abierto y la iniciativa legislativa (Colombia, 1991). Estos mecanismos nos permiten elegir y revocar mandatos que consideremos no esté cumpliendo con las propuestas que deben ir encaminadas a mejorar el país.

Sin embargo, el desconocimiento de la ciudadanía sobre estos mecanismos de participación impide la toma de decisiones sociales para

mantener o revocar mandatos que garanticen el cumplimiento de los fines del Estado. Así lo demuestra la encuesta del DANE realizada en el 2008, donde un porcentaje mínimo de ciudadanos apenas conocen la existencia de estos mecanismos (DANE, 2008).

El compromiso ciudadano en la elección y control de nuestros gobernantes es muy escaso y el desconocimiento es evidenciable. Hay un sinfín de factores por las cuales podríamos decir que se presenta este desconocimiento, pero es importante y con miras a los fines de este ensayo, evidenciar parte del porque existen gerentes públicos ineficaces y lo peor porque aún siguen dentro de las organizaciones públicas.

Desde este punto de vista vemos la responsabilidad ciudadana. Sin embargo, esto no implica que se deba quitar la responsabilidad individual. Podemos detectar a gerentes públicos incompetentes, podemos llevarlos a la cárcel, pero el impacto causado por su mala gestión muchas veces tiene resultados irreversibles.

Antes de mirar las calidades profesionales de una persona que trabaja al servicio del Estado, miremos qué ha hecho éste para seleccionar y controlar desde adentro de su aparato institucional a los gerentes públicos.

Desde hace 55 años el estado ha creado instituciones como el Departamento Nacional de Planeación Nacional, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública. Han venido trabajando durante este tiempo en el desarrollo de la función pública por medio de normatividad, investigaciones y guías y capacitación dirigida a la alta gerencia para el buen manejo de los recursos y de administración pública.

Encontramos entonces una amplia reglamentación, manuales y capacitaciones constantes, modelos de gestión y estructuración del estado pero al parecer no funcionan para todas las entidades públicas.

Actualmente el Estado cuenta con entidades que prestan todos sus recursos en búsqueda de entrenar y mejorar las competencias de los gerentes públicos para el desarrollo de sus actividades. Es así como encontramos entidades especializadas en esta materia como es el Departamento

Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.

Hay otras entidades que con sus funciones buscan optimizar al máximo los recursos del estado y por su puesto el apoyo gerencial. En este sentido encontramos Departamento Nacional de Planeación quien orienta la formulación del plan de desarrollo y el seguimiento de programas, planes y proyectos que de éste se desprende.

Esta la Procuraduría General de la Nación, la función de esta es vigilar la función pública de los empleados del Estado. También está la Contraloría General de la Republica quien realiza la vigilancia y el control de la gestión de los recursos públicos.

Las entidades mencionadas anteriormente y algunas otras especializadas en los diferentes sectores que componen la estructura del Estado, apoyan la alta gerencia en materia de función pública. Son estas las quienes generan políticas y realizar control sobre la ejecución e implementación de acciones propuestas para cumplir con los propósitos del Estado.

De esta manera, el Estado busca garantizar y llevar a cabo las metas propuestas en los gobiernos de turno por medio de la ejecución de los planes de desarrollo. La implementación y desarrollo de políticas dirigidas al buen gobierno como eje orientador en la administración pública.

Hasta este momento he hecho un recuento muy general sobre la participación democrática que existe en el país. De igual manera he enunciado algunas normas y organizaciones del estado que están dirigidas a asesorar a los gerentes públicos. Ahora miremos el último punto de vista que tiene que ver con las personas y su profesionalidad en el momento de ejercer sus funciones como gerentes públicos.

Todas las profesiones tienen una ética y principios profesionales que se suponen deben practicar a diario. Al parecer muchos profesionales pierden su ética en el momento de ejercer cargos públicos. Adicionalmente se les olvida las operaciones básicas matemáticas y hasta leer y escribir.

Pues bien, lo descrito anteriormente pareciera una realidad, los gerentes públicos y los profesionales que ocupan cargos en el Estado muchas

veces sufren de los males mencionados. La realidad es que muchas veces no van con la sola intención de trabajar, todo lo contrario van con otro tipo de propósitos. Por ejemplo generar opciones para lucrarse desde los cargos que ocupan en el estado.

