

# **HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Yasid Alberto Montaña Granados, Universidad Militar Nueva Granada

## **RESUMEN**

*Este trabajo tiene como finalidad presentar un perfil gerencial, que sirva como modelo para todos aquellos funcionarios que consideren ejercer este rol dentro de las empresas del sector Público en Colombia. Hace énfasis en la función social que debe cumplir el Estado y en las limitaciones y alcance de orden legal que tiene implícita la función del servicio público. El informe, pretende proporcionar elementos de análisis comparativo frente a los modelos gerenciales administrativos modernos que son utilizados con éxito en el sector privado y que pueden ser articulados con las políticas y cultura corporativa existentes en el sector público, de manera que no solo garantice la continuidad y sostenibilidad de los proyectos emprendidos por el Estado, sino que sirva de guía para el establecimiento de protocolos administrativos de calidad altamente eficientes. Se concluye que el reto en la modernización del Estado y de sus funcionarios, es centrar su actuación en el manejo ético de los recursos en función del ciudadano, aplicando modelos gerenciales de vanguardia que respondan a las necesidades de la administración moderna.*

**PALABRAS CLAVE:** Sector Público, Sector Privado, Habilidades Gerenciales, Ética, Comunicación, Inteligencia Emocional, Competencias, Estado, Cultura Corporativa, Dirección por Valores, Políticas Públicas.

## **MANAGEMENT SKILLS APPLIED TO PUBLIC INSTITUTIONS**

### **ABSTRAC**

*This work aims to present a management profile that serves as a model for all officials who wish to play this role in the public companies in Colombia. Emphasizes the social role that the state and must meet the limitations and scope of legal order that has implied the role of public service. The report aims to provide elements of comparative analysis against modern administrative management models that are used successfully in the private sector and can be coordinated with existing policies and corporate culture in the public sector, so that not only ensure continuity and sustainability of the projects undertaken by the state, but serve as a guide for establishing administrative arrangements of highly efficient quality . We conclude that the challenge in modernizing the state and its officials , its performance is to focus on the ethical management of resources in function of citizen, applying cutting-edge management models that meet the needs of modern management .*

**JEL:** J24, J28, J45, J48, J88, L3, M12, M14, M15, Z18.

**KEYWORDS:** Public Sector, Private Sector, Management Skills, Ethics, Communication, Emotional Intelligence Skills, State, Corporate Culture, Management by Values, Public Policy.

## **INTRODUCCIÓN**

Los sistemas de administración pública latinoamericanos, generalmente anquilosados, lentos, corruptos y generadores de un gasto ineficiente, cuyos efectos negativos recaen en los millones de usuarios del sistema, han sido sometido país por país a diferentes procesos de transformación a lo largo de las últimas décadas. En gran medida debido al impacto de las tecnologías de la información, la presión demográfica, la orientación política de diferentes tendencias inclinadas más hacia el desarrollo del Estado. Salvo contadas excepciones, la mayoría de las reformas han tenido un resultado pobre que no ha logrado transformar la cultura de estas organizaciones, la calidad con la que prestan los servicios y la eficiencia con la que manejan el gasto.

No se puede hablar de haber logrado un cambio integral en el conjunto de las instituciones estatales, sino más bien, de un proceso gradual e individual, donde algunas de ellas han iniciado un proceso de cambio que es seguido por otras, con una línea de planificación por parte del Estado pero a largo plazo; tal es el caso de Colombia, Chile, Brasil, Panamá. Esto se debe en parte a la escasa capacitación y entrenamiento que reciben los directivos del sector Público, en cuanto al perfeccionamiento de habilidades gerenciales, que propicien una dirección acertada y efectiva de las instituciones. En otros casos se debe que las personas seleccionadas no se ajustan al perfil profesional de las instituciones que dirigen.

El propósito de este trabajo es profundizar sobre un perfil gerencial para los directivos de las empresas del sector Público, de manera que sean capaces de crear, reflexionar y asumir compromisos desde la realidad nacional, como fundamento de un desarrollo sostenido con justicia social. Las empresas del sector Público, necesitan desarrollar gerentes con competencias y habilidades que lleven a sus equipos a trabajar en un ambiente, que estimule el compromiso y el aporte permanente, favoreciendo el crecimiento, reduciendo el gasto y aprovechando eficientemente los recursos.

## **REVISIÓN LITERARIA**

La literatura del trabajo se basa en conceptos y modelos administrativos, así como de normatividad tanto de la legislación Colombiana como de entidades públicas del Estado. Comenzando por el ordenamiento jurídico establecido en los artículos 209 y 206 de Constitución Política del 1991 en donde se establece el marco legal y el alcance del modelo de administración público. La Ley 909 del 23 de septiembre de 2004 que reguló el empleo público, la carrera administrativa y la Gerencia Pública, las cuales fueron desarrolladas por los decretos 760, 765, 770, 775, 780, 785 y 790 de 2005. Esas disposiciones, junto con sus decretos reglamentarios 1227 y 1228 de 2005, conforman el actual conjunto regulatorio del sistema general de carrera administrativa en el país y que es administrada por la Comisión Nacional del Servicio Civil y el decreto 2539 de 2005, que reglamentó la ley del servicio civil. De la misma forma se hace referencia a sistematizada en el SIARE (Sistema Integrado y Analítico de Información sobre Reforma del Estado, Gestión y Políticas Públicas),

perteneciente al Centro Académico CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), el cual fue implementado en el año 2000.

Desde la perspectiva de la administración pública se consultó literatura de expertos como la Dra. Silvia González (2011) experta en Gerencia Pública de la Universidad Libre, quien habla sobre la orientación al servicio que debe tener el servidor público. Alejandro Lobo Sagre (2007) quien habla sobre el establecimiento de la carrera administrativa como el principio general en el empleo público. Cruz H. (2009), quien afirma que en lo relacionado con estructura de la Ley del servicio civil, es indispensable que se establezcan nuevos modelos y tendencias de la gestión del talento humano. Susan Rose Ackerman (2011) quien menciona que uno de los problemas que más afecta a los países en vías de desarrollo es la corrupción. Gutiérrez L. (2008) quien habla sobre la regulación que debe estar a cargo del Estado. González S. (2011), afirma que tanto en la administración Pública como en el sector privado, se precisan directivos que ejerzan un liderazgo real que consiga integrar equipos comprometidos con su trabajo y Moreno B., Carlos H. (2006), quienes consideran que los gerentes del sector público deben desarrollar competencias y habilidades enfocadas hacia la consolidación de los nuevos modelos de Gerencia Integral, dando origen a una verdadera transformación de la cultura institucional

