

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Finanzas y Administración pública



TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Preparado por el estudiante:

Edson Ernesto Rojas Bayona Cód.: 4401617

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
Año 2014

REUNIONES EFECTIVAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LA UGPP

Resumen. La aplicación de reuniones efectivas, en los procesos de toma de decisiones, no es una técnica nueva, no es una ciencia aplicada y mucho menos un nuevo desarrollo administrativo, es una forma de llamar al orden y a la aplicación en los grupos de decisión, de prácticas mínimas comportamentales para abordar, con disciplina, compromiso, profesionalismo y entereza reuniones efectivas para la correcta toma de decisiones.

En la ejecución del gasto público no se puede permitir que surjan costos originados por la no calidad, esto implica disminuir tiempos, recursos y re-procesos, no se puede olvidar que los procesos y las relaciones los desarrollan y sostienen personas, desde diferentes roles: servidores públicos, trabajadores, cliente, usuarios, beneficiarios, jefes; entre otros. Mokate & Saavedra (2006) afirman: “El papel del ciudadano es permanente, pero los otros son temporales y dependen del intercambio puntual. No todos los ciudadanos son clientes, beneficiarios u obligados, pero los clientes, beneficiarios u obligados sí son ciudadanos” (p.13).

La efectividad en la ejecución de los procesos están influenciados por las emociones y formas de percibir la realidad por las personas; muchas veces los logros no se alcanzan; porque se ejecutaron mal; por la falta de sostenimiento de conversaciones poderosas, que logren avanzar acciones concretas hacia el logro de resultados.

Palabras Clave: Reunión efectiva, Toma de decisiones, Honrar la palabra, estar en la cancha, asumir responsabilidades, efectividad, tiempo, costo, Sistema de reuniones, agendas, minutas y trabajo en equipo.

Abstract. Implementation of effective meetings, processes decision-making is not a new technique, not an applied science, much less a new administrative development is a way to call to order and application in group decision making from minimum practices to address behavioral, discipline, commitment, professionalism and integrity effective meetings for sound decision-making.

In the execution of public spending can not allow costs arising from non-quality arise, this implies reduce time, resources and re-processes, one cannot forget that the processes and relationships develop them and support people from different roles: public servants, workers, customers, users, beneficiaries, heads; among others. Mokate & Saavedra (2006) state: "The role of the citizen is permanent but others are temporary and depend on the timely exchange. Not all citizens are clients, beneficiaries or forced, but clients, beneficiaries or citizens themselves are bound "(p.13).

The effectiveness in the implementation of the processes are influenced by emotions and ways of perceiving reality by people; achievements often not achieved; because poorly executed; by the lack of support of powerful conversations that concrete actions to achieve progress towards achieving results.

Keywords: Effective Meeting, Decision making, Honoring the word, be on the court, take responsibility, effectiveness, time, cost, System of meetings, agendas, minutes and teamwork.

Con las demandas sociales que se hacen a los Gobiernos, surge la necesidad de iniciar

procesos de planeación, diseño y ejecución de Políticas Públicas, que permitan disminuir esas demandas o carencias sociales; es así como se creó la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social – UGPP, con dos objetivos puntuales, realizar el reconocimiento de las solicitudes pensionales de los servidores públicos, de las empresas públicas liquidadas y además para controlar los recursos del Sistema Integral de Seguridad Social y Aportes Parafiscales, como se puede observar es un reto bastante amplio para el desarrollo social del país.

El presente trabajo busca mostrar la forma en la cual los cambios en la forma de pensar, de actuar y de sentir lo Público impulsa de una manera positiva el logro de los objetivos propuestos, situación que puede ser medida no solo en los resultados de la entidad, sino en el mejor uso del tiempo, disminución de costos y bienestar de la ciudadanía; se citaran ejemplos concretos de empresas privadas que han adoptado metodologías alrededor de sus reuniones y sus procesos decisorios.

Para concluir se mostraran de una manera muy resumida los siguientes aspectos: la aplicación de la metodología de reuniones efectivas en la UGPP, los resultados antes de su implementación y los resultados después de su aplicación.

Los procesos de selección de funcionarios Públicos miden aspectos comportamentales, técnicos y de experticia, normado y especificado mediante la Ley 909 de 2004, articulado por la Comisión Nacional del Servicio Civil y existen diferentes tipos de vinculaciones en las entidades: empleados de carrera administrativa, empleados en provisionalidad, empleados de

libre nombramiento y remoción, además de contratistas y otros tipos de vinculación; en este punto la UGPP tenía una situación coyuntural tendría que iniciar operaciones con empleados provisionales en su mayoría.

