

**REPÚBLICA DE COLOMBIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO**

**EL ESTILO DE DIRECCIÓN PARA LA EMPRESA INDUSTRIA Y  
COMERCIAL DEL ESTADO TERMINAL DE TRANSPORTES DE  
FUSAGASUGÁ ENMARCADO EN UN MODELO DE DESARROLLO  
HUMANO**

**Trabajo Especial de Grado Presentado como  
Requisito para Optar al Grado de  
Especialista en Control Interno**

**HUERTO ORIGUA SONIA PATRICIA  
GUTIERREZ SUAREZ JORGE ELIECER**

**Bogotá D.C. Marzo de 2011**

## ÍNDICE GENERAL

	pp
ÍNDICE	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
LISTA DE GRAFICOS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	2
II PROBLEMÁTICA	6
III ANALISIS TEORICO	9
IV PROPUESTA	21
REFERENCIAS	24
ANEXOS	
A.LEY 909 DE 2004	25
B. MODELO DE ACUERDO DE GESTIÓN	29

## **DEDICATORIAS**

A mis Padres, hermanos y amigos por estar conmigo en el trascurso de esta especialización ofreciéndome su compañía y apoyo.

Igualmente al Dr. Manuel Castellanos Gerente de la Terminal de Transportes de Fusagasugá por su confianza y apoyo.

Sonia Patricia Origua Huerto

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos nuestros docentes quienes nos ofrecieron sus conocimientos, sabiduría y experiencias para nuestra formación como profesionales íntegros para aportarle a este país que lo requiere.

Igualmente a nuestra directora de seminario **Luz Mery Guevara Ch.**, que durante este cortó tiempo demostró su compromiso, dedicación y colaboración incondicional para poder alcanzar este logro tan importante para nosotros.

A todos nuestro seres queridos por su apoyo, colaboración y acompañamiento en todo el proceso de formación.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Estructura organizacional de la Terminal de Transportes de Fusagasugá.	11
2 Mapa de Procesos de la Terminal de Transportes de Fusagasugá.	12

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO**

**EL ESTILO DE DIRECCIÓN PARA LA EMPRESA INDUSTRIA Y  
COMERCIAL DEL ESTADO TERMINAL DE TRANSPORTES DE  
FUSAGASUGÁ ENMARCADO EN UN MODELO DE DESARROLLO  
HUMANO.**

Autor: Sonia Patricia Origua Huerto\*  
Jorge Eliecer Suarez Gutiérrez\*\*  
Tutor: Luz Mery Guevara  
Fecha: Abril de 2011

**RESUMEN**

La alta gerencia en el sector público está sometida a los cambios que se producen en cada proceso político que se da dentro de la administración del orden nacional y territorial, hecho por el cual cada cuatro años como mínimo, se produce un cambio en la alta dirección; generando en la mayoría de los casos que los proyectos o programas implementados que son a largo plazo, no tengan una continuidad exitosa por causa de la intervención e intencionalidad de los diferentes actores políticos.

Por ello el desafío consiste en que políticos, planificadores, promotores y, sobre todo, los actores del desarrollo sean capaces de manejar el enfoque de las necesidades humanas, para orientar sus acciones y aspiraciones al interior de las organizaciones.

**ABSTRACT**

The high management in the public sector is put under the changes that take place in each political process that occurs within the administration of the national order and territorial, done by which every four years like minimum, a change in the high direction takes place; generating in the majority of the cases that the implemented projects or programs that are long term, do not have a successful continuity because of the intervention and intentionality of the different political actors.

---

\* Profesional en Administración de Empresas, Universidad de Cundinamarca. Experiencia laboral en el sector Público, específicamente en el área de Calidad y Control Interno de la E.I.C.E. Terminal de Transportes de Fusagasugá.

\*\* Profesional en Administrador Público, Universidad Escuela Superior de Administración Pública. Experiencia laboral en el sector Público, específicamente en el área Operativa de la E.I.C.E. Terminal de Transportes de Fusagasugá.

For that reason the challenge consists of that politicians, planners, promoters and, mainly, the actors of the development are able to handle the approach of the human needs, orienting its actions and aspirations to the interior of the organizations

# **EL ESTILO DE DIRECCIÓN PARA LA EMPRESA INDUSTRIA Y COMERCIAL DEL ESTADO TERMINAL DE TRANSPORTES DE FUSAGASUGÁ ENMARcado EN UN MODELO DE DESARROLLO HUMANO.**

## **INTRODUCCIÓN**

A través de este trabajo se busca dar a conocer un estilo de dirección para la E.I.C.E. Terminal de Transportes de Fusagasugá enmarcado en un modelo de desarrollo humano.

Es importante que sea analice el estilo de dirección como un elemento de Control que define la filosofía y el modo de administrar del gobernante o gerente público. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo de la institución pública, para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que persigue cada entidad y los fines sociales del Estado en general. Su importancia radica en que los estilos de gestión orientan el día a día de la entidad pública, por lo tanto generan y soportan el clima organizacional que requiere el Control.

El estilo de dirección debe garantizar la concientización de una función administrativa orientada al servicio público, facilitar la comprensión de la dinámica organizacional y obtener el compromiso de sus servidores con el cuidado de lo público, la comunidad y los diferentes grupos de interés con los cuales interactúa.



## **CAPÍTULO I**

### **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

El Concejo Municipal expide el Acuerdo N° 02 del 06 de marzo de 2003 “Por medio del cual se crea la Empresa Industrial y Comercial del Estado Terminal de Transporte de Fusagasugá” y el Acuerdo N° 09 de 2004 (por medio se modifica el acuerdo 02 del seis (06) de marzo de 2003) emanado por el Concejo Municipal de Fusagasugá en virtud de que la Asamblea General de Socios, el 23 de marzo de 2002, aprobó la liquidación de la Empresa Terminal de Transportes de Fusagasugá S.A. y mediante Resolución No. 2459 de diciembre 24 de 2002, la Superintendencia de Puertos y Transportes, aprobó el inventario del Patrimonio Social de la Empresa Terminal de Transportes de Fusagasugá S.A. en liquidación.