La literatura aborda los conceptos de Peter Drucker, (1999) en “Desafíos de la gerencia en el siglo XXI”. Se consultó también literatura acerca de modelos y habilidades gerenciales como las mencionadas por de Roberts Katz, (1998) quien establece tres tipos de habilidades que debe poseer un gerente: Humanas, Operativas y Conceptuales. De Castaño S. (2002) quien habla sobre ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, Aguirre, M. (2009), Director de la Escuela de Negocios y Administración de Negocios de España, la cual las clasifica en habilidades Técnicas, Humanas y Conceptuales. Tovar R. (2006) plantea, que los directivos deben poseer cuatro tipos de competencias, las cuales denomina transversales: Técnicas o del saber, Metodológicas o del saber hacer, Participativas o del saber estar y Personales o del saber ser. Alles, M (2000), experta en gestión por competencias, propone un enfoque gerencial basado en este modelo, el cual permite alinear a las personas que integran una entidad con los objetivos estratégicos de la misma. Alles desarrolla el modelo desde la teoría de David McClelland quien se fundamenta en la motivación humana como base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. González, E (2011), considera que en la interpretación del modelo de competencias laborales para las empresas del sector público, se adoptó el enfoque funcionalista con ciertos elementos del conductismo, tratando de superar el concepto tradicional que consideraba que los mejores empleados eran los que acreditaban más títulos académicos. Marquez L. (2004), quien considera que la comunicación debe cumplir con tres funciones específicas dentro de una organización: La función de producción, la función de innovación y la función de mantenimiento. Tovar R. (2006), considera que la capacidad gerencial consiste en resolver problemas manifestando una comunicación asertiva con los equipos de trabajo. Blanchard, K y O'Connor M. (1997), quienes hablan sobre la Dirección por Valores: valores económicos de control, valores emocionales de desarrollo y valores éticos y por último se consultó a Goleman, D. (1995), y su tratado sobre Inteligencia Emocional.

## **PLANTEAMIENTO**

¿De qué manera ha evolucionado la gerencia de administración pública en Colombia? ¿Se requieren las mismas habilidades gerenciales en el sector público que en el privado? ¿Se pueden gestionar de la misma forma los equipos?, ¿Se dispone de las mismas herramientas? ¿Se tiene la misma capacidad de acción? No es utópico señalar que en la administración

pública algunas de sus características son exclusivas y diferentes del entorno empresarial y social privado con el que convive y al que presta sus servicios, y no lo es tampoco el señalar que la interrelación que existe entre sus directivos y el resto de empleados públicos, difiere respecto del sector privado.

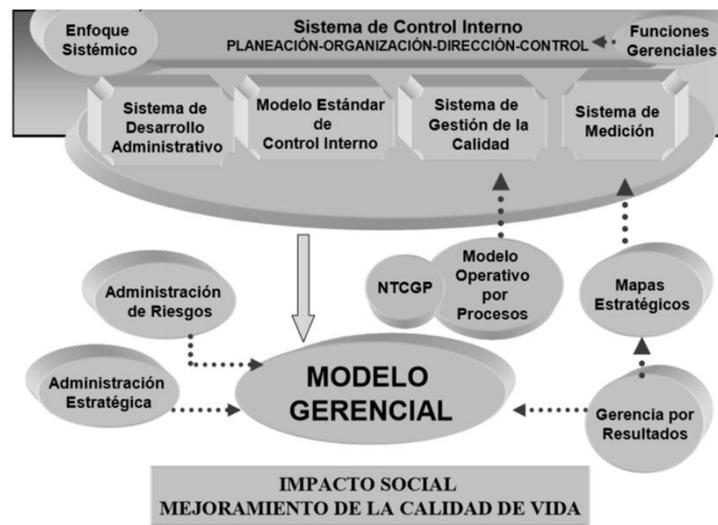
## METODOLOGÍA

A través de mi experiencia laboral y profesional en el sector público y del análisis y observación permanente de la realidad nacional a la que diariamente me veo enfrentado, me di a la tarea de establecer comparativamente con el sector privado, cuáles serían los perfiles y enfoques gerenciales que se podrían presentar como parámetros de éxito aplicables al sector público. Se trata de establecer pautas que ofrezcan un enfoque diferente y marquen un derrotero y que dentro de las limitaciones de alcance del ordenamiento legal que rige las instituciones públicas, se puedan adoptar como practicas idóneas que sean percibidas por los usuarios del sistema.

En primer lugar establecí el marco legal y el alcance del modelo de administración público actual a partir del ordenamiento jurídico con la Constitución Política del 1991, en los artículos 209 y 269. En estos artículos se establece la obligación de las autoridades de las entidades públicas en cuanto a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley.

También consulté la visión y enfoque de expertos como La Dra. Silvia González (2011) experta en Gerencia Pública de la Universidad Libre quien propone un modelo de Gerencia integral que articule los sistemas de control interno, Gestión de la Calidad, Desarrollo Administrativo y Sistemas de Medición, a los cuales se les incorpora modelos teóricos administrativos aplicados comúnmente en el sector privado.

Figura 1. Modelo de Gerencia Integral Articulado



*Esta figura muestra como los sistemas de gestión administrativa componentes del sector público, se pueden articular con modelos gerenciales administrativos aplicados de manera exitosa en el sector privado, mediante*

*herramientas de control interno, proporcionando un impacto social en el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios del sistema Estatal. Fuente. Administración, gerencia y calidad, Silvia González.*

Muñoz J. y Calderón G. (2008) mencionan en su investigación publicada en la Revista Gerencia y Políticas de Salud del Sector Público, sobre el desarrollo de un grupo de competencias denominadas Distintivas Dinámicas, en las cuales las organizaciones adquieren destrezas para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos que generan nuevas competencias y de esta manera contribuyen a responder a entornos turbulentos y cambiantes. Así como de González, E (2011), quien considera que en la interpretación del modelo de competencias laborales, se adoptó el enfoque funcionalista con ciertos elementos del conductismo, tratando de superar el concepto tradicional que consideraba que los mejores empleados eran los que acreditaban más títulos académicos.

Abordé también desde un enfoque crítico el tema de corrupción, servicio y perfil del servidor público. Gutiérrez L. (2008). Afirma que se sobreentiende que la regulación debe estar a cargo del Estado y se debe fundamentar en tres pilares, que son débiles en este caso: información, recurso humano y reglas claras. Allí menciona el caso Colombiano en cuanto a la implementación de la plataforma SIARE (Sistema Integrado y Analítico de Información sobre Reforma del Estado, Gestión y Políticas Públicas), perteneciente al Centro Académico CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).

