

Seminario de Grado
Habilidades Gerenciales

José Bocanegra González

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
Facultad de Ciencias Económicas



Especialización en Alta Gerencia

Bogotá D.C., 2013

Seminario de Grado
Habilidades Gerenciales

José Bocanegra González

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
Facultad de Ciencias Económicas



Presentado a:

Profesora Faneth Serrano

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá D.C., 2013

Habilidades Gerenciales. Competencias en la Gerencia Pública

“Desde el principio hasta el final, no hay una sola cosa recta. Solamente es posible una pregunta ¿juegas?” David Grossman, Chico Zigzag

Introducción

La efectividad en la ejecución de los planes de acción de las entidades públicas, está orientada por la definición de indicadores, objetivos, plazos y metas que sirven de herramientas para el gerente público en su carrera por evidenciar resultados positivos de su gestión. Un componente definitivo en esta tarea, radica en la formación y competencias que el gerente debe poseer y que, al final, determina en gran parte el éxito de la gestión, en la medida en que este conozca el entorno, la empresa y posea condiciones de habilidad, aptitud y experticia que faciliten la ejecución de los planes y se traduzca en la prestación eficaz y eficiente de servicios a los ciudadanos.

Este trabajo plantea la necesidad de identificar los principales indicadores que evidencien la problemática en la gestión pública, vista desde los deficientes índices de cumplimiento de planes y programas, tomando para ello como muestra algunos indicadores de Colciencias, ejemplo para el análisis del sector público en Colombia.

Adicionalmente, pretende analizar las razones del incumplimiento de los planes de acción, las deficiencias evidenciadas en razón a la ausencia de las competencias requeridas para ejercer una gerencia efectiva, proponiendo finalmente cuáles debieran poseer los gerentes públicos, que les faciliten el ejercicio de sus cargos y el cumplimiento cabal de sus compromisos.

Estos aspectos revisados desde el aporte teórico, que complementado con la conceptualización del mismo, permitirán entender con mejor claridad las circunstancias que rodean a la actividad y gestión pública, las motivaciones de los funcionarios al llegar a ocupar los cargos gerenciales y las razones por las que su gestión e indicadores reflejan deficientes índices de cumplimiento.

En suma, la lectura de este ensayo llevará al lector por el camino de la gestión pública, del ineludible e inevitable contagio político; de los yerros que se traducen en costosas equivocaciones y de los cada vez más frecuentes traspiés de la gerencia pública en deterioro de los intereses del ciudadano que verdaderamente sufre y perdona este tipo de gestión. Finalmente, el camino llevará a recomendar una serie de competencias complementarias a las universalmente conocidas, que asumidas por la gerencia pública permitan mitigar la cadena de errores en la ejecución de los planes de acción públicos.

Capítulo I

Identificación de indicadores que reflejen deficiente cumplimiento en el sector público mediante el análisis de la gestión de Colciencias.

Entender la gestión pública en Colombia, requiere identificar los indicadores definidos en cada uno de los planes de acción de las entidades adscritas al gobierno, entre otras variables, que son planteados con el fin de medir la eficiencia en la ejecución de los mismos. Para alcanzar los objetivos del gobierno, este ha creado cinco locomotoras, dos tienen carácter transversal (infraestructura e innovación), tres son vertical (vivienda, agricultura y minería) (Plan Nacional de Desarrollo 2010-2016). De acuerdo con el caso de estudio, este análisis centra su atención en la innovación.

Colciencias es el Departamento administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Promueve las políticas públicas para fomentar la CT+I en Colombia. Las actividades alrededor del cumplimiento de su misión implican concertar políticas de fomento a la producción de conocimientos, construir capacidades para CT+I, y propiciar la circulación y usos de los mismos para el desarrollo integral del país y el bienestar de los colombianos.

Colciencias tiene ahora el reto de coordinar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación-SNCTI, crear sinergias e interacciones para que Colombia cuente con una cultura científica, tecnológica e innovadora; que sus regiones y la población, el sector productivo, profesionales, y no profesionales, estudiantes y docentes de básica, media, pregrado y posgrado, hagan presencia en las estrategias y agendas de investigación y desarrollo.

Debe también definir los programas estratégicos para el desarrollo del país, la complementariedad de esfuerzos, el aprovechamiento de la cooperación internacional y la visibilización, uso y apropiación de los conocimientos producidos por nuestras comunidades de investigadores e innovadores. Todo, centrado en el fomento de investigaciones e innovaciones que el país que soñamos requiere.