Muchos de los que fueron gerentes públicos y que hoy están en la cárcel han realizado estudios en universidades muy prestigiosas del país e incluso en universidades del extranjero por ejemplo Andrés Felipe Arias Leyva, quien hoy en día se encuentra investigado por mal manejo de los recursos del programa Agro Ingreso Seguro (AIS), y ni hablar del tan conocido Samuel Moreno.

La pregunta es ¿cómo gerentes públicos como estos terminan relacionados con temas de corrupción?, la educación que recibieron no fue la mejor, donde quedaron los principios y la ética profesional de estas personas y del resto que está siendo investigada y en la cárcel. Según las calidades de las universidades y otros profesionales han sido exitosos. Lo que podemos decir al respecto es que las universidades no tienen nada que ver.

Hasta este momento podemos concluir que podemos elegir y revocar mandatos, es importante tener esto en cuenta y generar conciencia al respecto, ya que de alguna manera se debe actuar frente a los partidos políticos cuando estos no coloquen al servicio del Estado al personal idóneo.

Así mismo, el Estado como tal ha generado organismos encargados de asesorar la alta gerencia. En este aspecto tampoco tienen excusas los gerentes públicos. Finalmente no hay ninguna excusa para echar culpas a otros por la mala gestión prestada.

Se deben establecer entonces responsabilidades no solo por los actos de los gerentes públicos sino también por quienes los designan. Es entonces donde debemos además de buscar controles eficientes para la gestión, formas para reclutar y nombrar gerentes públicos idóneos.

2. Hay carencias de habilidades gerenciales en las entidades públicas o simplemente no hay gerentes públicos.

Aunque las entidades estatales no tienen competencia con otras deben ser innovadoras y administrar de manera eficiente los recursos de la nación. La competencia de los gerentes públicos se debe ver como la capacidad para ejecutar los planes orientados a la satisfacción de las necesidades generales de la ciudadanía.

Quienes tienen la obligación de administrar eficientemente los recursos de la nación, ejecutar los planes y ser innovadores en la consecución de objetivos del Estado son los gerentes públicos.

Entonces, la carencia de habilidades gerenciales en las entidades públicas es producto de la selección incorrecta de los gerentes del Estado. Estos en la mayoría de los casos son cuotas políticas y no cumplen un nivel

gerencial idóneo. Dando oportunidad para que se presenten mal manejos administrativos.

Si bien hay un modelo de participación política y “el clientelismo” es un resultado de esta participación, lo mínimo que uno podría decir es que deberían por lo menos filtrar sus cuotas políticas y colocar personas idóneas para gerenciar de manera eficiente las organizaciones del estado.

Por lo general, este tipo de círculos políticos son los que más daño le hacen a la sociedad y al desarrollo del país. Estos buscan lucrarse en las actividades que desarrollan dentro de las organizaciones públicas además de administrar de manera deficiente en todos los sentidos.

El clientelismo es solamente un factor, sin embargo vemos también otra dificultad, actualmente la administración pública desde el Departamento Administrativo de la Función Pública ha implementado mecanismos para seleccionar gerentes ideales, sin embargo los buenos gerentes terminan no aceptando los cargos.

Hay varias razones por las cuales los buenos gerentes no aceptan dirigir las organizaciones públicas, la primera tiene que ver con los salarios, un excelente gerente en una organización privada se puede estar ganando más de 20 millones mensuales como asignación básica salarial, mientras que en las organizaciones del estado encontramos salarios en promedio de 15 millones de asignación básica salarial (Presidencia de la Republica , 2012).

Otra razón tiene que ver con la responsabilidad, el mal manejo de las entidades públicas desde hace años. Esto ha producido que las organizaciones estén intoxicadas en niveles diferentes de corrupción. Por consiguiente, los buenos gerentes con principios y ética profesional no acepten los empleos o terminen renunciando al poco tiempo.

Otra razón de peso tiene que ver con la lentitud en los procesos administrativos y la falta de obligatoriedad para su implementación. Por ejemplo: El Estado colombiano en el año 1993 con la ley 87 comienza a establecer normas para el auto control en las entidades y sistemas como el modelo estándar de control interno MECI.

De esta manera busca generar mejores resultados en la administración pública, sin embargo la generalidad en la normatividad hace que estos procesos sean lentos y muestren pocos resultados.

Doce años después terminó el proceso para establecer el MECI en todas las entidades del estado. Una vez establecido el MECI inicio la implementación de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública – NTCGP 1000. Con la implementación de estos sistemas se ha seguido con la iniciativa para la modernización de las entidades públicas del estado (DAFP, 2012), lo cual han permitido agilizar un poco el desarrollo de sistemas integrados de gestión en la administración pública.