El paso siguiente fue investigar acerca de modelos teóricos modernos con enfoque en el sector privado como los establecidos por el profesor Katz, el cual establece tres tipos de habilidades que debe poseer un gerente: Humanas, Operativas y Conceptuales. Así como teorías planteadas por Drucker y Castaño sobre ventajas competitivas y modelos gerenciales con enfoque en el servicio. Consulte propuestas teóricas y técnicas de habilidades gerenciales como la propuesta de, Aguirre, M. (2009), Director de la Escuela de Negocios y Administración de Negocios de España, quien clasifica las habilidades en Técnicas, Humanas y Conceptuales. Martha Alles y la gestión por competencias y Tovar R. (2006) quien plantea, que los directivos deben poseer cuatro tipos de competencias, las cuales denomina transversales: Técnicas o del saber, Metodológicas o del saber hacer, Participativas o del saber estar y Personales o del saber ser.

Por último aborde el tema desde las perspectivas transversales de la comunicación de la cual Marquez L. (2004), considera que debe cumplir con tres funciones específicas dentro de una organización: La función de producción, la función de innovación y la función de mantenimiento. De la ética, la DPV (Dirección por Valores) de Blanchard, K y O'Connor M. (1997) y la inteligencia emocional de Goleman, D. (1995), quien afirma que no hay ninguna duda de que las emociones juegan un papel significativo en nuestras vidas, que pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar los objetivos que nos proponemos.

## **CAPITULO I**

### **Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales en el Sector Público**

*“El centro de una sociedad,.....es la institución, administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados, y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico que capacita al administrador para que produzca resultados”. (Peter Drucker, 1999. “Desafíos de la gerencia en el siglo XXI”)*

Afirma Peter Drucker (1993), que la gerencia considerada como una actividad social orientada a la dirección de organizaciones, tiene como objeto primordial la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Esta consideración tiene especial significado en la gestión de instituciones públicas, por cuanto se relaciona con servicios asociados al bienestar de una comunidad, con la calidad de vida de una sociedad y con un alto impacto sobre el desarrollo de una región o un país.

Es una necesidad latente en las entidades públicas, el cumplimiento de la función social que le compete como Estado y la aplicación técnica de un modelo de administración orientada a la efectividad en la prestación de servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad. Por lo tanto el gerente público tiene que cumplir con los retos de hacer realidad y consolidar un modelo de gerencia integral que le permita generar cambios en la cultura corporativa garantizando la continuidad y sostenibilidad de los proyectos que emprenden las empresas del Estado.

La Dra. Silvia González (2011) experta en Gerencia Pública de la Universidad Libre, considera que es importante un cambio en la actitud del servidor público, orientándolo hacia una vocación del servicio y en donde el ciudadano sea considerado siempre como el eje principal de su función pública. Para esto es importante también reorientar el ordenamiento jurídico aplicable vigente y cambiarlo de un enfoque funcional a un enfoque sistémico, de modo que al fortalecer este modelo gerencial se contribuya a facilitar el cumplimiento de la Misión, Visión, Valores y objetivos de la función social que le compete a cada institución.

Esto significa que es imprescindible la incorporación de elementos tradicionales en el sector privado, que dinamicen la función pública y la conviertan en un modelo de gerencia pública que incluya el análisis, la planeación el control y un esquema cultural de desarrollo organizacional orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad. Estos elementos deben articular el ciclo del proceso administrativo con los aportes de la administración estratégica, sistemas de gestión de calidad, sistemas de medición y herramientas como mapas estratégicos entre otros, que le permitan estructurar un modelo Gerencial por Resultados con enfoque social.

El origen de la necesidad de un modelo de gerencia Integral para el sector público en Colombia se inicia a partir del ordenamiento jurídico con la Constitución Política del 1991, en los artículos 209 y 269. En estos artículos se establece la obligación de las autoridades de las entidades públicas en cuanto a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley.

Al revisar lo expuesto con un enfoque administrativo se puede deducir que en esencia los aspectos fundamentales de cambio en la gestión pública son entre otras, que el establecimiento de la función administrativa debe estar al servicio de los intereses generales, definido por principios de Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Imparcialidad y Publicidad, así como el establecimiento de un control interno por parte de la administración pública y la premisa orgánica que el nivel directivo es quien debe realizar la coordinación de las actuaciones para el cumplimiento de los fines del Estado.

Es de suma importancia que las entidades del Estado, realicen los esfuerzos necesarios que conduzcan a la búsqueda de un directivo con una formación profesional coherente con el perfil y competencias requeridas por la entidad en la que pretenda desempeñarse. De esta manera las posibilidades acertar con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y aportar a

su función será realmente efectiva. Esto conducirá al directivo a entender las necesidades particulares de la entidad y a mejorar su gestión.

Por lo tanto es de vital importancia desarrollar en el directivo de sector público, habilidades gerenciales que le permitan desempeñarse con éxito y alcanzar los objetivos, adaptando las teorías administrativas al contexto y la realidad de la función pública. Un buen líder en una entidad pública, será entonces aquel que sea capaz de adquirir las habilidades profesionales y personales, con el fin de estructurar para sí el perfil gerencial necesario que favorezca los intereses de las entidades del Estado.

Roberts Katz, (1998), profesor de administración de la universidad de Michigan afirma que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que todo gerente debería poseer para realizar las actividades de administración y liderazgo. El profesor Katz establece tres tipos de habilidades que debe poseer un gerente: Humanas, Operativas y Conceptuales. Katz afirma, que si bien es cierto que en todos los niveles jerárquicos son importantes las habilidades humanas y operativas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales.

Estas habilidades conceptuales, le permiten al directivo ver a las instituciones como un todo y poder de esta manera planificar, estructurar, proyectar, etc. Para esto, los gerentes de las entidades públicas deberán desarrollar la capacidad de identificar la información crucial y aprovecharla para resolver problemas, identificar oportunidades de innovación y comprender la necesidad de la implementación de la tecnología en beneficio de los usuarios públicos. Por lo tanto el desarrollo de estas habilidades gerenciales, no solo favorece a los individuos propiamente, sino que es fundamental para el posicionamiento y mantenimiento de las entidades del Estado, ya que esto les conducirá al establecimiento de ventajas competitivas.

*El papel de la gerencia en la gestión de recursos no tangibles debe conllevar a la creación de elementos distintivos que sean el fundamento de una verdadera ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Castaño S. (2002).*

Muñoz J. y Calderón G. (2008) mencionan en su investigación publicada en la Revista Gerencia y Políticas de Salud del Sector Público, el desarrollo de un grupo de competencias denominadas Distintivas Dinámicas, en las cuales las organizaciones adquieren destrezas para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos que generan nuevas competencias y de esta manera contribuyen a responder a entornos turbulentos y cambiantes. Estas, están orientadas a fomentar la innovación, el aprendizaje y el compromiso individual y colectivo. Por lo tanto se constituyen en la capacidad de una organización para renovar las otras competencias y lograr coherencia en medio de estos ambientes.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios públicos del Estado deben trabajar sobre el fortalecimiento de habilidades gerenciales, en especial sobre aquellas competencias que considere críticas. Se deben enfocar en el desarrollo de competencias del conocimiento, competencias humanas y habilidades del "saber hacer", sumadas a la experiencia que posee la organización, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos corporativos.