Para el neo-taylorismo, la causa de una mala gestión tiene que ver con la administración en sí misma. Para el neo-taylorismo, el carecer de un sistema de gestión adecuado —información fidedigna relativa a los costes de las actividades y a los logros conseguidos— y el perfil tradicional de los gestores públicos son los factores más importantes que impiden la consecución de la ansiada eficiencia. (Sánchez, 2007).

De acuerdo con esta afirmación teórica, es en la génesis de la administración en donde nacen las deficiencias en la gestión. La administración pública carece de elementos y herramientas adecuadas para determinar su función y los perfiles de sus funcionarios. De ahí que los resultados de su gestión no permitan generar confianza en la gestión ni en sus elementos satisfactorios de necesidades de la población.

El sector público tendrá que volver a examinar su papel de servicio a las personas. El sector social o de voluntariado, está aumentando exponencialmente su importancia. (Hesselbein, 1997)

En efecto, la gestión eficiente del gerente público está determinada en gran medida por la correcta definición de sus objetivos estratégicos, las estrategias y los indicadores. Estas variables le permitirán orientar su gestión hacia la satisfacción de las necesidades de las personas y el posicionamiento de la organización pública. La actuación del gerente público, sumada a la información de la cual disponga y se apropie determinará el cumplimiento de las expectativas propias y de la comunidad.

A pesar de la necesidad de apropiarse de esta información, el resultado de los planes no evidencia un cumplimiento satisfactorio en relación con los indicadores propuestos. Ellos deben centrarse en los objetivos estratégicos, tales como consolidar la institucionalidad del SNCT+I (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación), incrementar y vincular el capital humano para la investigación e innovación. De igual forma, fomentar el conocimiento y la innovación para la transformación productiva y social del país.

Las estrategias se definieron como el diseño, evaluación y ejecución coordinada de la política nacional de CTel (ciencia, tecnología e innovación); en segundo lugar, el fortalecimiento del sistema nacional de CTel; y por último, la vinculación e inclusión de la CTel en la sociedad. La generación de competencias y habilidades para CTel; así como, el apoyo a la formación avanzada; la generación de redes interdisciplinarias; y la consolidación de la infraestructura de CTel, son los componentes de la estrategia de Colciencias para cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo.

En el mismo sentido, se definieron los indicadores como documentos de política elaborados, después el número de planes estratégicos elaborados, luego, número de agentes de cambio para la apropiación. Posteriormente, el estado de avance en el diseño de un programa piloto para generar habilidades en CTel, y, finalmente, el número de reuniones realizadas para apoyar la formación en CTel. Estos se plantearon para medir el avance en el cumplimiento de las estrategias y de los objetivos estratégicos institucionales.

Los principales indicadores definidos para cada objetivo y cada estrategia, evidencian un cumplimiento entre el 15% y 50% de las metas propuestas. Lo anterior evidencia un bajo nivel de alcance de las actividades formuladas. A partir de esta evidencia, se plantean las dificultades y deficiencias con el fin de proponer aquellas competencias que debieran hacer parte de la gerencia pública.

Pretender elaborar sistemas de indicadores que solo sirvan para dar cuenta del estado de la sociedad, es interpretar a los procesos sociales como estáticos, sin involucrar el dinamismo natural de la sociedad. Según este lineamiento, un sistema de indicadores debe buscar dar cuenta de ambos sucesos, permitiendo en una primera instancia extraer una foto del estado del fenómeno en un momento del tiempo, a partir del cual se elabore un diagnóstico, que sirva para la formulación de políticas, planes, programas y proyectos, a los cuales se les haga permanente seguimiento y evaluación. (Moreno, 1995).

Así las cosas, un sistema de seguimiento y evaluación de los planes de acción, actividades y objetivos, es una herramienta indispensable para el gerente público. Este le permitirá valorar su nivel de cumplimiento y el de la organización, siempre que seleccione y conozca la información pertinente. Sin él, la toma de decisiones y el futuro de la organización estarán en riesgo de insatisfacción de las expectativas del usuario final, que es quien realmente evalúa la gestión pública.

Dicho de otro modo, no basta con definir indicadores, si estos no se articulan con los objetivos estratégicos y las políticas organizacionales. Lo anterior debe ser la guía en la gestión del gerente hacia el cumplimiento de los mismos. Se requiere cohesionar la estrategia organizacional, desde objetivos y planes, con las herramientas de medición e indicadores, para evitar reflejar metas incumplidas y deficientes resultados organizacionales.

Capítulo II

Análisis de las razones principales de incumplimiento en Colciencias con el fin de evidenciar las deficiencias en la gestión.