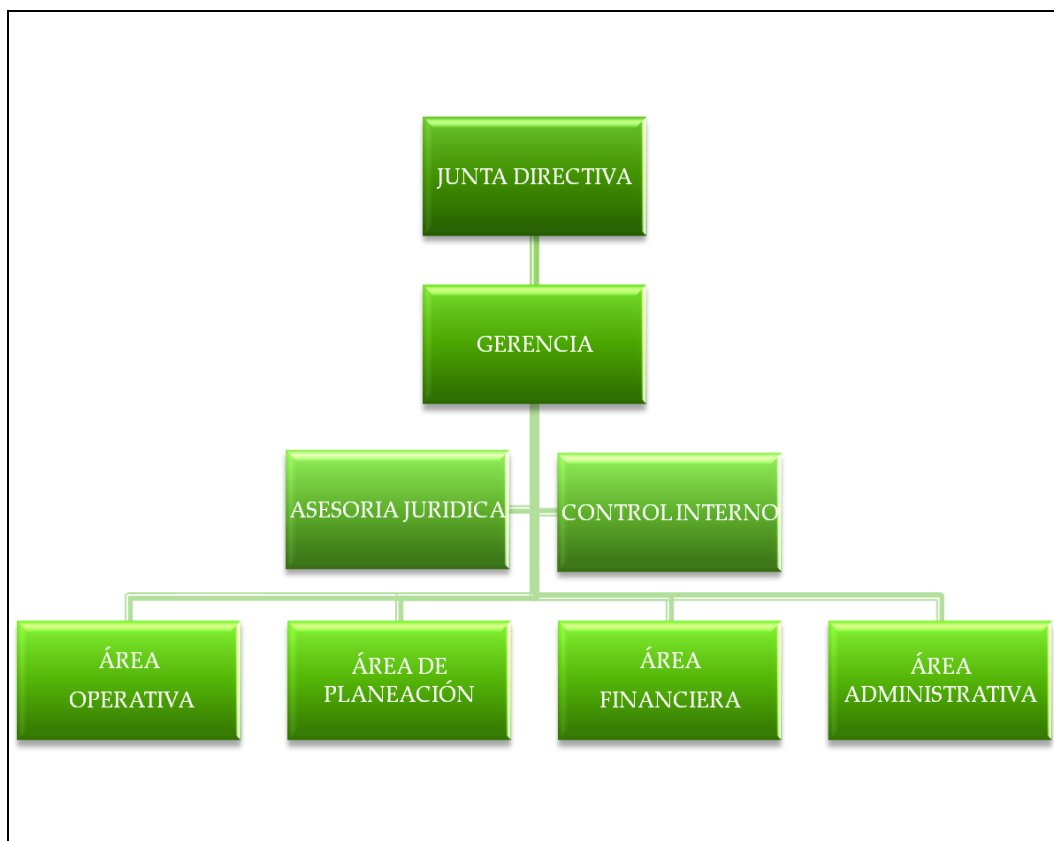
La Terminal de Transporte de Fusagasugá inicia su operatividad el 12 de Mayo de 2004, como una empresa industrial y comercial del estado del orden municipal con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, patrimonio y organización propia, conforme a las reglas del derecho privado, excepto en lo previsto en normas especiales de derecho público; su objetivo ejercer el control administrativo y operativo de las diferentes actividades de tránsito y tráfico de las empresas urbanas e intermunicipales que operan dentro de las instalaciones de la Terminal.

Para el año 2005 el Ministerio de Transporte emite la Resolución N° 1973 de Julio 17 de 2005 “Por la cual se concede Homologación de la Habilitación a la Empresa Industrial y Comercial del Estado Terminal de Transporte de Fusagasugá”. A su vez en Marzo de 2007 se inicia la implementación y adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad que permite evaluar el desempeño de cada uno de los procesos que lo integran; busca anuar esfuerzos para mejorar la calidad del servicio,

adoptando una visión estratégica y satisfaciendo en general a clientes internos y externos; por este motivo y como respuesta a la necesidad del fortalecimiento de la Terminal como empresa, tiene establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de Calidad y mejora continua, el cual involucra todos los requisitos descritos en la Norma ISO9001-2008, gracias a lo cual es posible lograr la satisfacción y superación de las expectativas de nuestros clientes y la mejora continua.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la E.I.C.E **Terminal de Transporte de Fusagasugá** refuerza su capacidad, con fundamento en la aplicación de la norma ISO9001-2008 como elemento de comprobación de su eficacia eficiencia y efectividad y con los fines misionales establecidos, en el marco legal aplicable y especialmente, en el empeño de lograr mejorar a través de la optimización de sus actividades, unificando los conceptos y estandarizando la ejecución de los procesos; los cuales garantizan la debida armonización y calidad en los resultados, proceso de Certificación de Calidad bajo la Norma ISO 9001 versión 2008 ante el ente certificador ICONTEC, el cual se logró en el mes de agosto de 2010.

La E.I.C.E Terminal de Transporte de Fusagasugá tiene definida su estructura de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 086. Ver grafico No. 01



*Grafico No. 01 Estructura organizacional de la Terminal de Transportes de Fusagasugá*

*Fuente, Manual de calidad de la terminal de transportes de fusagasugá*

Su enfoque está orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes relacionados con la administración, control de la operatividad del transporte terrestre intermunicipal de pasajeros y de servicios complementarios de la Terminal, en el grafico No. 02 es claro el mapa de procesos de la entidad.