En esta etapa, se entendió que existía una oportunidad de oro para poder realizar procesos de selección diferentes, inició con la consecución de una firma casa talentos, para que una empresa externa realizara una consecución de profesionales provenientes del sector privado y el público, lo único que primaría sería un alto nivel de compromiso y una honestidad comprobada en sus pasados laborales, aparte de un conocimiento técnico aceptable.

La directora general de la UGPP, en su afán de que la entidad sea líder entre todas las organizaciones estatales, enfatizó la necesidad de la exigencia del compromiso a su máxima expresión, ha sido una convencida de la necesidad de cumplir la palabra y esto implica: cumplir con los compromisos asumidos, ser parte en el problema y la solución, renunciar a las disculpas, evitar los dramas y sobre todo decir las cosas como son, por su nombre, usando un lenguaje claro, preciso, corto y teniendo siempre la certeza del entendimiento de la idea expresada por los demás.

Con esas premisas claras y establecidas, para el grupo Directivo era frustrante que sus experiencias en empresas pasadas y su manera de ser Gerentes Públicos no era lo que la entidad y el nuevo reto esperaba, en este proceso se tuvo que desaprender lo que se sabía y aprender una nueva forma de sentir la Gestión Pública: “Cumplir ante todo la promesa de valor al ciudadano”.

La Toma de decisiones parte del consenso que se pueda tener en la alineación o no de una

idea, estrategia o rumbo a seguir, inclusive respecto a los resultados que se esperan, para poder citar algunos casos se toma el ejemplo de TEJEDURIAS NAIBERGER (Empresa textil y de indumentaria Argentina), cuando llega la idea de una reunión, se entiende que hay una cabeza visible, que orienta y que hay un grupo de profesionales, que comparten medianamente las ideas de quien las propone y se llega a un consenso luego de haber llevado adelante una agenda y una reunión.

Las experiencias exitosa de la empresa TEJEDURIAS NAIBERGER, que documenta un manual para contar con una metodología precisa para llevar a cabo reuniones eficaces, (Naiberger, 2009) definen (6) funciones principales y claves para las reuniones.

1. La reunión define al equipo, el grupo o la unidad. “Los que están presentes pertenecen a ellos, los que no lo están, no pertenecen”.
2. En la reunión, el grupo trabajo sobre los conocimientos del grupo como tal. Revisa los conocimientos, los actualiza y los acrecienta. En una buena reunión se crea una especie de “mente única dispersa entre una serie de cabezas”, a la cual se llama “mente social” y que permite producir mejores ideas, planes, y decisiones que un conjunto de personas aisladas.
3. La reunión contribuye a que los participantes entiendan el objetivo general del equipo y, además, la forma en que los aportes de cada participante coadyuvan al logro del objetivo general.
4. Una reunión compromete a todos los participantes a apoyar las decisiones y objetivos

propuestos, incluso a quienes originariamente se oponían a ellos. Además, las decisiones de un equipo de ejecutivos llevan más peso que las de uno solo.

5. Con frecuencia, la reunión es la única instancia en la cual el equipo existe y trabaja como tal, y en donde el líder tiene ocasión de ejercer su liderazgo.
6. En la reunión se da el terreno para el “juego de estatus”. (p.2)

Por otra parte en este mismo documento se citan algunos principios generales sobre las reuniones: solo si la necesidad lo amerita hay reunión, los objetivos deben ser claros para abordar la reunión, invitar un facilitador neutro, se debe preparar una agenda, socializar la información objeto de análisis en la reunión, exigir puntualidad e intervenciones asertivas, apunte lo que se trate en la reunión, documente planes de acción; decisiones y compromisos, mida la efectividad de la reunión y por último elogie en público y critique en privado (Naiberger, 2009)

Supondría que aplicar los principios citados bastaría para tener reuniones eficaces y tomar de decisiones acertadas, sin embargo se tiene que ir más allá, el compromiso, profesionalismo, sacrificio, la pasión por el resultado y cumplir a la sociedad deben ser un impulso lo suficientemente fuerte para alcanzar las metas otorgadas.

Simple comportamientos pueden definir el logro o fracaso para llegar a las metas. La atención es la capacidad que tenemos de discernir y centrarnos en aquello que queremos percibir. Percibimos millones de cosas simultáneamente, pero utilizamos nuestra atención para retener en

el primer plano de nuestra mente lo que nos interesa. (Ruiz, 1998) Generalmente el día a día no permite que se logre un nivel de compromiso con realidades de transformación extraordinarias, que apunte a mejorar la vida de los ciudadanos y se termina gestionando el día a día sin un objetivo claro.