Para entender las principales razones que afectan el desempeño de los gerentes públicos es necesario analizar sus relaciones con diferentes factores. La sociedad, la población, el sector privado y la política, entre otros. Estos factores determinan no solo los nombramientos de los gerentes públicos, sino su gestión y resultados en los cargos que ocupan. Adicionalmente, impactan en el buen nombre de las organizaciones y las expectativas de la ciudadanía frente a las mismas.

A los ejecutivos se les paga por ejecutar, es decir, por tomar medidas eficaces. Eso solo lo pueden hacer contemplando el presente y explotando los cambios que ya han ocurrido. (Drucker, 1996).

Esta es una de las ideas principales para que el gerente público asuma su papel dentro de la entidad gubernamental. En la definición de estrategias, lineamientos e indicadores, radica gran parte del éxito de la gestión del gerente público y es en esta tarea en la que se identifican las principales deficiencias para el cumplimiento de los mismos. El desconocimiento del pasado y del presente no permite tomar medidas efectivas en el desarrollo de la gestión pública.

La estrategia tiene que basarse en información relativa a mercados, clientes, no clientes, a tecnología en nuestra propia industria y en otras, a finanzas en todo el mundo y a la cambiante economía mundial (Drucker, 1996).

La ejecución de los planes de acción exige del gerente público poseer el conocimiento suficiente de su entorno, de las condiciones internas de la organización, de los requisitos del cargo, de los eventos pasados y presentes en la organización. Así mismo, de la composición del recurso humano, físico y financiero, como de las herramientas de que dispone para llevar a buen término sus actividades. Este será el inicio de una gestión eficiente.

De igual forma, poseer la habilidad para crear los espacios para la implementación de políticas públicas, las cuales deberán ser institucionalizadas, al tiempo que se definen procesos conducentes a la adopción de una nueva gerencia pública en Colombia. Estas deben propender por la eficiencia, eficacia, transparencia, calidad y celeridad en la prestación de los servicios ofrecidos. Lo anterior permitirá observar niveles óptimos de desempeño de los cargos públicos.

Desconocimiento del entorno. Muchos gerentes consumen tiempo y energía analizando su problemática interna y las características y evolución de sus mercados. Pero poca materia gris se dedica a tratar de comprender los fenómenos económicos, sociales y políticos –tanto locales como globales- y su impacto en la empresa. Se exagera al pensar que dichos fenómenos son incomprensibles e impredecibles, o al minimizar su efecto en la gestión de los negocios. La historia muestra que con frecuencia los factores externos generan consecuencias de mayor envergadura en los resultados de las firmas que la administración de las variables macroeconómicas. (Calvano, Hacia una gestión pública, 2005).

No obstante, muchos de los gerentes se alejan de la realidad interna de la organización para refugiarse en actividades innecesarias. Desconocen los fenómenos, los procesos, procedimientos y situaciones características que se desarrollan internamente. De allí que los factores externos no alcancen a despertar su interés por alcanzar los indicadores mínimos de gestión y desarrollo de sus planes de acción.

Los directivos están deficientemente preparados y cada vez es mayor la frustración a la hora de ocuparse de las cambiantes reglas de juego. La gestión a la antigua no funciona y el nuevo estilo de gestión es difícil de comprender y aplicar. (Hesselbein, 1997).

La falta de preparación de los gerentes públicos en los temas propios de la organización pública es una de las razones del pobre desempeño en sus cargos. La llegada de un nuevo gerente público, en muchos casos, obedece a razones ajenas a su preparación y conocimiento de la entidad. Obedece más al favorecimiento oportunista de algunos sectores políticos que pretenden perpetuar su presencia en las entidades públicas.

El conocimiento de los procesos, procedimientos, del recurso humano, y de las características y funciones detalladas de la organización, brilla por su ausencia. El acercamiento a la realidad de la empresa pública no se da en los términos de oportunidad, agilidad y precisión requeridas. La falta de continuidad de la estrategia o la puesta en marcha de una nueva, entorpecen la gestión y obstaculiza el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el Estado, la existencia de funcionarios públicos calificados y capacitados, bien remunerados y motivados, resultan condiciones esenciales para la implantación de un modelo que sea compatible con las nuevas necesidades surgidas de la situación actual. Los cambios globales y las crisis regionales y locales, hacen que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del ciudadano, se enfrente a numerosos y difíciles desafíos.

Descuido del recurso humano. En los altos niveles empresariales no se le presta suficiente atención a la selección, entrenamiento, desarrollo y competencia de la gente de la organización. Esta tarea se delega excesivamente en cabeza de los departamentos de personal, cuando la

experiencia de las compañías exitosas claramente confirma que el buen manejo del recurso humano es lo que distingue a los que triunfan. (Calvano, Hacia una gestión pública, 2005)

Especialmente este factor juega un papel determinante en la gestión pública. Los procesos de búsqueda, selección y vinculación de gerentes competentes, son deficientes y atentan contra los objetivos de las entidades. Los nombramientos de funcionarios sin las condiciones requeridas por ocupar los cargos, sin los conocimientos suficientes y sin las competencias mínimas, influyen en el desempeño de las organizaciones públicas.