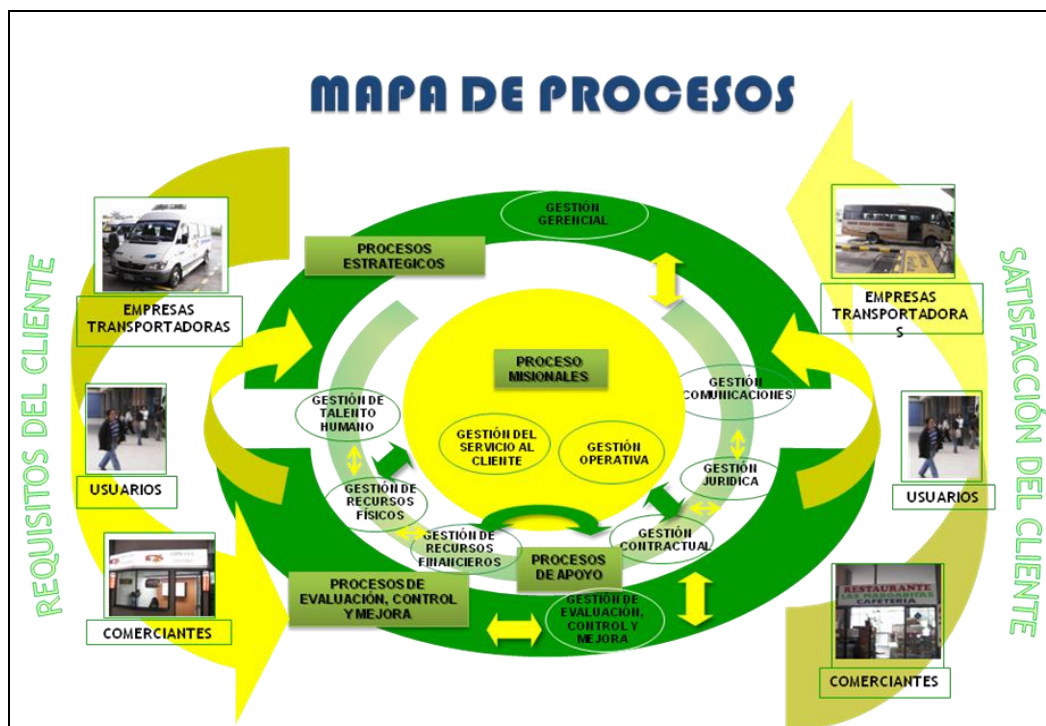


Grafico No. 02 Mapa de Procesos de la Terminal de Transportes de Fusagasugá.

Fuente, Manual de calidad de la terminal de transportes de fusagasugá

## **CAPÍTULO II**

### **PROBLEMÁTICA**

La empresa E.I.C.E. Terminal de Transportes de Fusagasugá por ser de carácter público está sometida a los cambios que se realizan en cada proceso político que se da dentro de la administración municipal, hecho por el cual cada cuatro años como mínimo, se produce un cambio en la alta dirección de la empresa y así sucesivamente; esto en la mayoría de los casos ocasiona que los proyectos o programas implementados y que son a largo plazo, no tengan una continuidad exitosa por causa de la intervención e intencionalidad de los diferentes actores políticos que direccionen en el momento, la administración municipal.

Situación que no es ajena a la empresa en mención que desde su creación hasta la fecha, ha pasado por tres procesos de dirección, en donde cada gerente ha tenido su propio estilo de gestión e incidiendo en dicha acción: el primero, enfocando su interés en la minimización del gasto y maximización del ingreso, el logro de la homologación de la Terminal, la organización administrativa, la delegación de responsabilidades y autoridades, asignación salarial, entre otros aspectos que marcaron, la pauta en la Terminal; estas acciones no fueron dadas dentro de un marco normativo, dejando un gran reto para su sucesor, lo cual lo llevó a corregir y enmendar dichas decisiones; en esta primera administración los actores políticos influyeron de forma directa en la organización, debido a que la empresa dejó de ser un ente privado y se convirtió en una entidad pública, situación que hace que las decisiones estén sujetas a personas externas de la organización que en ocasiones trascienden a intereses particulares.

El segundo, con la intencionalidad de querer hacer las cosas bien, fortalece la imagen institucional, enmendando aquellas acciones

equivocadas heredadas de la anterior administración, impulsando la entidad al camino de la calidad, objetivo que obtuvo excelentes resultados logrando certificarla en la norma ISO 9001 versión 2008; esto posesionó a la Empresa como la primera en el municipio de Fusagasugá en alcanzar esta certificación. Su interés desde su inicio de administración fue darle y ubicar a la Terminal en los primeros lugares en resultados administrativos de gestión en el municipio de Fusagasugá, trascendiendo al nivel nacional. La intervención de los actores políticos fue condicionada logrando tener autonomía en la toma de decisiones demostrando que la gestión pública también puede trabajar por objetivos y resultados de gestión.

Por último, el tercero, enfocado a darle continuidad a los programas y proyectos que la administración anterior dejó, encaminado más a sobrellevar el día a día, ya que por su experiencia y bagaje en la administración pública tiene la concepción de lo público que las entidades se sostienen solas, dejando a un lado las características propias de la organización, como ente descentralizado.

Cada uno con su propia visión y manera de ver las realidades, las convierte en la base para la toma de decisiones e implementación de planes y programas que lleven al éxito o al fracaso de la empresa.

Por ello, es necesario determinar unos parámetros mínimos, los cuales permitan contextualizar al gerente de una manera rápida y armónica de modo que la organización no sufra traumatismo en su operación, por los procesos de cambio generados, por la dinámica de la administración municipal y que le permita tener continuidad en la ejecución de sus políticas de operación, proyectos, planes y programas logrando la auto sostenibilidad.