La gerencia pública debe orientarse hacia un modelo centrado en el ciudadano, que simplifique y mejore las relaciones entre estos y los profesionales con los que interactúa. Se espera que una visión holista y con el apoyo de indicadores de gestión, permita valorar la importancia de reducir los costos, sin que se afecte la calidad del servicio. Por lo tanto, es importante realizar una revisión de las principales inconvenientes que afectan al sector

público, a fin de poder presentar un escenario real y soluciones coherentes con las necesidades del mismo.

Como podemos ver, el desarrollo de las habilidades y competencias gerenciales en el sector público se constituye en pilar fundamental de un nuevo enfoque administrativo, ya que representa un verdadero desafío para quienes desean ocupar posiciones de dirección. Los gerentes deberán ser capaces de desarrollarse simultáneamente en prácticas y teorías administrativas, que les ayude a traducir el proceso administrativo en una función social. Por consiguiente, la comunicación asertiva y la orientación al servicio deben ser el denominador que contribuya a la construcción de confianza empresa-usuario, como condición para generar valor y cohesión.

## **CAPITULO II**

### **Una mirada general hacia el sector Público en Colombia**

Para comenzar este análisis es imprescindible mencionar la “Carta Iberoamericana de la función pública” que contiene los conceptos adoptados en nuestra legislación a través de la Ley 909 de 2004, la cual consagra la Gerencia Pública como un modelo de administración que evoluciona a partir del modelo clásico weberiano a uno más dinámico y orientado a resultados, donde la figura del directivo dentro del sistema, ahora llamado gestión pública tiene un impacto significativo.

Cabe anotar que este concepto de Gerencia Pública en Colombia es relativamente reciente, pues en las dos últimas décadas se han introducido instrumentos gerenciales en el servidor del sector directivo. En este caso la expedición de la constitución de 1991, significó el inicio de un proceso de modernización de las instituciones públicas y de la estructura del estado, procurando hacer los ajustes necesarios que demanda la realidad del país con el fin de ofrecer una gestión más transparente. Entre otros, podemos mencionar los nuevos requisitos del empleo público, los acuerdos de Gestión, la evaluación del desempeño y la carrera administrativa.

De acuerdo con lo expresado por Alejandro Lobo Sagre (2007) en su artículo “*La Gerencia Pública en Colombia*”, Aunque en la Carta Política de Colombia hay disposiciones dedicadas a la función pública, lo referido al ingreso y permanencia por méritos, el retiro del servicio por una deficiente evaluación de desempeño, el establecimiento de la carrera administrativa como el principio general en el empleo público. Aun muchos de los procesos al interior de las instituciones públicas siguen siendo marcados por las viejas costumbres aminoradas a los poderes de los grupos políticos tradicionales y a las cuotas burocráticas que estos exigen, amparados en la interpretación acomodada de la legalidad.

Por otra parte y haciendo alusión a la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004 que regula el empleo público, la carrera administrativa y la Gerencia Pública, el Estado ha procurado superar la interinidad de los servidores estatales mediante la profesionalización del empleo público incluyendo a los directivos. El desafío de esta normatividad radica en que su papel se convierta en una realidad administrativa.

Cruz H. (2009), afirma que en lo relacionado con estructura básica de la Ley del servicio civil, es indispensable que se establecen nuevos modelos y tendencias de la gestión del

talento humano. En esto se ha avanzado y se han incorporado figuras como el empleo temporal sin que ello signifique que adquieran el status de empleados de carrera, pero conservando las mismas garantías salariales y prestacionales de los servidores permanentes, impidiendo la excesiva contratación de personal y de esta manera contrarrestar las denominadas “plantas paralelas”, además de la inclusión de modelos de contratación con jornadas laborales de medio tiempo o tiempo parcial de acuerdo con las necesidades de cada entidad estatal.

*“Respecto a esta ley, resulta de gran importancia un cambio sustantivo en la incorporación de las competencias laborales para el ejercicio de los empleos públicos, con el firme propósito de tener al servicio del Estado no solo gente capacitado sino motivada y comprometida con los objetivos institucionales”. Carlos H Moreno B. (2011).*

Con la expedición del decreto 2539 de 2005, se reglamentó la ley del servicio civil. La Ley 909 otorgó al Gobierno Nacional facultades extraordinarias en varias materias relacionadas con el empleo público y la carrera administrativa, las cuales fueron desarrolladas por los decretos 760, 765, 770, 775, 780, 785 y 790 de 2005. Esas disposiciones, junto con sus decretos reglamentarios 1227 y 1228 de 2005, conforman el actual conjunto regulatorio del sistema general de carrera administrativa en el país y que es administrada por la Comisión Nacional del Servicio Civil, desde donde se precisaron las competencias comunes a todo servidor público y las inherentes a cada nivel jerárquico.

De la misma forma se está avanzando en el diseño de una guía metodológica que posibilite identificar y estandarizar todas las competencias y en el proceso de acreditación y certificación, proceso en el que es fundamental la intervención de la Escuela Superior de Administración Pública. Esto debe contribuir con la especialización del servicio civil que durante mucho tiempo ingreso colaboradores que adolecían de méritos, independientemente del buen o mal desempeño en las funciones públicas.

Es por esto que una permanente evaluación de la gerencia pública es indispensable para introducir los ajustes y/o correctivos en las entidades estatales y permite obtener éxito en los procesos de modernización de la administración pública de manera que únicamente cuando la gerencia pública se compromete, son viables los cambios de fondo en la gestión institucional y del talento humano.

*Con la inclusión de un título completo sobre Gerencia Pública en la Ley (Título VIII), se está a tono con los postulados de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, siendo Colombia uno de los primeros países en incorporar en su legislación lo allí acordado. CLAD. Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, 2008.*

Se debe buscar mejorar la eficiencia de los servicios prestados por las entidades del Estado, disminuyendo el desperdicio de recursos y realizando cambios estructurales que involucren una visión a largo plazo, basada en modelos de gestión que fundamente su acción en principios y valores corporativos que trasciendan hacia los usuarios finales.