Gerenciar es manejar la complejidad. Sin una buena gerencia las empresas tienden a anarquizarse hasta el punto de poner en peligro su propia existencia (Kotler, 1999).

Es esta una de las variables que afectan rigurosamente el desempeño público. La complejidad del Estado mismo, de sus entidades; de su estructura y de los planes de acción, impactan negativamente la gestión del gerente, la planeación y los resultados organizacionales. De acuerdo con Kotler, la ausencia de una buena gerencia atenta contra la existencia del gerente y de la organización misma.

Uno es, o bien amo de la herramienta, o bien su sirviente (Drucker, 1996). Dicho de otra forma, las condiciones de dificultad y complejidad de cada entidad hacen que la gestión pública se deteriore. Así mismo, inciden las herramientas de que se disponen para la ejecución de los planes de acción. Su uso e implementación en ocasiones dificultan la gestión eficiente, en la medida en que su conocimiento y aplicación a cada entidad no permiten evidenciar índices de cumplimiento satisfactorios.

No hay nada más inútil que hacer lo que no se necesita (Drucker, 1996). Tal como lo afirma P. Drucker, el hacer lo que no requiere la entidad lleva a que la ejecución de los planes se desvíe de sus estrategias, planes y objetivos iniciales. Lo que es más importante, que la gestión no se traduzca en cumplimiento de los indicadores planteados en los mismos. Lo que termina por llevar a la entidad y su dirección a realizar actividades alejadas de sus estrategias sin aportar utilidad y valor a los productos y servicios ofrecidos.

Es así como ante esta situación, y la cada vez más frecuente presencia vigilante del ciudadano, surge la necesidad de que la elección de los gerentes públicos obedezca a aquellas necesidades de respuesta oportuna, eficaz y transparente que demanda la población. Así mismo, que la permanencia en el cargo del gerente, esté guiada por los resultados de su gestión y alejada de favores políticos o de cualquier otra índole.

La nueva Gerencia Pública tiene como objeto de estudio la discusión profesional en torno a la manera como se pueden estructurar, administrar y controlar las oficinas o dependencias estatales, cuya reflexión es cosmopolita para las disciplinas que se ocupan de la administración pública; y en consecuencia, funcionarios y expertos en todas partes del mundo hacen de ella su campo de investigación. (Cruz, 2009).

Es necesario identificar y estructurar las organizaciones públicas y las áreas específicas en las que actúa el gerente público. Llevar a cabo el proceso administrativo permite dominar las herramientas para la ejecución de las estrategias corporativas y, lo que es más importante, identificar y exigir las competencias requeridas para ocupar los cargos en los que son nombrados. La experticia del gerente es un factor determinante en la gestión pública.

En otras palabras, en la gerencia pública confluyen elementos comunes que determinan la efectividad de su gestión. Son estos los relacionados con el

liderazgo, los operadores de la administración, las políticas de la administración pública y las competencias de los gerentes públicos. En la articulación de estos elementos puede estar el éxito de la gestión del gerente público y en ausencia de alguno de ellos, el fracaso y pobres resultados hacia la ciudadanía.

Los administradores públicos se caracterizan por la improvisación. Esta característica genera incertidumbre al interior de las empresas públicas y frente a la competencia y desempeño del gerente público. La ausencia de planeación estratégica sin un horizonte transparente para evaluar alternativas presentes y futuras, buscando oportunidades y utilizando de manera eficiente los recursos, hace que la gestión pública se desenfoque de sus objetivos fundamentales.

El Estado aplicando la planificación económica y administrativa se debe constituir en el instrumento por excelencia del desarrollo económico y social, es decir, el Estado es el principal motor de un desarrollo económico y social deliberado y equilibrado dentro de una concepción real del funcionamiento del mismo. (Calvano, Gestión Pública, reto del siglo XXI, 1996)

De acuerdo con la afirmación del autor, es el Estado a través de sus políticas quien debe ser garante en la generación de las condiciones económicas y sociales para la población. Por consiguiente, es su responsabilidad proveer los mecanismos, recursos e instrumentos que faciliten su funcionamiento. Todo ello en aras de entregar al ciudadano y a la sociedad en general productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Relacionar la administración pública y la política implica afirmar “La administración pública funciona dentro de un medio político”, la política es un proceso que afecta todos los aspectos de las operaciones gubernamentales y aumenta la división del trabajo entre las Ramas del Poder Ejecutivo, Legislativo y Jurisdiccional. (Calvano, Hacia una gestión pública, 2005)

En consecuencia, en la Administración Pública coexisten elementos regidos por modelos burocráticos que no tienen en cuenta la importancia del recurso humano, de sus habilidades, aptitudes y competencias para el óptimo desempeño de la administración. Esta circunstancia impide el cambio de las estructuras del Estado y las formas de organización del trabajo. Adicionalmente, altera el funcionamiento de las mismas afectando negativamente la eficiencia y eficacia del sector público.