Es así como a través de este análisis aplicado se busca que el Gerente Público pueda guiar y dirigir la organización, teniendo como base los principios y valores individuales de la alta dirección y del nivel directivo,

demostrando una capacidad gerencial, conociendo las exigencias y necesidades de la comunidad y cada uno de las partes interesadas de la empresa, adquiriendo responsabilidad social en pro de un mejoramiento continuo, en cada uno de los procesos que integran la Empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **ANALISIS TEORICO**

El Estilo de Dirección es un elemento de control que define la filosofía y el modo de administrar del gobernante o gerente público; estilo que se deben distinguir por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad pública. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones de la organización hacia el cumplimiento de su misión, en el contexto de los fines sociales del Estado.

El modo o la manera que asume el nivel directivo para la conducción de la entidad, define un estilo de gestión propio que a pesar de tener como base los principios y valores individuales de la máxima autoridad y de su nivel directivo, obliga a asumir los requisitos de tipo moral, ético, de responsabilidad, de transparencia, compromiso con el servidor público, conocimiento, suficiencia y capacidad gerencial, necesarios para conducir la empresa en el actuar que exige la ciudadanía.

También constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar y orientar las acciones de la entidad, generando autoridad y confianza y demostrando capacidad gerencial, conocimiento de las necesidades de la ciudadanía y las partes interesadas de la entidad, compromiso con el control y con el cumplimiento de la misión, visión, planes y programas; buen trato a los servidores públicos y una utilización transparente y eficiente de los recursos.

Además de ello permite que los servidores públicos se desempeñen en un ambiente que facilite tanto la comprensión y el respeto por el control, como la motivación para sugerencia de medidas que fomenten el mejoramiento en las acciones del servidor público.



Así mismo pretende que los servidores públicos apliquen el autocontrol y el control interno en las acciones que realiza la organización. Para lograrlo se requiere que conozcan acerca de los fines esenciales del Estado, su función y objetivos; así como los parámetros éticos y morales que deben regir la función pública; los principios y valores de la entidad para la cual labora, su cultura organizacional; las expectativas de la ciudadanía o de alguna de sus partes interesadas a las cuales sirve y las relaciones con otras entidades públicas.

De esta manera busca que la entidad desarrolle unos principios y valores propios de su que hacer enmarcados en la ética pública (Ley 909, 2004) establecida constitucionalmente a través de diferentes actividades que favorezcan el control y se orienten hacia la prestación del servicio público con transparencia, eficacia, eficiencia y uso responsable de los recursos públicos.

Del mismo modo, el estilo de dirección, está compuesto por aspectos relacionados con la cultura ética de la entidad que debe ser construido participativamente con todos los servidores de la entidad, por las políticas de desarrollo del talento humano enmarcadas en su mayoría en la (Ley 909, 2004) y del estilo de dirección que guían y dan orientaciones sobre el que hacer institucional tanto interno como las responsabilidades con sus grupos de interés.

La (Ley 909, 2004) en su título VIII, habla de los principios de la gerencia pública en la administración, en su artículo 48 Principios de la función gerencial expresa que:

Los empleados que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas a las cuales se refiere esta Ley están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo, sin perjuicio de la subordinación al órgano del que dependan jerárquicamente.

De igual manera, los gerentes públicos formularán, junto con los jefes del organismo o entidad respectiva, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la entidad y serán responsables de su ejecución.

Y finalmente, están facultados para diseñar, incorporar, implantar, ejecutar y motivar la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional. (Ley 909, 2004)

Esta ley pretende clasificar el comportamiento de los servidores públicos, trabajando participativamente en la construcción de los principios y valores de la Empresa, así como de las conductas propias de los servidores acordadas mutuamente para realizar la gestión y dar cumplimiento a los objetivos de la entidad en un ambiente armónico, de confianza, credibilidad, transparencia, eficiencia y eficacia. Las entidades a las que les aplica el título VIII de la Ley 909 de 2004, deberán suscribir y evaluar acuerdos de gestión.

Es así como deben utilizarse herramientas como las contenidas en el Modelo Estándar de Control Interno MECI, las cuales soporten el compromiso de la alta dirección; así mismo, exige como producto la caracterización del Estilo de dirección favorable al control y a la transparencia. Un estilo que debe propender entonces por: a) La transparencia en todas las actuaciones y decisiones donde la alta dirección debe garantizar que sus acciones se caractericen por estar enmarcadas dentro de los principios y valores de la entidad, cumpliendo con los aspectos legales y normativos necesarios para respaldar una gestión equitativa y justa hacia sus subalternos y la ciudadanía en general.

b) La comunicación como estrategia de gestión buscando que los servidores públicos interioricen todas las políticas y directrices emitidas por la alta dirección, así como una comunicación abierta y

permanentemente hacia la comunidad o grupos de intereses a través de la formalización de unos canales de comunicación que faciliten el acceso de la comunidad al que hacer institucional de la entidad, consolidando una imagen corporativa.

c) El enfoque al cliente donde la alta dirección debe garantizar los medios y canales para mantener una comunicación permanente con las partes interesadas y la ciudadanía en general, propendiendo por prestar un servicio de calidad buscando la satisfacción de las necesidades detectadas de los clientes.

d) El control a la estrategia y a la operación institucional ya que la alta dirección debe conocer el funcionamiento de la entidad y la interacción de los diferentes procesos, y los mecanismos de planeación que hacen posible el buen funcionamiento de la entidad. Igualmente, debe realizar seguimientos y evaluaciones que le permitan determinar en qué estado de avance se encuentran.

e) El compromiso con el servidor público puesto que el líder institucional debe ser un representante de la función pública en los diferentes espacios donde se desempeñe, propendiendo por la prestación de servicios acordes con el objeto y razón de ser de la entidad, estableciendo características adicionales a los requerimientos de los usuarios.

f) Altos estándares de calidad considerando que la alta dirección debe garantizar que la operatividad de la entidad se encuentre claramente definida y orientada a satisfacer las necesidades de sus usuarios, determinando cuales son los aspectos relevantes para prestar un servicio acorde a las expectativas de las partes interesadas.