Con los ejemplos anteriores vemos las carencias en habilidades gerenciales que se presentan en el sector público. Por lo general con los cambios de gobierno se generan cambios al nivel directivo y es aquí donde se evidencian la falta de habilidades gerenciales en las organizaciones públicas.

Los nuevos gerentes encuentran sus cargos con proyectos e implementación de sistemas desarrollados a medias y gran parte del

presupuesto comprometido, generando una gran dificultad para el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Por lo expuesto anteriormente vemos las diferentes dificultades que se presentan y los problemas que los gerentes públicos dejan a sus sucesores, esto hace que quienes terminen aceptando los cargos gerenciales no sean idóneos sean cuotas políticas o no.

Es entonces donde necesitamos arreglar los problemas que dejaron las administraciones anteriores y donde se deben reflejar las habilidades gerenciales. Estas habilidades va más allá del conocimiento y es la manera como pone está se pone estos en práctica.

Podríamos decir que los gerentes públicos en su mayoría no cuentan con habilidades de planeación, administración de recursos financieros y del talento humano. Al no contar con estas competencias, los gerentes viven con temores sobre los aspectos legales.

Un caso llamativo y no muy lejano paso recientemente en Cartagena, en esta ciudad se pudrieron más de 12.000 mercados, estos comprados por

la gobernación de Bolívar para los damnificados por la ola invernal del invierno del 2007 (TIEMPO, 2011). Con solo este caso, podemos ver la carencia de habilidades gerenciales, los malos manejos de los recursos públicos.

Este es solo un caso de millones que han pasado en la historia del país, habilidades básicas como la planeación, ejecución, administración de recursos y toma de decisiones son las que no vemos frecuente mente en las organizaciones del estado.

Sin embargo el Estado dentro de su estructura tiene organizaciones diseñadas para fortalecer y mejorar las habilidades de los gerentes públicos. Una de estas organizaciones es el Departamento Administrativo de la Función Pública, esta entidad cumple la función de generar políticas que obligan a las buenas prácticas administrativas dentro de las instituciones del Estado.

Además del Departamento Administrativo de la Función Pública, el Estado cuenta con un establecimiento público de carácter universitario como la Escuela Superior de Administración Pública. La Escuela cumple con la función de investigar, capacitar y asesorar en materia de alta gerencia pública.

Como resultado de sus actividades se dan los principales insumos para que se generen políticas sobre función pública.

Otra entidad que presta asesoría es el Departamento Nacional de Planeación quien fija lineamientos para la planeación y ejecución. Estas organizaciones son cabezas visibles en el desarrollo de políticas orientadoras para llevar a cabo una buena gestión.

Las entidades mencionadas anteriormente son algunas de las tantas con las que cuenta el Estado colombiano que prestan sus servicios para la mejora de la administración pública. Sin embargo no podemos olvidar que estas organizaciones las lideran gerentes públicos que en muchas ocasiones han presentado y/o presentan carencias en sus habilidades gerenciales.

Tenemos las instituciones pero no contamos con el personal idóneo para que realicen una buena gerencia. Por lo anterior podemos concluir entonces que no contamos con gerentes públicos con habilidades gerenciales, en otras palabras no contamos con gerentes públicos.

3. Establecer perfiles para los gerentes públicos con el fin de garantizar una eficiente prestación del servicio por parte del estado.

Con la finalidad de tener organizaciones eficientes al servicio de los ciudadanos, se han generado políticas y programas que conllevan a mejorar sustancialmente la eficacia de las Entidades del Estado. Está por ejemplo el Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP) y la Ley 909 de 2004 por medio de la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

La gerencia pública no puede tener ningún error; las consecuencias de esta gestión se ve reflejada en pérdida de recursos e incluso hasta vidas. La importancia de tener una gerencia pública es vital para el desarrollo del país. Es por esta situación que se deben fortalecer los procesos de selección pero sobre todo establecer perfiles para los gerentes públicos.

Los procesos de selección únicamente serán efectivos en el momento que se establezcan los perfiles necesarios para cada cargo de gerencia pública en el país. Estos perfiles serán entonces un filtro básico que marca un factor decisivo en el momento de seleccionar un gerente público.