Existen muchas modalidades para medir el grado de influencia de la política en la administración pública. Esta se materializa en la administración, operación y prestación de servicios por parte del gobierno a la comunidad. Así mismo, se refleja en la inserción de funcionarios que obedecen más a intereses políticos y partidarios, que a las necesidades esenciales de las empresas públicas, sus trabajadores y clientes.

La actividad política es interesante en la gestión operativa del Estado, se hace necesario mejorar la calidad de los elementos complementarios y sus relaciones mutuas de eficiencia y eficacia, la administración es el gobierno puesto en acción. (Calvano, Hacia una gestión pública, 2005)

Con frecuencia esta afirmación se desvirtúa. En la medida que el Estado privilegia los intereses burocráticos por sobre los ciudadanos, la acción se transforma en omisión. Los resultados de la gestión pública demuestran la desmejora y falta de articulación de esos elementos complementarios y, mucho más, de sus relaciones con la sociedad y aquellos que demandan productos y servicios ajenos a la política y sus intereses.

Actualmente las tres ramas del poder público, administran la política, en la práctica la rama ejecutiva tiene hoy más influencia que las otras dos, de ahí que la clase política luche por colocar en los cargos públicos a quienes pueden mover como en el ajedrez, dentro de los diferentes cargos claves para la actividad política. (Calvano, Hacia una gestión pública, 2005).

En efecto, y de acuerdo con el autor, este es uno de los principales factores que impacta la gestión efectiva en el sector público. Los intereses políticos alejan la gestión del verdadero sentido de la gerencia pública. Dicho de otra forma, el ciudadano y la sociedad, son los directamente afectados por la incidencia política en el nombramiento de gerentes públicos que no conocen, no están capacitados y no les interesa satisfacer sus necesidades.

Como consecuencia de lo anterior, viene la pérdida de credibilidad en el sector público, así como la sensación de inseguridad, inestabilidad y permanente desconfianza en las instituciones. La sociedad en general no aprueba las prácticas políticas en las organizaciones y sus manifestaciones intentan no solo evidenciar, sino erradicar estos comportamientos y evitar que continúen permeando diferentes instancias del sector público.

Algunas de las deficiencias de la gerencia pública, inciden de manera importante en los resultados de la gestión. Impactan no solo el normal desarrollo de las entidades sino que, en algunos casos, atrasan su desarrollo. Al final, terminan con el cierre de aquellas, que han sufrido el flagelo de la politización premiando a sectores políticos, pero afectando negativamente a sectores económicos, sociales y culturales del país.

De ahí que sea oportuno extender la identificación de aquellas razones del pobre desempeño público. Sin restar importancia a las ya mencionadas, se evidencian algunas no menos importantes. Su análisis permite aclarar las causas que llevan a las empresas públicas y a sus gerentes, a mostrar indicadores o mal formulados o con deficientes resultados.

Superficialidad del pensamiento estratégico. Por andar apagando incendios del día a día, por exceso de dedicación a asuntos operativos, por la obsesión con el “trabajar, trabajar, trabajar”, se ha descuidado lo más importante: pensar, pensar, pensar. (Calvano, Hacia una gestión pública, 2005).

Como consecuencia de esta afirmación, la planeación ha pasado a un segundo plano, para dar lugar a ejecución de actividades no requeridas y no incluidas en los planes de acción. La operación rutinaria ha desplazado a la definición y apropiación de estrategias, objetivos y actividades que le permitan a la organización, de la mano del gerente, evidenciar resultados acordes con estos planes. Una vez más, la satisfacción del usuario final ha quedado fuera de las prioridades.

Desactualización de los conocimientos. La velocidad con la que están cambiando los conceptos y las técnicas financieras, de “marketing”, de logística, de producción y de “manegement” del talento humano, es muy superior al ritmo de absorción de tales cambios por parte de las cabezas gerenciales. Son escasos los profesionales que estudian constantemente, que están pendientes de aprender –en profundidad- las innovaciones en sus áreas de especialización. (Calvano, Hacia una gestión pública, 2005).