Un caso práctico en Colombia es la aplicación de reuniones eficaces en la empresa ENVIRONMENTTAMB – COL, que es una empresa privada para el tratamiento de residuos sólidos de la industria de Cundinamarca, con un propósito único: mejorar la calidad del medio ambiente y desarrollar conciencia ecológica en la población urbana y rural, de Choconta-Cundinamarca.

La particularidad de esta empresa es que cuenta con una forma de comunicación circular, sin embargo no siempre fue así:

...”El Comité Fundador de *Environmentamb-col* mantiene reuniones para implementar nuevos proyectos, incluyendo la participación del Equipo Pedagógico, pero, en muchas ocasiones, las reuniones no son productivas, pues, los miembros intentan dar sus puntos de vista al tiempo y, al final, no se dan razones bien justificadas para aceptar o no el proyecto discutido. A esto se le suma que no existe un departamento que se encargue de la proyección nacional de la empresa y que organice las comunicaciones...” (Adriana Constanza Cuevas Arias, 2008)

Como se observa las formas de comunicación organizacional inciden altamente en el nivel de desarrollo de los resultados, y para este caso empresarial con unos ajustes bastó para lograr cumplir el objetivo propuesto, sin importar el tamaño de la empresa y a esta empresa le

funcionó: citando el mismo documento se tiene:

“Determinar los objetivos del proyecto, dar nombre a la reunión, se debe definir agenda antes de enviar citaciones a reuniones, definir hora, lugar y fecha de la reunión, verificar la lista de invitados y estudiar el aporte que cada uno puede realizar a la solución del problema, prever el tiempo asignado a cada tema, enviar el material con anticipación y crear la responsabilidad a los que participan de conocer y estudiar los documentos previamente, se designa una persona líder para modular la reunión, puntualidad al iniciar y al terminar la reunión...” (Adriana Constanza Cuevas Arias, 2008)

Generalmente en las entidades Públicas, estas reuniones se denominan comités y no logran ser, más que imposiciones legales para su cumplimiento, las reuniones de trabajo se caracterizan por ser el espacio, para quejarse de lo que no se tiene en términos de recursos, para justificar la falta de compromiso con los errores de los demás y se vuelve una pugna de poderes donde siempre hay una posición dominante que se sigue, este o no este equivocada, es por ello que las decisiones resultan ser más un producto de la intuición, de la experiencia y no un proceso sistemático decantado, técnico y medianamente estructurado.

Cuando la UGPP recibió las funciones asignadas, no se tenía idea de cómo se adecuaría a los requerimientos necesarios, lo único claro que se tenía era que las actividades no podrían desarrollarse de la misma forma, al actuar así, solo se tendría certeza de resultados iguales o peores a sus antecesores, en el tema pensional y en el tema de control de los recursos parafiscales era peor en la medida que ninguna entidad en el país tenía esta función, aparte de las

administradoras de manera directa.

Las reuniones que se realizaban tenían las siguientes particularidades: 1. No iniciaban a una hora definida o concertada, eran agendadas por la Dirección e iniciaban en la gran mayoría de veces, en horarios más allá de la jornada laboral, 2. Las conversaciones partían de las experiencias propias de cada participante en sus anteriores trabajos, 3. Quienes tenían más experiencia asumían posiciones dominantes y no permitían que se expresaran ideas nuevas, 4. No existía como tal un ejercicio coordinado de planeación y diseño de estrategias.

Con el anterior panorama se podría esperar desmotivación, amargura en la labor realizada, sensación de frustración y cúmulo de esfuerzos sin efectividad, además de los altos costos de no calidad en el trabajo realizado, estos están cuantificados y fue un punto de partida para conseguir un cambio en la forma de realizar las actividades:

Tabla 1 Costos de mano de obra equipo diseño etapa inicial UGPP.