La gran diferencia entre una empresa privada y cualquier empresa pública, es que los ciudadanos no tienen plena certidumbre sobre la calidad del servicio que se les vaya a prestar, y aún menos, sobre qué servicio es el que realmente necesita. Estas diferencias de información, dejan en desventaja a todos los usuarios del sistema estatal, mientras que incentiva a las empresas que contratan con el estado a incrementar sus ganancias, a costa de engañar a los usuarios. El problema de corrupción y malos manejos de los recursos del

estado, es un problema latente que denota la falta de valores y principios morales esenciales en los gerentes y dirigentes del sector.

*La corrupción es uno de los problemas que más afecta a los países en vías de desarrollo. La corrupción es un síntoma de que algo no ha funcionado bien en la gestión del Estado. Las instituciones que están diseñadas para gobernar la interrelación entre los ciudadanos y el Estado, se utilizan en vez de ello, para el enriquecimiento personal y para proporcionar beneficios a los corruptos. Susan Rose Ackerman (2011)*

Gutiérrez L. (2008). Afirma que se sobreentiende que la regulación debe estar a cargo del Estado y se debe fundamentar en tres pilares, que son débiles en este caso: información, recurso humano y reglas claras.

La adopción de tecnologías de información en el Estado es una de las estrategias de la nueva gestión pública, lo que implica que el denominado “gobierno electrónico” se está ejecutando. La experiencia Colombiana está implementada desde el año 2000, cuando fue sistematizada en el SIARE (Sistema Integrado y Analítico de Información sobre Reforma del Estado, Gestión y Políticas Públicas), perteneciente al Centro Académico CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).

*Colombia se ha planteado una agenda de proyectos entre los que se destacan una oferta de trámites y servicios a través de medios electrónicos le permite a los ciudadanos y empresarios: Servicio y economía: Al acceder ágilmente de manera oportuna, cómoda y económica a la información y servicios del Estado. Transparencia: Al acceder de forma oportuna (24h / 7d) y compartir ágilmente información útil y de interés en temas relacionados con los trámites. Participación: Al mantener una comunicación interactiva con funcionarios públicos para compartir información, manifestarles sus inquietudes, e intercambiar ideas con otros ciudadanos, funcionarios públicos y líderes comunitarios. Vásquez D. (2006)*

En cuanto al recurso humano, este es limitado y de alta rotación. Aunque hay personal especializado y es evidente que estamos en una etapa de transición, se cuenta con poca capacitación para el trabajo gerencial en equipo, orientado a acciones públicas. Uno de los retos más importantes es el fortalecimiento de la capacidad gerencial de los directivos, puesto que ellos deben asumir la responsabilidad de las funciones inherentes a su cargo. Por tal razón es de suma importancia trabajar en el desarrollo y/o fortalecimiento de competencias, adicional a su capacidad de gestión, planeación, ejecución y programación presupuestal, junto con una exhaustiva revisión de las escalas salariales.

Como mencione anteriormente, se considera que en buena parte de las instituciones públicas, la asignación de directivos se basa en características propias del personal, como la antigüedad, la especialización en una función, la autoridad en el cargo, la calidad de las decisiones o los conocimientos burocráticos. Esto puede significar una gestión gerencial deficiente, que afectara casi con seguridad la calidad de los servicios. El sistema estatal debe superar este obstáculo, que impide el éxito organizacional de las empresas del Estado.

En cuanto a reglas para los actores del sistema, han sido todo menos claras y así no se puede regular. Es necesario romper paradigmas para cambiar la administración actual, hacia modelos modernos de gestión y dirección con espacios de participación, en donde la toma de decisiones integre todos los actores del sistema. Por lo tanto, para transformar el sector público acorde con las necesidades de los usuarios, es necesario transformar los procesos de trabajo. Estos deben funcionar como generadores del cambio, en una nueva cultura

corporativa, en donde gerentes visionarios y comprometidos logren estructurar entidades altamente efectivas.

*"Es de vital importancia velar porque las organizaciones de salud adopten las metodologías y herramientas de gerencia, que les garanticen una creciente productividad y aseguren la calidad en la entrega de sus servicios". Pizano C. (2007:56)*

Por último Gutiérrez L. (2008). Afirma que uno de los grandes inconvenientes que afronta el actual sistema, consiste en que hay una gran cadena de intermediarios, casi todos privados. Al eliminar a la gran mayoría de los prestadores públicos - que son una herramienta valiosa para regular un sistema - se dejó a un lado la posibilidad de contrastar la atención y el servicio. Bogotá, por ejemplo, tiene red pública y sus indicadores son distintos. De manera que con un número tan elevado de intermediarios, que además no están articulados, es difícil hacer regulación ya que los costos se aumentan y la calidad pasa a un segundo plano.

Las instituciones públicas deberían funcionar como un cajero automático: una persona introduce su tarjeta y a cambio recibe un servicio, sin tener que pasearse por todos los pasos, personas, autorizaciones y empresas que intervienen en un proceso determinado. Un mayor conocimiento por parte de los directivos y gerentes sobre qué es lo que realmente afecta el sector público y qué se debe hacer para que mejorar sus condiciones, hace que los recursos existentes se inviertan y asignen de una forma más efectiva. Esto mejora notablemente la calidad y cobertura en la prestación de los servicios sin necesidad de incrementar los recursos destinados al sistema.

### **CAPITULO III**

#### **Habilidades Gerenciales requeridas para los Gerentes del sector Público.**

Al reflexionar sobre las habilidades directivas mi primer impulso fue describir que habilidades, debería tener un directivo y como debería comportarse, sin embargo, preferí que la introducción a este capítulo se realizara incorporando algunas de las acepciones reflejadas en el diccionario como capacidad, competencia, aptitud, destreza, pericia, experiencia, gracia, ingenio, soltura, práctica, cualidad, mano, maña, sagacidad, astucia, diplomacia, tiento, tacto, delicadeza. Con seguridad estas no son las únicas virtudes que deben acompañar a aquel que tiene la misión de dirigir equipos de trabajo pero ayudaran a dar sentido a los párrafos que siguen.

Si hacemos un paralelo con el mundo empresarial privado, los cargos electos en la administración pública tienen roles semejantes a los miembros directivos del consejo de administración de una empresa privada. En una otra, son los responsables de liderar y mantener una relación directa con los trabajadores y cuya misión consiste en conseguir alcanzar los objetivos estratégicos planificados, con el mayor grado de eficiencia y eficacia posible. ¿Quiere esto decir que los directivos que trabajan en el mundo privado tienen otras habilidades diferentes a los que trabajan en el sector público? Es evidente que no, lo que son diferentes son las estrategias que deben ponerse en práctica.