Por último, los pobres resultados de la gestión pública, acusan una deficiente preparación en los temas fundamentales. No se denota un marcado interés por la actualización permanente en áreas afines a la gestión y acciones empresariales. Si bien no es característico de las organizaciones, si lo es de los gerentes responsables de marcar la tendencia al interior de las mismas y en relación con los estándares del sector público.

Propuesta de las principales competencias que debieran tener los gerentes públicos.

Los continuos y rápidos cambios globales, así como las crisis de las naciones, hacen que la administración pública asuma un compromiso desafiante con la ciudadanía. El Estado debe responder a las demandas de la sociedad, con humanidad y eficiencia. Incluso si los recursos de sus entidades son insuficientes o inexistentes, si su capacidad es limitada o si sus funcionarios no son lo suficientemente competentes.

Los deficientes resultados de la gestión de Colciencias y el análisis de las principales causas, permiten identificar y proponer algunas de las competencias inherentes a los gerentes públicos. Estas facilitarían el desarrollo no solo de las entidades, sino la efectiva gestión del gerente público, alejándolo de las poco ortodoxas prácticas políticas y de los intereses partidistas de la actualidad.

Por lo anterior, cada entidad pública debe hallar la forma más eficiente de contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población. Para ello, debe definir los objetivos, sus competencias, aquello que lo diferencia para ejercer mejor sus actividades y funciones. En esa tarea deberá encontrar y adoptar las competencias necesarias para quienes ejercen la gerencia pública.

En este sentido, las competencias de las organizaciones difieren de las competencias individuales, en razón a que tienen componentes propios de cada individuo tanto en su esencia como en lo colectivo. Sin embargo, guardan una estrecha relación en cuanto a que las individuales reflejan

actitudes profesionales del gerente y las organizacionales obedecen a la necesidad de obtener resultados.

Al mismo tiempo, las competencias individuales del gerente público pueden identificarse a través del seguimiento de sus comportamientos. Las de la organización se evidencian a través de herramientas e instrumentos que apuntan a evaluar la efectividad de sus planes, objetivos y estrategias en torno a las expectativas del ciudadano. Como quiera que los dos individuos responden a las expectativas de la sociedad, son susceptibles de adoptar nuevas y mejores competencias.

Lo más importante es entender que la evaluación a las competencias individuales permite identificar lo que cada individuo está en capacidad de aportar al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa pública. En tanto que analizar las competencias de la organización ayuda a identificar los espacios en los que esta será competitiva. La articulación de este análisis apunta a una gestión eficiente.

Los consejeros delegados y sus equipos de gestión, como sus homónimos del sector público, necesitan nuevos mapas que les ayuden a trazar un rumbo por los procelosos mares del cambio. (Hesselbein, 1997).

Como consecuencia de esta afirmación, el sector público requiere redefinir sus políticas, acciones, objetivos y, en fin, sus estrategias. Desde los más bajos niveles hasta la gerencia misma, debe reinventarse en términos de su gestión y finalidad. Las personas involucradas en cada proceso de la organización deberán coincidir con los lineamientos trazados y apuntar al más alto cumplimiento de sus indicadores.

A partir de entender el papel de la administración pública como prestadora de servicios, que obedece a las necesidades del ciudadano; flexible, eficiente y, por sobre todo, transparente; con unas estructuras menos burocráticas y ninguna influencia política, se plantean las competencias que este sector debe adoptar, con el fin de cumplir estrictamente con su función social.

Entre estas competencias están las formas de conseguir que las personas participen y estén inspiradas en crear equipos y asociaciones y de adquirir y emplear el conocimiento. (Hesselbein, 1997).

Primero, y en comunión con el autor, se requiere que las entidades públicas tengan en el recurso humano fuente de aporte para el logro de los objetivos. Gerentes que integren y hagan uso del conocimiento tanto individual como colectivo. Lo anterior evitará trabajar aislada e individualmente lo que solo produce caos y pobres resultados.

Una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizand o un equipamiento doble de recursos: personales (conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales, etc.) y recursos de redes (bancos de datos, redes documentales, etc.) (Boterf, 2001).

De acuerdo con Le Boterf, la pertinencia en la acción se suma a las competencias requeridas para ejercer una gerencia pública eficiente. De igual forma, la optimización en el uso de todos los recursos a su disposición. Así mismo, entender y comprender el contexto en el que se actúa con el fin de alcanzar los objetivos en términos de los indicadores deseables de cumplimiento.