PERFIL	ASIGNACIÓN MENSUAL	APORTES PATRONALES							PRESTACIONES SOCIALES				
		SENA (2%)	ICBF (3%)	CAJA DE COMPENSACIÓN (4%)	SALUD (8.5%)	PENSION (12%)	RIESGOS PROFESIONALES (0.522%)	FNA 0.0833%	VACACIONES 0.0611% MES	PRIMA DE NAVIDAD 0.0833%	PRIMA DE SERVICIO 0.0416%	BONIFICACION ESPECIAL DE RECREACION 0.0059%	PRIMA TÉCNICA 0.50%
Dirección General	17.735.844	354.717	532.075	709.434	1.507.547	2.128.301	925.811	1.477.396	13.927.441	1.477.396	8.853.733	1.182.390	8.867.922
Director Operativo Pensiones	14.346.891	286.938	430.407	573.876	1.219.486	1.721.627	748.908	1.195.096	10.519.140	1.195.096	7.161.968	1.182.390	7.173.446
Director Operativo Parafiscales	14.346.891	286.938	430.407	573.876	1.219.486	1.721.627	748.908	1.195.096	10.519.140	1.195.096	7.161.968	1.182.390	7.173.446
Director Operativo Dirección de Soporte y Desarrollo	14.346.891	286.938	430.407	573.876	1.219.486	1.721.627	748.908	1.195.096	10.519.140	1.195.096	7.161.968	1.182.390	7.173.446
Director de Atención al Ciudadano	14.346.891	286.938	430.407	573.876	1.219.486	1.721.627	748.908	1.195.096	10.519.140	1.195.096	7.161.968	1.182.390	7.173.446
Director Jurídico	14.346.891	286.938	430.407	573.876	1.219.486	1.721.627	748.908	1.195.096	10.519.140	1.195.096	7.161.968	1.182.390	7.173.446
TOTAL COSTOS MANO DE OBRA GRUPO DE DISEÑO	89.470.299	1.789.406	2.684.109	3.578.812	7.604.975	10.736.436	4.670.350	7.452.876	66.523.143	7.452.876	44.663.573	7.094.340	44.735.150
TOTAL MES												298.456.345	
VALOR HORA												1.243.568	
HORAS DESTINADAS AL DISEÑO SEMANA												25	
TOTAL COSTOS EN DISEÑO A LA SEMANA												31.089.203	

Fuente: Estudio de costos operativos etapa de diseño UGPP

Solo por tener un referente, que a la semana en promedio se destinen 25 horas de labor directiva en la concertación de diseño de la entidad, equivale a \$120.000.000 de pesos al mes,

que vendrían siendo \$1.440.000.000 de pesos al año, sin lograr coincidir en decisiones, con puntos de vista totalmente diferentes y sobre todo sin los resultados esperados, estos se detallan a continuación:

Tabla 2 Resultados UGPP tema pensional período agosto 2010 – diciembre 2011.

Objetivo Estratégico	Resultados	Avance	Retos a Superar
Tener una <u>determinación y pago oportuno de obligaciones pensionales ajustadas a la Ley</u>	<i>Levantamiento de Información y diagnóstico de las diferentes entidades a recibir.</i>	25%	<i>Garantizar la superación total del represamiento de obligaciones pensionales que a la fecha de recepción de las entidades corresponda a la UGPP.</i>
	<i>Determinar el nivel de represamiento de solicitudes a cargo de las mismas</i>	20%	<i>Garantizar la atención oportuna y con calidad de las solicitudes de obligaciones pensionales recibidas día a día a cargo de la UGPP.</i>
	<i>Diseño de procesos misionales de determinación de derechos pensionales y novedades de nómina.</i>	100%	<i>Garantizar el oportuno reporte de novedades de nómina al Consorcio FOPEP o quien haga sus veces, para pagos de novedades de nómina de pensionados.</i>
	<i>Se establecieron las especificaciones funcionales y mejoras requeridas en las herramientas tecnológicas y aplicativos que usara la UGPP.</i>	65%	<i>Reducir la presentación de tutelas en contra de la Entidad, presentadas por demora en los reconocimientos o fallas en el proceso.</i>
PONDERACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO MISIONAL DE PENSIONES		53%	<i>Garantizar la satisfacción de los usuarios con la atención oportuna y con calidad de los requerimientos de obligaciones pensionales.</i>

Fuente: Informe de Gestión Agosto 2010 – Diciembre 2011 (UGPP, 2010 - 2011)

En el tema pensional se observa una etapa incipiente de diseño y desarrollo de los procesos, sin embargo, las dos actividades cruciales: diagnóstico de entidades y nivel de represamiento de solicitudes pensionales mostraba desarrollos básicos y suponía un reto desde el punto de vista de negociación y de trabajo interinstitucional (trabajo con las entidades liquidadas, con los patrimonios autónomos que administraban su masa de liquidación y con los Ministerios que tenían en su cabeza la asunción de las funciones de las entidades que se liquidaban).