González S. (2011), afirma que tanto en la administración Pública como en el sector privado, se precisan directivos que ejerzan un liderazgo real que consiga integrar equipos comprometidos con su trabajo. Liderazgo y compromiso se muestran como factores que deben mantenerse en una tensión directa y constante de cuyo equilibrio dependen los buenos

resultados en la gestión, y la satisfacción de todo el equipo. Existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

No hay un modelo único para gestionar con las personas, y empleo conscientemente el concepto de “gestionar con las personas” en lugar del tan ya utilizado “gestionar a las personas”, porque considero que esta última expresión, conlleva implícito un cierto grado de manipulación, aspecto intolerable en cualquier relación humana y que por supuesto no tiene la más mínima cabida en una gestión de equipos responsable.

Si en cualquier entorno son importantes ciertas actitudes del líder, en la administración pública se perciben como imprescindibles porque en ella las relaciones laborales, definidas en los estatutos legales básicos del empleado público y con condiciones diferentes del sector privado, tienen unas características específicas que influyen en gran medida en las relaciones interpersonales. Honestidad, transparencia, compromiso, capacidad de negociación, lealtad..., son algunas de las habilidades claves, además de las ya mencionadas al principio, que favorecen el correcto desarrollo de los equipos de trabajo.

Moreno B., Carlos H. (2006), consideran que los gerentes del sector público deben desarrollar competencias y habilidades enfocadas hacia la consolidación de los nuevos modelos de Gerencia Integral, dando origen a una verdadera transformación de la cultura institucional. Estas deben estar enfocadas en el servicio al cliente, es decir centrados en el ciudadano, teniendo en cuenta sus necesidades, además de una orientación hacia la normatividad legal. En este sentido, los directivos deben responder a los procesos de modernización y descentralización, generando condiciones adecuadas para la producción de servicio público con características de eficacia, eficiencia y equidad.

*“Una persona tiene competencia si posee los conocimientos, las destrezas y las aptitudes que necesita para desenvolverse en una ocupación, si es capaz de resolver las tareas independientemente y flexiblemente”. Punk (1994)*

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia en el sector público, un gerente debe poseer ciertas habilidades y Competencias. Aguirre, M. (2009), Director de la Escuela de Negocios y Administración de Negocios de España, las clasifica en habilidades Técnicas, Humanas y Conceptuales. Al respecto, afirma que dependiendo del nivel gerencial, cada una de ellas, se convierten en más o menos importantes. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades técnicas y humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales con el fin de poder ver a la organización como un todo.

Alles, M (2000), experta en gestión por competencias, propone un enfoque gerencial basado en este modelo, el cual permite alinear a las personas que integran una entidad con los objetivos estratégicos de la misma. Alles desarrolla el modelo desde la teoría de David McClelland quien se fundamenta en la motivación humana como base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias y define un motivo, como *“el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural. Un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”*.

*“Competencia es una característica subyacente en un individuo, esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” Spencer & Spencer. (1993)*

Por otro lado, Tovar R. (2006) plantea, que los directivos deben poseer cuatro tipos de competencias, las cuales denomina transversales: Técnicas o del saber, Metodológicas o del saber hacer, Participativas o del saber estar y Personales o del saber ser. Por ende las competencias son una parte profunda de la personalidad que puede predecir el comportamiento en diversas situaciones y desafíos laborales. El nuevo perfil de los directivos del sector público, deberá combinar habilidades y competencias claves que contribuya a establecer una nueva cultura corporativa.

González, E (2011), considera que en la interpretación del modelo de competencias laborales para las empresas del sector público, se adoptó el enfoque funcionalista con ciertos elementos del conductismo, tratando de superar el concepto tradicional que consideraba que los mejores empleados eran los que acreditaban más títulos académicos. Esto hace que ahora se privilegien aquellos perfiles que combinan conocimientos con destrezas, habilidades y aptitudes, es decir los más idóneos y comprometidos con las funciones asignadas. Este es un cambio muy importante, puesto que significa modificar todo el sistema de gestión del talento humano en el presente y futuro de la administración pública.

*La comunicación es realmente influyente en los individuos, cuando sirve para generar un cambio de conducta o actitud frente al mundo y entiendo que se pueden producir dos tipos de cambios: cambio 1, aquel de las "apariencias", en los niveles superficiales del lenguaje y cambio 2, el que se produce en el nivel profundo del lenguaje y por ende genera rotundos cambios en la conducta, y en el sistema de creencias del individuo. Watzlawick (1989)*

La comunicación tanto verbal como no verbal, es una competencia fundamental en el desarrollo gerencial de quienes ejercen el poder dentro de una entidad pública. Ambas formas de comunicación se complementan y se apoyan para emitir juicios más objetivos con reflexiones inteligentes, en cuanto al proceder de una acción. De esa manera, la búsqueda de verdadera información tiene un mayor porcentaje de efectividad, lo cual permite entonces interpretarla correctamente y se tendrá la capacidad de tomar decisiones que logren alcanzar los objetivos propuestos dentro de una entidad pública.

Marquez L. (2004), considera que la comunicación debe cumplir con tres funciones específicas dentro de una organización: La función de producción, la función de innovación y la función de mantenimiento. En la función de producción, la información que se maneja, va dirigida hacia la producción de los empleados. Por medio de esta se les comunica como deben realizar su trabajo dentro de los procedimientos legales establecidos, incluyendo actividades como de capacitación, orientación, resolución de problemas, establecimientos de objetivos, sugerencias e ideas que mejoren la producción que se genere.

En el caso de la función de innovación, siempre que escuchamos dicha palabra, la relacionamos con algo nuevo que causará cierto impacto en la sociedad. Sin embargo no necesariamente tienen que ser nuevas, pero sí que cause reacciones favorables, lo cual es muy importante. En cuanto a la función de mantenimiento, a través de esta función el empleado se integra y convive más con los demás integrantes de un equipo, mediante eventos de socialización, que logran que el desempeño laboral en una entidad se ejerza con éxito.

Tovar R. (2006), considera que la capacidad gerencial consiste en resolver problemas manifestando una comunicación asertiva con los equipos de trabajo. La comunicación asertiva, es tan importante de forma personal como empresarial y todo el equipo debe trabajar en torno a ello. Es necesario que el gerente desarrolle en él y en su equipo, competencias

basadas en una verdadera comunicación. Esto significa ser claros, honestos y tener las ideas y metas bien definidas.

Esto genera una excelente imagen del gerente en todo su entorno, ya que al ejercer una comunicación interna asertiva, provoca un ambiente organizacional de colaboración y motivación, generando efectos positivos. Estos se verán reflejados en la comunicación externa, o sea en el servicio, en el trato con los usuarios y la sociedad que le rodea, logrando la aceptación de sus actividades. En caso contrario, el gerente se convertirá en un icono negativo, lo que se traducirá en desmotivación entre sus miembros y malos resultados, los cuales se reflejan generalmente en una mala prestación del servicio al usuario final del sistema.