Para la definición de estos perfiles se debe contar con la estructura del Estado colombiano ya que esta se divide en sectores básicos para el desarrollo del país. Dentro de estos sectores encontramos por ejemplo: el Sector Defensa, Salud, Educación, Justicia, Agricultura, Ambiente entre otros. Estos sectores entonces deben tener gerentes y profesionales públicos con estudios y experiencia afines con cada sector.

La mayoría de habilidades gerenciales carentes en los gerentes públicos tiene que ver con competencias sobre el sector al que pertenece. Estas habilidades deben ser en planeación estratégica, negociación de conflictos y sistemas organizacionales, pero sobre todo conocimiento en el sector. El conocimiento del sector como estructura, avance y cumplimiento de objetivos marca la diferencia en la gerencia organizacional.

Una de las habilidades y competencia que deben tener los gerentes además del conocimiento del sector al que pertenece, es el manejo de la normatividad. La importancia de conocer y manejar la normatividad con un enfoque administrativo es básico para poder llevar a cabo las metas institucionales y de gobierno.

De esta manera el perfil debe contener conocimiento y competencias en planeación estratégica, gerencia del talento humano, desarrollo organizacional, liderazgo, manejo y negociación de conflictos. Además de las mencionadas, es muy importante que conozca la normatividad y la maneje de manera objetiva para poder llevar a cabo las metas institucionales.

El conocimiento del sector es básico, su conocimiento es vital y como aplique las competencias y habilidades se verán los resultados. Una de las fallas de los grandes gerentes es que no conocen el sector, por tal motivo la toma correcta de decisiones se ve aplazada.

Con el análisis realizado podemos identificar algunas características básicas con las que se puede establecer los perfiles idóneos de los gerentes públicos. Las características son por ejemplo el conocimiento y experiencia del

sector, conocimientos en administración general que le permita tomar decisiones acertadas en el momento indicado, manejo y negociación de conflictos y lectura y aplicación de normatividad, de esta manera tenemos un perfil básico pero idóneo.

Con esta identificación de estos perfiles podemos garantizar que se seleccionaran las personas idóneas para los cargos de gerencia pública. En consecuencia, si se establecen los perfiles gerenciales de manera correcta los resultados en las instituciones públicas será óptimos.

Con buenos resultados en las entidades públicas se prestará un servicio de calidad a los ciudadanos y se cumplirá de esta manera con los fines del Estado Colombiano.

Conclusiones

Los ciudadanos colombianos tenemos la obligación de conocer todos los mecanismos de participación ciudadana con el fin de poder tomar conciencia y decisiones que garanticen que quienes manejan los recursos del estado sean idóneos para llevar a cabo esta tarea.

Las entidades rectoras en materia de función y organizaciones públicas deberán realizar estudios especializados que permitan establecer perfiles idóneos para los cargos de gerencia pública.

Los partidos políticos deberán responder por las personas que ejerzan cargos de gerencia pública y que sean cuotas políticas de estos.

La identificación de perfiles idóneos para los cargos de gerencia pública es el principio del cambio en la administración pública. Si se logra establecer

estos perfiles se garantizara una buena gestión en las entidades del estado y los resultados se verán reflejados en el desarrollo del país.

El Estado colombiano cuenta con las herramientas y recursos para realizar los cambios organizacionales requeridos para un buen desarrollo de la gerencia pública.

Debemos buscar las maneras de encontrar las mejores personas para ocupar cargos de gerencia pública y el inicio está por el establecimiento de los perfiles de estos cargos.

Bibliografía

Colombia, C. P. (1991). De la participación democrática y de los partidos políticos.

Constitución Política de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (10 de Enero de 1986). Acto Legislativo 01 de 1986.

Acto Legislativo 01 de 1986. Bogotá D.C., Colombia.

DAFP. (junio de 2012). *Departamento Administrativo de la Función Pública.* Recuperado el

febrero de 2013, de <http://portal.dafp.gov.co>:

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1431

DANE. (2008). *DANE.* Recuperado el 21 de Febrero de 2013, de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecpolitica/Presen_ECP_08.pdf

Presidencia de la República. (12 de Agosto de 2012). Decreto 2919 de 2012. *Decreto 2919*

de 2012. Bogotá, Colombia.

TIEMPO, E. (20 de Diciembre de 2011). Ordenan incinerar 12 mil mercados dañados en

Cartagena. *EL TIEMPO*, págs.

<http://www.eltiempo.com/colombia/cartagena/ARTICULO-WEB->

[NEW_NOTA_INTERIOR-10921409.html.](http://www.eltiempo.com/colombia/cartagena/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10921409.html)