La anterior situación implicaba una adaptación de la entidad a los diferentes escenarios de la Gestión Pública. (Saavedra, 2006) “La gestión pública puede ser abordada desde tres niveles de análisis. El primero se refiere a las esferas públicas como un todo en interacción con el entorno social en un sentido más amplio. En el segundo nivel se halla la actuación de las

organizaciones públicas individuales que operan en sus entornos específicos (sociales, políticos y administrativos). El tercero corresponde al funcionamiento interno de cada organización y el papel de los directivos públicos” (p.14). La situación en la UGPP ameritaba un trabajo en los tres niveles citados.

En el otro negocio misional los resultados fueron casi nulos y sucedió así, porque se priorizo el tema pensional y se tenía la convicción de que disminuyera en consumo de recursos y esfuerzo, dejando una estructura para el desarrollo del tema de los parafiscales, sin embargo al día de hoy son muchas las aristas que el tema pensional demanda a la gestión pública del país, los resultados en parafiscales para el período 2010 – 2011 son:

Tabla 3 Resultados UGPP tema parafiscales período agosto 2010 – diciembre 2011.

Objetivo Estratégico	Resultados	Avance	Retos a Superar
Disminuir la elusión y evasión en Parafiscales y contribuir al mejoramiento de los indicadores de cartera del sistema	<i>Integración de la información.</i> Como un insumo necesario para la detección de conductas de incumplimiento en los aportes parafiscales y la adecuada caracterización de los evasores, la UGPP ha suscrito a la fecha 6 convenios de intercambio de información con el Ministerio de la Protección Social, Confecámaras, DIAN, Registraduría Nacional del Estado Civil, Secretaría de Hacienda de Bogotá y la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital y se encuentran otros 10 convenios en proceso de trámite	60%	La suscripción de los convenios de intercambio de información y crear las condiciones de seguridad para su almacenamiento y gestión.
	<i>Detección de incumplimiento</i> en el pago de los aportes al Sistema de la Protección Social. Con el fin de generar un adecuado control sobre las contribuciones, se seleccionaron las primeras 20 grandes empresas a las cuales se les viene realizando auditorías especializadas en sectores proclives a la evasión y con altos niveles de empleo	4%	Poder controlar el 90% de los contribuyentes
	<i>Actividades de fiscalización</i> con una meta de recaudo de \$18,000 millones de pesos, con un recaudo efectivo de \$388,6 millones de pesos	2%	Adarar el alcance de las funciones conferidas a la entidad y regular algunos temas que permitan la eficiencia de las labores propias de la UGPP - Implementar un régimen sancionatorio que pueda aplicar la UGPP en el desarrollo de los procesos de control.
PONDERACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO MISIONAL DE PARAFISCALES		0,88%	

Fuente: Informe de Gestión Agosto 2010 – Diciembre 2011 (UGPP, 2010 - 2011)

Los resultados que mostro la entidad en sus temas misionales, podrían haber sido suficientes para una entidad que empezaba, también es cierto que los retos para los cuales fue creada superaban cualquier expectativa, para los Directivos y profesionales de la Unidad y suponía trascender la aplicación de la Política Pública para cumplir la promesa de valor al ciudadano. (Deubel, 2002) “El estado es una institución que formaliza unas reglas de juego en

ámbitos que pretende regular. Lo hace por medio de la promulgación de textos jurídicos y administrativos, de la creación de organizaciones y de redes de interacción que sirven de enlace entre la organización y el entorno pertinente en el cual desea desarrollar su acción” (p.19).

Lo que se esperaba en su momento de la Unidad y los resultados que se obtuvieron, originaron que, se repensara como hacer las cosas y como generar una cultura donde predominara el comportamiento ético y honesto, la pasión por el resultado y un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus funcionarios, se realizó una análisis de cuáles eran los factores claves que no estaban presentes, para revertirlos y tener las condiciones mínimas que garantizaran éxito en los años siguientes. Las situaciones que no estaban presentes y que no funcionaban eran:

1. No se priorizaban las tareas por su importancia.
2. No había un trabajo fuerte interinstitucional.
3. Se carecía de orden en las reuniones.
4. Las jornadas laborales iniciaban antes de la 8:00 am y terminaban en horas de la madrugada del día siguiente.
5. Exceso de reuniones.
6. No había delegación de tareas a los niveles operativos de la Unidad.
7. No se observaba capacidad de negociación en las diferentes esferas de gestión de la unidad.