Como vimos en el capítulo anterior, es importante también establecer una nueva forma de trabajo basada en datos fundamentados. Por tal razón, los gerentes también deben desarrollar la habilidad de aprender a interpretar la información más relevante, en medio de ese torrente de datos que fluye. Esto significa desarrollar competencias de análisis que le permita tener una radiografía real del entorno y decidir sobre acciones concretas, las cuales deben estar alineadas con los objetivos estratégicos del estado.

*Ética es una rama de la filosofía, que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir Singer P.(1986)*

Como dijo el Rey Salomón, "*debemos darnos cuenta de que la moral es el principio rector individual más importante detrás de todo lo que hacemos o decimos*", incluyendo nuestro trabajo. Debemos ser éticos no sólo en nuestra faceta personal y social, sino también en nuestra vida profesional. Por lo tanto, es necesario recalcar que los valores éticos son cada día más requeridos en el perfil gerencial de las entidades del sector público, ya que están relacionados con la responsabilidad pública, la equidad, el rendimiento de cuentas, la integridad personal y participación ciudadana.

Este concepto de ética, nos lleva indiscutiblemente a abordar un nuevo modelo gerencial, que debe aplicarse rigurosamente y particularmente en el sector público, el cual se ha visto sumergido en una profunda crisis de valores. Este nuevo modelo tiene la intención de desarrollar y alcanzar beneficios integrales, tanto para las empresas del estado, como para los usuarios del sistema y sociedad en general, con los que se encuentran en constante interacción. Este nuevo modelo de dirección gerencial, se fundamenta en tener como máxima premisa, el establecimiento y seguimiento de valores.

*La Dirección por Valores (DpV), va más allá de la Dirección por Objetivos (DpO) de los años setenta y la Dirección por Instrucciones (Dpl) u Organización Científica del Trabajo" de principios de siglo pasado, para dar respuesta al actual reto de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente desarrollada, en un contexto de competitividad creciente, el cual exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa. García, S. (2009)*

Según Blanchard, K y O'Connor M. (1997), en la práctica, la DPV es un proyecto participativo, de alta exigencia y de compromiso. Se trata de conseguir un buen equilibrio entre tres clases de valores: valores económicos de control, valores emocionales de desarrollo y valores éticos (p.ej. la dignidad, la autenticidad o la responsabilidad social). El propósito es convertir este modelo en el eje central, alrededor del cual deben girar las conductas de una entidad.

Por lo tanto podemos afirmar que los valores se convierten en el corazón del sistema humano de la entidad, de modo que si funciona, se facilita mucho la puesta en marcha de todos los aspectos administrativos, técnicos y financieros. El trabajo gerencial consistirá entonces en promover la gestión de un cambio que cubra la brecha entre el presente y el futuro señalado por una visión estratégica que cubra el corto, el mediano y el largo plazo de manera continua. Esto permite formar equipos de trabajo inteligentes, de manera que se pueda estructurar una base, sobre la cual es más fácil realizar los cambios y reformas que pretende el Estado.

Chávez, N. (2008), considera que la administración pública de cualquier entidad incluyendo las del estado puede fracasar por efectos de la recesión económica que conduzca a una crisis financiera, por regulaciones fiscales, por la falta de modernización, por malos manejos internos o por cualquiera otra razón. Pero, detrás de todos esos procesos, unos más controlables que otros, siempre están los aciertos o desaciertos de las personas que dirigen o que operan el sistema con todos sus conocimientos, actitudes y valores.

Dirigir por valores es en realidad *autodirigirse, automotivarse, autoliderarse, y autorresponsabilizarse*, para actuar no tanto por el impulso de las órdenes con un control desmedido, de la presión o de la autoridad informal. De manera que el actuar, se da por voluntad propia y por la aspiración a alcanzar lo mejor para sí mismo y para la empresa. De esta manera, el gerente del sector público debe desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias necesarias basada en valores, como parte de una cultura de Estado, con el fin de alcanzar el éxito individual y colectivo deseado.

*“La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...”. Weisinger T. (1998)*

Como sucede con muchos de los “nuevos enfoques gerenciales”, los componentes de la Inteligencia Emocional (IE) no son nada nuevos. Se trata de temas que desde hace años son objeto de estudio y de programas de capacitación en muchas organizaciones. Lo novedoso, es su integración en un sistema coherente de aptitudes y comportamientos, que pueden proporcionar resultados exitosos en el desempeño individual, en las relaciones interpersonales, en el trabajo de dirección y en diferentes esferas de la vida. Los gerentes del sector público deben desarrollar esta competencia.

*“Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...”. Coopers y Sawaf (1998)*

Goleman, D. (1995), afirma que no hay ninguna duda de que las emociones juegan un papel significativo en nuestras vidas, pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar objetivos que nos proponemos. En nuestras relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudarnos a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de nuestros proyectos; pero, también pueden generarnos conflictos y rechazos, si no sabemos controlarlas y manejarlas de manera adecuada, es decir, “en forma inteligente”.

Goleman considera dentro de la teoría organizacional, el término “competencia emocional” que se refiere al manejo adecuado de las emociones en el sitio de trabajo, fomentando un “clima emocional” adecuado para un desempeño exitoso. En el mundo laboral se acepta que la productividad depende de una fuerza de trabajo que sea emocionalmente competente. Los gerentes del sector de público, deberán aprender a desarrollar y entrenarse en competencias

de liderazgo emocional, que les permitan obtener el máximo potencial de sus equipos de trabajo.

El término “competencia emocional” es un derivado de la teoría desarrollada por los científicos y psicólogos norteamericanos Peter Salovey de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire citados anteriormente, denominada “Inteligencia Emocional”, que describe las cualidades emocionales que según sus apreciaciones, tienen importancia para alcanzar el éxito, entre las cuales se encuentran: la empatía, la expresión y comprensión de los sentimientos, el control de nuestro genio, la independencia, y el respeto. Es importante este pensamiento sobre la inteligencia emocional de Anthony Robbins: *“Quien domina sus emociones controla su vida, puede ejercer influencia positiva en el desarrollo de sus relaciones, de sus proyectos e incluso de sus éxitos económicos”*.

El gerente que se desempeñe en el sector público, deberá enfatizar su formación no solo en el desarrollo y actualización de procedimientos administrativos y legales éticos, sino que esta formación deberá tener un enfoque holístico, con orientación epistemológica, que se fundamente en el desarrollo de habilidades analíticas, investigativas y reflexivas desde lo social, lo político, lo económico y lo cultural, complementadas con el desarrollo de habilidades de conceptuales y sociales de inteligencia emocional.