En esta teoría, el neo-taylorismo, se habla de reinención del gobierno, refiriéndose «a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura» (Osborne y Plaštic, 1998, p. 30). Podemos concluir que las técnicas propuestas por esta teoría son fundamentalmente: — Separación entre política y gestión. — Reducción de las normas de actuación, especialmente las referidas a los órganos directivos, pues se persigue el gerencialismo o profesionalización del gestor. — Incremento de los controles económicos y financieros que permiten exigir responsabilidades personales. — Introducción de mecanismos incentivadores para premiar logros y sancionar fallos.

En otras palabras, los gobiernos deben repensar no solo sus políticas sociales, sino la readecuación de sus entidades. La innovación jugará un papel preponderante en el proceso de transformación de aquellas. Aspectos como la cultura, el papel frente a la responsabilidad social, la forma de remunerar al gerente público y en general a los funcionarios públicos, han de dotar de la transparencia y eficiencia necesaria a todas las esferas de la administración pública.

De otra parte, y de acuerdo con la teoría, cobra especial relevancia la separación entre la política y la gestión. En especial en las empresas públicas colombianas, en las que por lo general prima el interés político por encima de aquellos propios de la gestión y de la ciudadanía. De igual forma, las entidades estatales, y el Estado mismo, han de revalidar los esquemas de incentivos, con el fin de premiar la buena gestión, pero también aquellos que permitan castigar los pobres resultados.

En particular, ya conocemos las tensiones centrales y los problemas que se le presentan a la sociedad de organizaciones: la tensión creada por la necesidad de estabilidad que tiene la comunidad y la necesidad de

desestabilización de la organización...la creciente demanda de organizaciones socialmente responsables...Todas estas serán preocupaciones centrales especialmente en el mundo desarrollado, no se resolverán por una declaración o una filosofía o una legislación. Se resolverán en el sitio donde se originaron: en la organización individual y en la oficina del gerente. (Drucker, 1996)

Dicho de otro modo, el gerente debe centrar la efectividad de su gestión, en el manejo de las necesidades de la comunidad y de la organización. Es decir, los objetivos de la gestión pública, deben girar alrededor de las preocupaciones y expectativas del ciudadano y deben resolverse desde la gerencia misma. Fijarse estas metas conducirá a la gerencia pública a garantizar no solo la satisfacción de las necesidades de la población, sino a instituir organizaciones socialmente responsables.

En otras palabras, la búsqueda de la solución a las situaciones propias de la gerencia, debe iniciar en la gerencia misma. No depende de la legislación o de la declaración de misión y estrategia de la organización, ni del simple planteamiento de objetivos y metas. La eficiencia en la gestión, inicia en el conocimiento de los factores individuales y organizacionales, en la apropiación de los factores internos, más que en las externalidad que pueda incidir en el desempeño de los indicadores.

Los negocios necesitan cada vez más trabajadores que posean una mentalidad independiente, que estén dispuestos a correr el riesgo de dar su opinión, que se sientan libres de reaccionar en forma imaginativa al cambio: en una palabra, que sean creativos. La creatividad requiere que la cultura corporativa aliente la expresión más abierta y mucho más segura de lo que a veces pueden resultar ideas nuevas irritantes o perturbadoras. Requiere que la gente esté centrada en equipos de colaboración. (Goleman, 2000)

Dicho de otra forma, y además de las competencias mencionadas, los gerentes deben hacer uso de, tal vez la más importante de ellas, la creatividad. Asumir los riesgos que sus cargos y responsabilidades les demandan. Esto se logra con el uso intensivo de la imaginación, con el apoyo de la organización y el impulso del Estado, al tiempo que debe evidenciarse con la implementación de una cultura orientada al trabajo en equipo y la unión de las personas en torno a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Las compañías individuales que no logran en forma flexible al cambio ya están por cierto condenadas al fracaso. Pero hay mucho más en juego. Las economías de países enteros dependen de las capacidades creativas emergentes de su pueblo. Como nunca antes, la calidad general de la vida de un país depende de la aplicación de la inteligencia, incluso de la sabiduría, para la solución de problemas en el trabajo. (Goleman, 2000)

De acuerdo con Goleman, la sabiduría entendida como la suma del conocimiento más la experiencia, contribuye al crecimiento de las organizaciones. Incentivar la inteligencia y la creatividad hace la diferencia en la gestión pública y privada. De ello depende la calidad de vida de las personas, así como la eficiencia en la ejecución de las tareas individuales y empresariales y de no hacer uso de estas herramientas, no solo las organizaciones sino los gerentes, estarán expuestos al fracaso.

Las personas a quienes les gusta apasionadamente lo que hacen no se rinden con facilidad. Cuando llega la frustración, persisten. Cuando los demás se muestran resistentes a su innovación, ellas siguen adelante de todos modos. (Goleman, 2000).