El no contar con estos elementos, supuso la necesidad de trabajar en equipo, pero no era el trabajo en equipo en el cual unos aportan y otros acompañan, era una gestión que se orientaba

por los siguientes principios que son los que han diferenciado la manera de hacer las cosas en la UGPP y le han permitido los resultados que hoy tiene. Se inició con un proceso de alineamiento que era aplicar diez reglas sencillas: 1. Llegar a tiempo a todas las sesiones de trabajo y después de cada receso, 2. Si tienes algo que decir levanta la mano no grites, 3. No sostener conversaciones laterales en un reunión, 3. Mantenerse en la cancha (significa estar concentrado en el objetivo y la reunión que se desarrolla, renunciando a distractores como celulares), 4. Primero escuchar antes de hablar, 5. Ser productivo en la conversación (significa renunciar a las excusas, discursos o a cuentos del pasado), 6. Darse poder a sí mismo cuando se deba decir algo que avance la acción, 7. Mantenerse alineado con lo que se ha creado, 8. Manejar niveles de confidencialidad, 9. No ponerle bigotes a la Mona Lisa (significa decir las cosas claras, concretas y concisas), 10. Completar el proceso por entero y por último 11. Ser entrenable en estas prácticas.

Además de estas reglas, como política se estableció, el uso de un lenguaje diferente, un lenguaje de posibilidad, para lo cual se hace la siguiente clasificación:

Tabla 4 Comparación tipos de lenguaje organizacional.

Lenguaje de Cambio	Lenguaje de Posibilidad
Más. Mejor, diferente	Posibilidad a futuro
Comparativo y Descriptivo (Cuento)	Declaración de ser
Complicado	Simple
Llegar a ser	Ser
Ahora ← Basado en el pasado	Basado en el futuro → Ahora

Fuente: Metodología Vanto Group 2012

Al usar de manera diaria este lenguaje, se creó en la UGPP una cultura de

autocontrol, de pasión por el resultado, no derrotista y de dar la posibilidad a un futuro realizable, para ello se contrató a una firma extranjera, que inició un proceso de entrenamiento con cada individuo de la Unidad, para dar claridad que es Vanto se transcribe la posibilidad de este aliado estratégico:

Vanto Group offers unniqye tecnology to bussines corporations. A fundamental premise of Vanto Group's work is that the individuals in an enterprise and the enterprise itself have the possibility not only of fulfillment and success, but also of greatness.¹

Vanto Group, ofrece una tecnología única para las empresas. La premisa fundamental de Vanto Group, es que el trabajo es de los individuos en una empresa y de la empresa en ellos mismos, posibilitando no solamente cumplir, sino lograr grandeza con su trabajo.

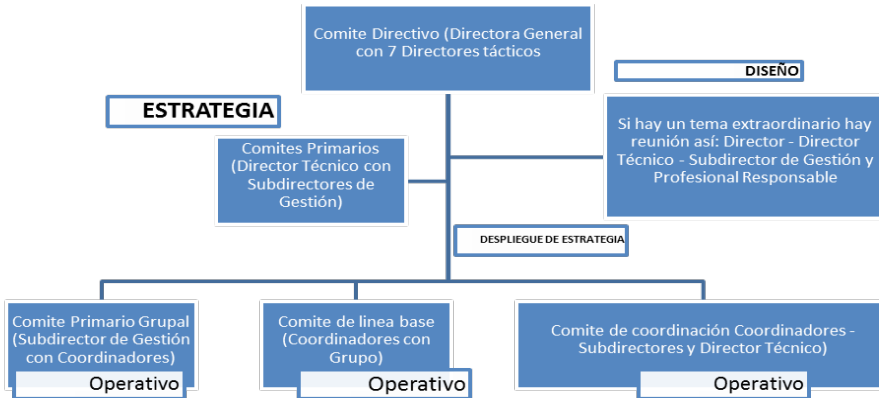
Al contar con un grupo de entrenadores se empezó a trabajar con cada una de las características propias que debe tener un líder y se creó la posibilidad de alinear la capacidad de emprendimiento que cada persona debe tener para el logro de sus objetivos: pasión por hacer las cosas, visión para ver oportunidades de aprendizaje, coraje para hacer las cosas, capacidad de solicitar ayuda cuando se requiera y con esos comportamientos la posibilidad de cumplir la promesa de valor al ciudadano.

¹ (www.vantogroup.com/services.jsp)

La herramienta de gerencia para cumplir las reuniones efectivas fue, una lista de chequeo, para evaluar el cumplimiento, del cual se extracta lo más importante:

1. Jerarquización de reuniones:

Grafico No.1 Jerarquización de Reuniones



Fuente: Prácticas Gerenciales UGPP

Las reuniones se jerarquizaron y se definieron como de diseño que incluye todo el grupo directivo y pretendían modelar la forma de operar de la Unidad, roles y responsabilidades, capacidades instaladas, adecuaciones tecnológicas y formas de contratación; tiempos, recursos y plazos, negociación con otras entidades y sobre todo como serán los canales de atención al ciudadano.