## CONCLUSIONES

Es importante detenerse en el análisis de los problemas que impactan el desempeño de un gerente y el proceso de gestión y dirección de una entidad pública. La gran mayoría de ellos corresponden a inconvenientes de política transicional, falta de continuidad debido a los cambios en las directrices gubernamentales, falta de gestión administrativa y un débil sistema de información, comunicación y control. Pero por sobre todo, una debilidad notoria del perfil gerencial que predomina actualmente en el sector público.

Los gerentes del sector público deberán ser capaces de desarrollarse simultáneamente en prácticas y teorías administrativas, que les ayude a traducir el proceso administrativo en una función social de Estado y articularlo con el proceso normativo legal. Es importante desarrollar un liderazgo centrado en el servicio genuino hacia el ciudadano. Por consiguiente, la comunicación asertiva y la orientación al servicio deben ser el denominador que contribuya a la construcción de confianza entidad-usuario, como condición para generar una verdadera cohesión.

A medida que las entidades del sector público evolucionen y se transformen, es necesario estructurar y potencializar determinadas habilidades y competencias a nivel gerencial. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo en el sector público, debe buscar la manera de estar permanentemente actualizado sobre las nuevas teorías gerenciales, de manera que le permitan impulsar una verdadera transformación, aprovechando el talento humano e identificando objetivamente las variables de su entorno. Esta nueva generación de valor se debe producir a través del conocimiento, utilizando tecnologías de información y automatización, pero fundamentando sus acciones en la ética y los valores.

El reto actual que debe afrontar el Estado, hace referencia a la modernización de su función, la cual debe centrar su atención en los ciudadanos, ofreciéndoles bienes y servicios con óptimos niveles de eficiencia y eficacia, lo que implica transparencia en el manejo de los

recursos además de un desempeño ético idóneo de los funcionarios públicos. Esta es la fuente de las teorías de la nueva gestión pública, asimilada de la gestión empresarial privada. En términos generales se puede afirmar que existe un camino para lograr alcanzar un perfil gerencial en el sector público, basado en modelos teóricos diseñados para empresas del sector privado quienes las han implementado de manera exitosa con metodologías estructuradas y que son completamente compatibles con organizaciones del estado.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alles, M. (2000) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.
- Aguirre, M (2009). La Dirección Revolucionaria. Editorial Visión Net.
- Cartilla de Gestión Pública Local. D.N.P. y E.S.A.P., 2007.
- Coopers y Sawaf, (1998) “La inteligencia emocional. Aplicación al liderazgo y a las organizaciones”.
- Cruz H, José G. (2009). Gerencia Pública en Colombia. Universidad Libre. Cali.
- Drucker, P. (1999). Desafíos de la gerencia en el siglo XXI. ed.Paidós.
- Drucker, P. (1993). Post-Calpitalist Society. New York: Harper-Collins.
- Gutiérrez L, Alfonso León y otro. (2008). La Gerencia Pública Local en Colombia. Un Asunto de Continuidad Política en la Administración Pública Municipal. 2008. En revista Ciencias Estratégicas, vol. 16 – No. 19 p.65-78 (2008), Medellín – Colombia.
- González M, Eduardo. (2006). Gerencia Pública y Evaluación del Desempeño en Colombia. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Publica, Ciudad de Guatemala.
- González B, Silvia. Gerencia Pública. (2005). Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno con Énfasis en Evaluación. Segunda edición. Universidad Libre Seccional Cali.
- Jiménez A, Rafael. (2006). La Gerencia Pública: aproximación a las competencias de los directivos públicos. En: Revista Carta Administrativa. Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública, Edición No. 7, Colombia 2006.
- Katz, Roberts (1998), Habilidades Gerenciales. Universidad de Michigan
- Lobo Sagre, Alejandro. (2007). La Gerencia Pública en Colombia. Ed Nuevo Mundo.
- Muñoz J. y Calderón G. (2008) Gerencia y competencias distintivas dinámicas. Revista Gerencia y Políticas de Salud Pública. Volumen 7. 15 Bogotá July/Dec.
- Moreno B., Carlos H. (2006). La Carrera Administrativa, el Empleo Público y la Gerencia Pública en Colombia. En: Revista Centroamericana de Administración Pública (50-51):115-129

O'Connor S, Powers T, Bowers M. (1988; 8(4): 63-66). Improving Service Quality in the Health Care Setting. Journal of Health Care Marketing.

Spencer & Spencer. (1993). Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons Ed.

Porter, M. E. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review.

Tovar Arroyo R. (2006). Habilidades Gerenciales en el Sector Salud. Ed Suprema.

Vásquez D. (2006). Experiencias de la Nueva Gestión Pública en Colombia, Uruguay, España, Inglaterra y Nueva Zelandia. Santiago de Chile.

Watzlawick P. (1989)¿Es real la realidad? Confusión. Desinformación .Comunicación. Edt. Herder. Barcelona.

Weisinger T. (1998), "La Inteligencia Emocional en el Trabajo". Ed Grijalbo.

## **CYBERGRAFÍA**

Diccionario de la Lengua Española de la de la Real Academia: <http://www.rae.es>

Drucker, P (1957). La Gerencia de Empresas. Primera edición. Recuperado el 14 de Octubre de 2013 de <http://es.shvoong.com/books/248317-el-legado-peter-drucker/#ixzz28e5XwiOF> y <http://es.shvoong.com/books/248317-el-legado-peter-drucker/#ixzz28e5MTzHb>

Habilidades Directivas. Recuperado el 22 de Octubre de 2013 de <http://dmartinezv.blogspot.com/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>

<http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/habilidades-administrativas>. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013.

Chávez, N. (2008). La dirección por Valores. Recuperado el 12 de Octubre de 2013. [http://www.degerencia.com/la\\_adminitración\\_por\\_valores](http://www.degerencia.com/la_adminitración_por_valores)

Degerencia.com. La dirección por valores. Recuperado el 01 de Noviembre de 2013 de <http://www.degerencia.com/articulo/la-direccion-por-valores-dpv>.

La Gerencia Pública en Colombia. Recuperado el 28 de Octubre de 2013 de <http://alejandrolobo.wordpress.com/2007/04/06/8/>.

## **BIOGRAFIA**

Yasid Alberto Montaña es estudiante de la Maestría en Seguridad Pública de la Escuela de Postgrados de la Policía Nacional, Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Militar, Administrador de Empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia, Administrador Policial por la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional, Piloto Instructor de Ala fija de la Policía Nacional, Diplomado en Docencia Universitaria en la Universidad Piloto de Colombia. Se puede contactar en la Escuela de Postgrados de Policía, Avenida Boyacá número 142<sup>a</sup> -55 [yasid.montano@correo.policia.gov.co](mailto:yasid.montano@correo.policia.gov.co)