g) Por último, el trabajo en equipo teniendo en cuenta que la alta dirección debe respaldar y fomentar el trabajo entre los diferentes responsables de los procesos, proponiendo por que en la entidad exista un enfoque basado en procesos que facilita una mirada global en la ejecución de los mismos, estimulando con ello la cooperación, la participación y la

solidaridad en el ejercicio de las actividades por parte de los servidores de la misma. (Departamento Administrativo de la Función Pública, Diciembre 2008)

En este sentido, se puede diseñar una encuesta con preguntas relacionadas con las variables anteriores y aplicarla a una muestra determinada por cada institución, para establecer cuál es ese estilo de gerencia que los servidores han caracterizado y que favorece al desarrollo y sostenibilidad de la entidad y generar acciones de mejora, para que la alta dirección las emprenda, propendiendo por consolidar un estilo más acorde a las necesidades de las organizaciones.

El desafío consiste en que políticos, planificadores, promotores y, sobre todo, los actores del desarrollo sean capaces de manejar el enfoque de las necesidades humanas, para orientar sus acciones y aspiraciones al interior de las organizaciones.

Por ello es necesario dar una mirada a la propuesta del Desarrollo a Escala Humana como una manera distinta de ver el desarrollo al interior de la organización, el cual no excluye metas convencionales como crecimiento económico, para que todas las personas puedan tener un acceso digno a bienes y servicios. Sin embargo, la diferencia respecto de los estilos dominantes radica en concentrar las metas del desarrollo en el proceso mismo del desarrollo. En otras palabras, que las necesidades humanas fundamentales pueden comenzar a realizarse desde el comienzo y durante todo el proceso de desarrollo; o sea, que la realización de las necesidades no sea la meta, sino el motor del desarrollo mismo. Ello se logra en la medida en que la estrategia de desarrollo sea capaz de estimular permanentemente la generación de satisfactores sinérgicos. (Max-Neef, 1993)

La propuesta del desarrollo escala humana de Manfred Max-Neef tiene como protagonista básico a las personas. De esta base parten tres pilares: La satisfacción de las necesidades humanas, la generación de

niveles crecientes de auto dependencia. Esto se refiere a economías locales y regionales, y por último, la articulación orgánica entre seres humanos, naturaleza y tecnología.

Se ha creído, tradicionalmente, que las necesidades humanas tienden a ser infinitas; que cambian constantemente, que varían de una cultura a otra y que son diferentes en cada período histórico. El típico error que se comete en los análisis acerca de las necesidades humanas es que no se explica la diferencia esencial entre las que son propiamente necesidades y los satisfactores de esas necesidades. Es indispensable hacer una distinción entre ambos conceptos por motivos tanto epistemológicos como metodológicos.

La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en el que ellas se interrelacionan e interactúan. Simultaneidades, complementariedades y compensaciones son características propias del proceso de satisfacción de las necesidades.

Además pueden dividirse conforme a múltiples criterios, y las ciencias humanas ofrecen en este sentido una vasta y variada literatura. El modelo combina dos criterios posibles de división: según categorías existenciales y según categorías axiológicas. Esta combinación permite reconocer, por una parte, las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad. Ambas categorías de necesidades pueden combinarse.

Por ejemplo, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de Subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de Entendimiento. Los sistemas curativos, la

prevención y los esquemas de salud, en general, son satisfactores de la necesidad de Protección.

No existe una correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades; a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según el momento, el lugar y las circunstancias.

Una vez diferenciados los conceptos de necesidades y de satisfactores, es posible formular dos postulados adicionales. Primero: las necesidades humanas fundamentales son pocas, delimitadas y clasificables. Segundo: las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

Cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales. En cada sistema éstas se satisfacen (o no) a través de la generación (o no generación) de diferentes tipos de satisfactores.

Uno de los aspectos que define una cultura es su elección de satisfactores. Las necesidades humanas fundamentales de un individuo que pertenece a una sociedad consumista son las mismas del que pertenece a una sociedad ascética. Lo que cambia es la cantidad y calidad de los satisfactores elegidos, y/o las posibilidades de tener acceso a los satisfactores requeridos.

Lo que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades. El cambio cultural es consecuencia -entre otras cosas- de abandonar satisfactores

tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes. (Max-Neef, 1993)

El concepto de pobreza toma gran relevancia en el modelo, siendo muy limitado en el concepto tradicional, ya que se refiere exclusivamente a la situación de aquellas personas que se hallan por debajo de un determinado nivel de ingreso, noción estrictamente economicista.

Sugiere el modelo no hablar de pobreza, sino de pobreza. De hecho, cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana. Hay una pobreza de Subsistencia (si la alimentación y el abrigo son insuficientes); hay una pobreza de Protección (debido a sistemas de salud ineficientes, a la violencia, la carrera armamentista, etc.); hay una pobreza de Afecto (debido al autoritarismo, a la opresión, las relaciones de explotación con el medio ambiente natural, etc.); hay una pobreza de Entendimiento (por la deficiente calidad de la educación); hay una pobreza de Participación (por la marginación y discriminación de las mujeres, los niños o las minorías étnicas); hay una pobreza de Identidad (cuando se imponen valores extraños a las culturas locales y regionales, o se obliga a la emigración forzada, el exilio político, etc.); y así sucesivamente.

Pero las pobreza no son sólo pobreza, son mucho más que eso. Cada pobreza genera patologías, toda vez que rebasa, por su intensidad o duración, ciertos límites críticos.

Es sabido que un individuo que sufre una prolongada cesantía cae en una especie de montaña rusa emocional, la cual comprende, por lo menos, cuatro etapas: a) shock, b) optimismo, c) pesimismo, d) fatalismo. La última etapa representa la transición de la inactividad a la frustración y de allí a un estado final de apatía donde la persona alcanza su más bajo nivel de autoestima.