Las reuniones Estratégicas permitían establecer que rumbos escoger, en estas siempre estarían el Director técnico con su tema específico, con Subdirectores, se establecían acuerdos de desempeño, metas y formas de evaluar, se decantaba el plan de trabajo que era el insumo entregado por el grupo de diseño, entre ambos grupos se suscribía un compromiso ético

denominado “Se tu palabra” que comprometía al grupo de diseño a orientar cosas puntuales y el grupo de estrategia a entregar planes, programas y proyectos.

Dentro de la parte estratégica se contaba con los grupos de trabajo operativo que no era otra cosa que suscribir evaluaciones de desempeño al personal operativo, con metas claras y resultados esperados para realizar sus actividades, por ejemplo el grupo de contratación se comprometía a contratar lo que la Unidad requería según los planes aprobados anteriormente, el grupo financiero se comprometía a garantizar los recursos y el grupo administrativo a gerenciar de la mejor manera la optimización de los mismos.

Un grupo que se reunía en caso de no cumplir con los resultados, o en caso de que aparecieran anomalías en la realización de lo esperado denominado grupo de control, donde participaban la Dirección General con sus asesores, los Directores involucrados en las anomalías, Subdirectores implicados y profesionales responsables de las tareas; anomalía no siempre era sinónimo de malo, eran demandas de usuarios no contempladas (nuevas entidades a recibir), reuniones de análisis normativo y reuniones para establecer conversaciones poderosas con grupos de interés externo que afectaron con sus decisiones la forma de diseñar y operar la unidad.

2. Al interior de las reuniones efectivas se aplicó la metodología así:

1. Se define el objeto y alcance de la reunión: Operativamente mediante correos se socializaba, la agenda que incluía el objeto definido, la importancia de la reunión y el alcance de la misma, se advertía que si la reunión duraba más del tiempo establecido, se compensaría saliendo el viernes de esa semana una hora antes.
2. Se definía un nombre para la reunión y se estudiaba por parte del convocante quienes eran los más importantes para participar en la reunión y quienes aportaban al tema llevado a la misma.
3. Se controlaba la asistencia puntual y se establecían reglas de manejo de agenda en la reunión, cada tema consumía el tiempo que se acordaba.
4. Al pasar cada punto se establecían compromisos que los consignaba en la agenda de la Dirección o del funcionario de más alto grado los compromisos y plazos del responsable, esto lo hacía un apuntador escogido previamente por el grupo, además se escogía un controlador del tiempo.
5. Ya en el desarrollo de la reunión, se establecían las siguientes pautas: a) se prohibían las conversaciones paralelas, b) se prohibía el uso de celulares, c) todos estaban focalizados en el tablero y en la conversación, d) las intervenciones eran claras, precisas y concisas, e) no se hablaba del pasado ni se culpaba a nadie, f) se establecían hitos estratégicos para alcanzar las metas, g) cuando no había puntos concordantes se iniciaba un proceso de negociación, donde lo más importante era que todo el grupo sintiera tranquilidad de la negociación realizada, y por último siempre se debía llegar a una conclusión.

Aparte del anterior trabajo al interior de la entidad, se potenció la relación de la Unidad con las demás entidades del sector, se inició por establecer Convenios de cooperación con el Ministerio de Hacienda, la Unidad Administrativa Especial Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales -ITRC, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN y otro aliado clave de capacitación continuada en temas de la seguridad social fue la Organización Iberoamericana de Seguridad Social; que es la entidad que nutre de conocimiento sobre: buenas prácticas en materia de bienestar social citando su misión²:

“La Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) es un organismo internacional, de carácter técnico y especializado, que tiene como finalidad promover el bienestar económico y social de los países Iberoamericanos y de todos aquellos que se vinculan por el idioma español y portugués mediante la coordinación, intercambio y aprovechamiento de sus experiencias mutuas en seguridad social y, en general, en el ámbito de la protección social”.

Esta entidad á formado durante los últimos dos años de manera continuada a los funcionarios de la UGPP en temas como: 1. Avances normativos en seguridad social, 2. Experiencias exitosas europeas, 3. Comparación de modelos de seguridad social en el mundo, 4. Alcances de las reformas, 5. Gerencia orientado a resultados y 6. Modelos de negociación.