Con frecuencia la falta de pasión en la ejecución de las actividades propias de los cargos y el rendirse con facilidad produce pobres resultados. Esta es una de las principales debilidades de los gerentes sumada a la ausencia de

convicción por lo que hacen. La insistencia y la persistencia debieran hacer parte del glosario de cada gerente y de cada organización, aun en tiempos difíciles y ante situaciones adversas, tanto personales como empresariales.

De modo que al repasar las competencias requeridas por los gerentes públicos, la gama de posibilidades se amplía de tal forma que es inevitable concluir que depende en gran medida de cada gerente asumirlas y apropiarse de ellas. Desde conocer el entorno, pasando por la creatividad, hasta llegar a asumir los riesgos propios de la actividad. Más allá de las competencias universalmente conocidas, existen otras tantas que el gerente puede y debe interiorizar y poseer para el óptimo cumplimiento de sus objetivos.

Conclusiones

No basta con la definición de indicadores para garantizar el cumplimiento de los mismos y evidenciar una eficiente gestión. Hacerlo, significa ignorar el dinamismo de las organizaciones y de las personas. El gerente debe preocuparse por el conocimiento de su entorno y de las condiciones propias de cada organización.

La falta de preparación y el desconocimiento del cargo y de la organización afectan de manera importante la gestión individual y empresarial. De igual forma, la incidencia política en busca de intereses particulares y alejados de aquellos de la organización y de la ciudadanía hace perder credibilidad en el gerente, en la organización y en el Estado.

El gerente debe apropiarse de las competencias universalmente conocidas, pero, además, debe propiciar la creatividad, la inteligencia, la sabiduría, asumir riesgos, entre otras, con el fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos y los de la organización, para que esta al final cumpla su misión de ser socialmente responsable. Los conocimientos generales constituyen uno de los recursos incorporados a la persona y con los que puede actuar con competencia.

Bibliografía

- Boterf, G. L. (2001). *La ingeniería de las competencias*. Ediciones Gestión 2000.
- Calvano, F. R. (1996). *Gestión Pública, reto del siglo XXI*. Bogotá.
- Calvano, F. R. (2005). *Hacia una gestión pública*. Cartagena.
- COLCIENCIAS. (2013). *MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL CORTE A 31 DE DICIEMBRE*.
- Cruz, J. G. (2009). *La gerencia pública en Colombia. Haciendo énfasis en el actual gobierno*. Bogotá.
- DOCUMENTO CONPES 3582. (27 de Abril de 2009). *POLÍTICA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN*. Bogotá, Colombia.
- Drucker, P. (1996). *La Administración*. Bogotá: Norma.
- Economía: Portafolio*. (24 de Junio de 2013). Recuperado el 26 de Julio de 2013, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/entrevista-paula-marcela-arias-directora-colciencias>
- Goleman, D. (2000). *El Espíritu Creativo*. Buenos Aires: Vergara.
- Hesselbein, G. B. (1997). *La Organización del Futuro*. Bogotá: 1998.
- Inicio PND: DNP Departamento Nacional de Planeacion*. (s.f.). Recuperado el 25 de Julio de 2013, de sitio web del DNP Departamento Nacional de Planeacion: <https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>
- Kotler, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- Moreno, L. y. (1995). *Metodología para la confirmación de la línea de base del programa BID Plan Pacífico*. Bogotá: DNP.
- Noticias, Educacion: El Espectador*. (2013 de Junio de 25). Recuperado el 2013 de Juio de 25, de sitio web de: El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/articulo-429957-colciencias-otra-vez-cambia-de-director>
- Noticias de: La Republica*. (20 de Enero de 2013). Recuperado el 25 de Julio de 2013, de sitio web de La Republica: http://www.larepublica.com.co/alta-gerencia/colombia-es-el-cuarto-pa%C3%ADs-de-la-regi%C3%B3n-con-mayor-innovaci%C3%B3n_29728
- (s.f.). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2016*.

Sánchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública, evolución y tendencias*.

Sobre Colciencia: Colciencias. (s.f.). Recuperado el 23 de Julio de 2013, de sitio web de Colciencias:
http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias

Vida de Hoy: El Tiempo. (23 de Julio de 2013). Recuperado el 26 de Julio de 2013, de sitio web de El Tiempo: http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/educacion/dineros-de-regalas-para-financiar-proyectos-en-ciencia-y-tecnologia_12944946-4

Vida de hoy: El tiempo. (29 de Junio de 2013). Recuperado el 24 de Julio de 2013, de sitio web de: El Tiempo: http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/educacion/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12901158.html