Es bastante evidente que la cesantía prolongada perturbará totalmente el sistema de necesidades fundamentales de las personas. Debido a sus problemas de subsistencia, la persona se sentirá cada vez menos protegida; las crisis familiares y los sentimientos de culpa pueden destruir sus relaciones afectivas; la falta de participación dará cabida a sentimientos de aislamiento y marginación, y la disminución de la autoestima puede fácilmente provocar en el individuo una crisis de identidad.

La cesantía prolongada produce, pues, patologías. Sin embargo, esto no constituye la peor parte del problema. Dadas las actuales circunstancias de crisis económicas generalizadas, no se puede seguir pensando en patologías individuales. Se debe necesariamente reconocer la existencia de patologías colectivas de la frustración, para las cuales los tratamientos aplicados han resultado hasta ahora ineficaces.

Una política de desarrollo orientada a la satisfacción de las necesidades humanas trasciende la racionalidad económica convencional, porque compromete al ser humano en su totalidad. Las relaciones que se establecen -o que pueden establecerse- entre las necesidades y sus satisfactores hacen posible construir una filosofía y una política de desarrollo auténticamente humanistas.

Las necesidades revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, ya que éste se hace palpable a través de ellas en su doble condición experimental: como carencia y como potencialidad. Comprendidas en un amplio sentido, y no limitadas a la mera subsistencia, las necesidades patentizan la tensión constante entre carencia y potencia tan propia de los seres humanos.

Concebir las necesidades tan sólo como carencias (por ej., tengo necesidad de alimento porque carezco de él, o tengo necesidad de afecto porque nadie me quiere) implica restringirlas a lo puramente fisiológico o subjetivo, que es precisamente el ámbito en que una necesidad asume



con mayor fuerza y claridad la sensación de falta de algo. Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidades y, más aún, pueden llegar a ser recursos. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto es potencial de recibir afecto pero también de darlo. (Max-Neef, 1993)

Acceder al ser humano a través de las necesidades permite tender el puente entre una antropología filosófica y una opción política; tal parece ser la voluntad que animó los esfuerzos intelectuales de hombres como Karl Marx o Abraham Maslow, por mencionar sólo dos ejemplos. Comprender las necesidades como carencia y potencia previene contra toda reducción del ser humano a la categoría de existencia cerrada.

Son pues, los satisfactores los que definen la modalidad que una cultura o una sociedad imprime a las necesidades. Los satisfactores no son los bienes económicos disponibles, sino que están referidos a todo aquello que, por representar formas de Ser, Tener, Hacer y Estar, contribuye a la realización de las necesidades humanas. Pueden incluir, entre otras cosas, formas de organización, estructuras políticas, prácticas sociales, condiciones subjetivas, valores y normas, espacios, comportamientos y actitudes; todas en una tensión permanente entre consolidación y cambio.

El hecho de que un mismo satisfactor tenga efectos distintos en diversos contextos no sólo depende del contexto, sino también en buena parte de los bienes que el medio genera, de cómo los genera y de cómo organiza el consumo de esos bienes. En la civilización industrial, los bienes (entendidos como objetos y artefactos que aumentan o merman la eficacia de un satisfactor) se han convertido en elementos determinantes.

Cuando la forma de producción y consumo de bienes conduce a que éstos se conviertan en fines en sí mismos, la presunta satisfacción de una necesidad empaña las potencialidades de vivirla en toda su amplitud. Queda allí abonado el terreno para la instauración de una sociedad

alienada que se embarca en una carrera productivista sin sentido. La vida se pone entonces al servicio de los artefactos, en vez de estar los artefactos al servicio de la vida. La búsqueda de una mejor calidad de vida es suplantada por la obsesión de incrementar la productividad de los medios.

La construcción de una economía humanista exige, en este marco, entender y desentrañar la relación dialéctica entre necesidades, satisfactores y bienes económicos, a fin de pensar formas de organización económica en que los bienes potencien los satisfactores para vivir las necesidades de manera coherente, sana y plena.

Esto obliga a repensar el contexto social de las necesidades humanas de una manera radicalmente distinta de como ha sido habitualmente pensado por los planificadores sociales y los elaboradores de políticas de desarrollo. Ya no se trata de relacionar las necesidades solamente con los bienes y servicios que presuntamente las satisfacen, sino de relacionarlas además con prácticas sociales, tipos de organización, modelos políticos y valores que repercuten sobre la forma en que se expresan las necesidades.

Parece legítimo, entonces, suponer que las necesidades humanas cambian con la velocidad que corresponde a la evolución de la especie humana: a un ritmo sumamente lento. Por estar imbricadas a la evolución de la especie, son también universales. Tienen una trayectoria única.

Los satisfactores, en cambio, tienen una doble trayectoria. Por una parte se modifican al ritmo de la historia y, por otra, se diversifican de acuerdo a las culturas y las circunstancias, es decir, de acuerdo al ritmo de las distintas historias.

Integrar la realización armónica de necesidades humanas en el proceso de desarrollo significa la oportunidad de que las personas puedan vivir

ese desarrollo desde sus comienzos, dando origen así a un desarrollo sano, autodependiente y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas y de toda la persona.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

Teniendo en cuenta todo lo anterior se plantean algunas proposiciones para ser tenidas en cuenta dentro de la organización, buscando lograr un mejor estilo de dirección del personal que se allegue a direccionar tan importante entidad pública del Municipio de Fusagasugá.

Se propone a la empresa tener en cuenta el aspecto normativo establecido en la Ley 909 de 2004 que nos permite conocer criterios básicos para el Estilo de Dirección del Gobernante Público, entre los que tenemos:

Que el Gerente Público está obligado a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el desempeño de su cargo y están sujetos a la responsabilidad de la gestión, lo que nos lleva a evaluar su desempeño de acuerdo con los principios de eficacia y eficiencia.