² <http://www.oiss.org/spip.php?article776>

Con las herramientas interiorizadas, disciplina y la confianza propia de un grupo alineado ante una posibilidad de cambio los resultados empezaron a cambiar para lo cual se muestra un cuadro comparativo de los principales resultados 2012 y 2013:

Tabla 5 Resultados 2012 y 2013 UGPP.

Objetivo Estratégico	Indicador	Resultado					
		Exigencias Ciudadanas	2012	Resultado	Exigencias Ciudadanas	2013	Resultado
Trámite a Solicitud de Obligaciones Pensionales	Solicitudes Pensiones Gestionadas	40249	27802	69%	94700	92145	97%
Inclusiones en Nómina de Pensionados	Inclusión de Pensionados en nómina para liquidación pensional por primer vez	51788	48741	94%	105914	103515	98%
Procesos de Fiscalización Iniciados por evasión o elusión	Quantificación de hallazgos por evasión	2233 Procesos de Fiscalización	2180	98%	2180	70000	3211%
Procesos de Fiscalización Iniciados por evasión o elusión	Cálculo de Niveles de Evasión en el país	0	0	0%	Conocerlo	\$14,6 billones de pesos	100%
Atención al Ciudadano	Atención Presencial	340692	335498	98%	605000	602213	99,54%
Atención al Ciudadano	Atención a Derechos de Petición	90512	89673	99%	NA	NA	NA
Atención al Ciudadano	Satisfacción de Usuarios	0	0	0	90%	83%	92,22%

Fuente: Informes de Gestión Agosto 2011 – Agosto 2012 y Agosto 2012 – Agosto 2013 (UGPP)

Al dar la posibilidad de generar excedente social. (Saavedra, 2006) “El desarrollo de la estrategia en los ámbitos públicos comienza con la definición de una propuesta de valor público (PVP), cuyos principales componentes son: los mandatos, la misión y visión de la organización. Estos, en su conjunto, especifican el valor público que la organización pretende producir para las partes interesadas”. (p. 20).

Las organizaciones deben identificar realmente cuáles son sus grupos de interés y desde esa premisa articular sus condiciones internas y contar con una forma de actuar única que la diferencia de las demás, se debe llegar a contar con una conciencia colectiva dispersa en la forma de pensar, sentir y actuar de cada uno de sus individuos y solamente en ese estadio se puede

pensar en posibilidades de transformación; no es una labor imposible, nos es inventar nuevas formas de gestión, es sustraer de todas las posibilidades de aprendizaje, las herramientas necesarias para realizar una labor medianamente aceptable por la ciudadanía, el usuario, el beneficiario y la sociedad en conjunto.

Este ensayo pretende mostrar que las cosas pueden ser diferentes en la esfera pública, que hacer lo correcto genera bienestar y que el cambio como sociedad no se logra con esfuerzos individuales desarticulados, que se logra con objetivos trazados fuertes, con pasión, con coraje, anteponiendo muchas veces el egoísmo, aceptando nuevas formas de ver las cosas, involucrando en la organización, en todos los niveles a todas las personas, que la capacitación, la tecnología, el trabajo personal, deben proporcionar herramientas, pero no son un fin son un medio y que no es viable planear desde la carencia, desde lo que no está, se debe planear desde las posibilidades viviendo un futuro realizable y poniendo cada esfuerzo de hoy en su consecución.

BIBLIOGRAFÍA

- Deubel, A. N. (2002). *Políticas Públicas Formulación, Implementación y Evaluación*. Bogotá: Aurora.
- Naiberger, E. Y. (2009). *Un Sistema de Reuniones Eficaces: Su aplicación en Tejedurias Naiberger*. Buenos Aires.

Ruiz, M. (1998). *Los Cuatro Acuerdos Un Libro de la Sabiduría Tolteca*. Urano.

Saavedra, K. M. (2006). *Documentos de trabajo del INDES Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas*. Buenos Aires.

UGPP. (s.f.). Recuperado el 12 de Junio de 2013, de www.ugpp.gov.co/gestion-planesy-proyectos/informes-de-gestion.html

UGPP. (2010 - 2011). www.ugpp.gov.co/gestion-planesy-proyectos/informes-de-gestion.html. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <http://www.ugpp.gov.co/gestion-planesy-proyectos/informes-de-gestion.html>

UGPP. (2013). www.ugpp.gov.co/gestion-planesy-proyectos/informes-de-gestion.html. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de www.ugpp.gov.co/gestion-planesy-proyectos/informes-de-gestion.html