Es de suma importancia que en el momento en que la Junta Directiva elija al Gerente o Representante Legal de la E.I.C.E. de la Terminal de Transportes de Fusagasugá tenga en cuenta el procedimiento de ingreso a los empleos de naturaleza gerencial que habla la (Ley 909, 2004) donde nos expresa que para designar al empleado se tendrá en cuenta los criterios de merito, capacidad y experiencia para el desempeño del empelo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridas para el desarrollo del empelo., la práctica de una entrevista y una valoración de antecedentes de estudio y experiencia.

Al igual se puede implementar la evaluación del candidato o los candidatos propuestos por el nominador, la cual puede ser realizada por una universidad pública o privada, o por una Empresa Consultora

Externa especializada en selección de directivos, sin desconocer que el Departamento Administrativo de la Función Pública apoya técnicamente a las Entidades Públicas en el desarrollo de estos procesos.

Sin embargo, hay que dar claridad en que la decisión sobre el nombramiento del empleado Gerente Público corresponde a la autoridad del nominador.

Después del nombramiento del Administrador o Gerente Público es muy importante determinar los objetivos a cumplir. Siendo de suma importancia implementar un acuerdo de gestión donde se concrete los compromisos adoptados por el Gerente Público con su superior y se describirá los resultados esperados en términos de cantidad y calidad, en donde se identificaran indicadores y los medios de verificación de estos.

Es por ello determinante evaluar el acuerdo de gestión por el superior jerárquico, evaluación que se debe dejar por escrito, donde quedara constancia del grado de cumplimiento de los objetivos.

El estilo de dirección debe tener inmerso un enfoque de desarrollo humano que tenga en cuenta las habilidades, destrezas, conocimientos y manejo de las situaciones que se presenten en los diferentes escenarios. Lograr que los integrantes de la organización tengan un grado de satisfacción elevado permite alcanzar mayores y mejores resultados en sus diferentes campos de acción, debido a que no son los mismos resultados que se pueden dar con personas insatisfechas que con las que posean un grado de satisfacción elevado.

Un enfoque de desarrollo humano permitirá que los diferentes procesos de la organización engranen de una manera armónica y por ende los procesos de cambio que se generen no sean traumáticos y la resistencia al mismo sea minimizada, redundando de manera positiva a la organización como para los integrantes de la misma.

Todo esto sin dejar de lado el tema de la proliferación de pobrezas que se pueden presentar o generar al interior de la organización, entendidas como insatisfacción de una necesidad, las cuales a grandes escalas y sin ningún tipo de seguimiento pueden llegar a generar traumatismos, de acuerdo a su intensidad o duración. Por ello es bueno tener una comunicación y retroalimentación permanente con cada miembro de la organización, con la finalidad de no dar cabida a sentimientos de aislamiento y marginación, lo cual puede redundar en la disminución de la autoestima y por ende, puede llegar a provocar en el individuo una crisis de identidad.

Generar una política orientada a la satisfacción de las necesidades humanas permitirá un cambio cultural al interior de la organización comprometiendo con esto a los individuos en su totalidad con la misma, ya que en la actualidad se evidencia un desgaste en el sentido de pertenencia por las entidades del sector público, haciendo que se vuelvan paquidérmicas y poco eficientes en la consecución de resultados como en la prestación de los servicios a la ciudadanía dejando en el olvido que estas entidades fueron creadas con fines sociales cuyas actividades deben estar al servicio de la comunidad.

## REFERENCIAS

Ley 909 (2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Departamento Administrativo de la Función Pública, (Diciembre 2008), Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano- MECI 1000:2005 -

Max-Neef, Manfred A (1993). Desarrollo a escala humana Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones

## ANEXOS

### A. LEY 909 DE 2004

#### TITULO VIII

#### DE LOS PRINCIPIOS DE LA GERENCIA PUBLICA EN LA ADMINISTRACION

[Ver el Decreto Nacional 1601 de 2005](#)

**Artículo 47.** Empleos de naturaleza gerencial.

1. Los cargos que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial tendrán, a efectos de la presente ley, el carácter de empleos de gerencia pública.

2. Los cargos de gerencia pública son de libre nombramiento y remoción. No obstante, en la provisión de tales empleos, sin perjuicio de las facultades discrecionales inherentes a su naturaleza, los nominadores deberán sujetarse a las previsiones establecidas en el presente título.

3. La gerencia pública comprende todos los empleos del nivel directivo de las entidades y organismos a los cuales se les aplica la presente ley, diferentes de:

a) En el nivel nacional a aquellos cuya nominación dependa del Presidente de la República; [Ver el art. 5, Decreto Nacional 1601 de 2005](#)

b) En el nivel territorial, a los empleos de secretarios de despacho, de director, gerente; rector de Institución de Educación Superior distinta a los entes universitarios autónomos.



Estos empleos comportan responsabilidad por la gestión y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados.

**Artículo 48.** Principios de la función gerencial.

1. Los empleados que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas a las cuales se refiere esta Ley están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo, sin perjuicio de la subordinación al órgano del que dependan jerárquicamente.

2. Los gerentes públicos formularán, junto con los jefes del organismo o entidad respectiva, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la entidad y serán responsables de su ejecución.

3. Los gerentes públicos están facultados para diseñar, incorporar, implantar, ejecutar y motivar la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional.

4. Los gerentes públicos formularán, junto con los funcionarios bajo su responsabilidad y en cumplimiento de las políticas gubernamentales, así como de las directrices de los jefes del organismo o entidad respectiva, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la entidad y serán responsables de su ejecución. En tal sentido, darán las instrucciones pertinentes para que los evaluadores tengan en cuenta en la evaluación del desempeño los resultados por dependencias, procesos y proyectos.

5. Los gerentes públicos están sujetos a la responsabilidad de la gestión, lo que significa que su desempeño será valorado de acuerdo con los

principios de eficacia y eficiencia. El otorgamiento de incentivos dependerá de los resultados conseguidos en el ejercicio de sus funciones.

6. Todos los puestos gerenciales estarán sujetos a un sistema de evaluación de la gestión que se establecerá reglamentariamente.

**Artículo 49.** Procedimiento de ingreso a los empleos de naturaleza gerencial.

1. Sin perjuicio de los márgenes de discrecionalidad que caracteriza a estos empleos, la competencia profesional es el criterio que prevalecerá en el nombramiento de los gerentes públicos.

2. Para la designación del empleado se tendrán en cuenta los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridos para el desempeño del empleo, la práctica de una entrevista y una valoración de antecedentes de estudio y experiencia.

3. La evaluación del candidato o de los candidatos propuestos por el nominador, podrá ser realizada por un órgano técnico de la entidad conformado por directivos y consultores externos, o, en su caso, podrá ser encomendado a una universidad pública o privada, o a una empresa consultora externa especializada en selección de directivos.

4. El Departamento Administrativo de la Función Pública apoyará técnicamente a las diferentes entidades públicas en el desarrollo de estos procesos.

5. El Departamento Administrativo de la Función Pública, formulará políticas específicas para la capacitación de directivos, con la finalidad de formar candidatos potenciales a gerentes de las entidades públicas.

**Parágrafo.** En todo caso, la decisión sobre el nombramiento del empleado corresponderá a la autoridad nominadora.

**Artículo 50.** Acuerdos de gestión.

1. Una vez nombrado el gerente público, de manera concertada con su superior jerárquico, determinará los objetivos a cumplir.

2. El acuerdo de gestión concretará los compromisos adoptados por el gerente público con su superior y describirá los resultados esperados en términos de cantidad y calidad. En el acuerdo de gestión se identificarán los indicadores y los medios de verificación de estos indicadores.

3. El acuerdo de gestión será evaluado por el superior jerárquico en el término máximo de tres (3) meses después de acabar el ejercicio, según el grado de cumplimiento de objetivos. La evaluación se hará por escrito y se dejará constancia del grado de cumplimiento de los objetivos.

4. El Departamento Administrativo de la Función Pública apoyará a las distintas autoridades de las respectivas entidades públicas para garantizar la implantación del sistema. A tal efecto, podrá diseñar las metodologías e instrumentos que considere oportunos.

**Parágrafo.** Es deber de los Gerentes Públicos cumplir los acuerdos de gestión, sin que esto afecte la discrecionalidad para su retiro.

**B. ACUERDO DE GESTIÓN**  
**ACUERDO DE GESTIÓN ENTRE EL SUPERIOR JERARQUICO X Y EL**  
**GERENTE PUBLICO Y**

En el municipio de \_\_\_\_\_a los \_\_\_\_\_días del mes \_\_\_\_\_de\_\_\_\_\_, se reúnen XXXX, titular del cargo XXXX, en adelante superior jerárquico, y YYY Y titular del cargo yyy, en adelante gerente público, a efectos de suscribir el presente ACUERDO DE GESTION.

Las partes que suscriben este acuerdo lo hacen entendiendo que este instrumento constituyen una forma de evaluar la gestión con base en los compromisos asumidos por el área \_\_\_(nombre de la oficina,....)\_\_\_\_, respecto al logro de resultados y en las habilidades gerenciales requeridas.

Las clausulas que regirán el presente ACUERDO son:

PRIMERA: EL ACUERDO implica la voluntad expresa del gerente publico de trabajar permanentemente por el mejoramiento continuo de los procesos y asegurar la transparencia y la calidad de los productos encomendados.

SEGUNDA: El gerente público, se compromete, durante el lapso de vigencia del presente ACUERDO, a alcanzar los resultados que se detallan en el formato anexo, el cual hace parte constitutiva de este ACUERDOO; asimismo se compromete a poner a disposición de la entidad sus habilidades técnicas y gerenciales para construir al logro de los objetivos institucionales.

TERCERA: El supervisor jerárquico se compromete a apoyar al gerente público para adelantar los compromisos pactados en este ACUERDO, gestionando las medidas, normas y recursos necesarios para el desarrollo de los programas y proyectos pactados.

CUARTA: Cuando se trate de proyectos financiados con recursos de inversión, la concreción de los compromisos asumidos por el gerente publico en el presente ACUERDO quedara sujeta a la disponibilidad de los recursos presupuestarios necesarios para la ejecución de los mismos.

QUINTA: El presente ACUERDO será objeto de una evaluación al finalizar la vigencia y de seguimiento permanente. Dicha evaluación y seguimiento se realizaran sobre la base de indicadores de calidad, oportunidad y cantidad; las habilidades gerenciales serán objeto de retroalimentación cualitativa por parte del evaluador, para lo cual se utilizara el formato de evaluación que hace parte constitutiva de este ACUERDO.

SEXTA: Medios de verificación. Para la evaluación y el seguimiento del presente ACUERDO se utilizaran como medios de verificación, los planes operativos o de Gestión anual de la entidad y los informes de evaluación de los mismos, elaborados durante la vigencia por las oficinas de planeación y de control interno.

SEPTIMA: Las partes suscriben el presente ACUERDO DE GESTION por un periodo de \_\_\_\_meses, desde el \_\_\_\_ (día) \_\_\_\_ de \_\_\_\_ (mes) \_\_\_\_ de \_\_\_\_ (año)\_\_\_\_ hasta el \_\_\_\_ (día) \_\_\_\_ de \_\_\_\_ (mes) \_\_\_\_ de \_\_\_\_ (año) \_\_\_\_

OCTAVA: El presente ACUERDO DE GESTION podrá ser ajustado o modificado de común acuerdo entre las partes.

NOVENA: En prueba, de conformidad se firma el ACUERDO GESTION:

\_\_\_\_\_

Firma Superior Jerárquico

\_\_\_\_\_

Firma Gerente Público