

**LA ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS  
COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO ORGANIZACIONAL**

**LUZ ANDREA CÁRDENAS BENÍTEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
Bogotá D.C. 28 de Enero de 2014**

**LA ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS  
COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO ORGANIZACIONAL**

**LUZ ANDREA CÁRDENAS BENÍTEZ**

**LUZ MERY GUEVARA CH.**

**Asesora**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO**

**Bogotá D.C. 28 de Enero de 2014**

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	8
EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS	11
LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR PÚBLICO	14
LA ÉTICA DEL FUNCIONARIO PÚBLICO	19
CONCLUSIONES	23
REFERENCIAS	25

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sistemas Gerenciales de la Gestión Pública	16

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno	17
Figura 2. Proceso de cambio en la cultura organizacional	20

## INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es una estrategia que adoptan las organizaciones para potenciar el desempeño institucional, mediante la mejora continua de las actividades, metodologías, asignación de recursos y de responsabilidades, encaminadas al cumplimiento de metas y objetivos comunes, que permiten orientar y controlar el quehacer de la organización y así configurar un sistema de gestión.

Hoy en día, el éxito de una organización depende de la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante, competitivo y global; para tal efecto, es necesario que todas las actividades, métodos y recursos estén orientados a la consecución de los objetivos de la empresa basados en resultados, logrando de esta manera una mejora en todos los ámbitos organizacionales, es decir, en un sistema de gestión por procesos.

Es por ello, que la gestión por procesos es la estrategia para mejorar el desempeño de las organizaciones, por medio de estructuras sistémicas, dispuestas a la creación de valor y a la activa participación de cada persona que integra la organización empresa; la manera como se interrelacionan todas las actividades y el uso adecuado de los recursos físicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos orientados al logro de objetivos comunes, hacen que se priorice y se genere de manera continua un mejoramiento en los procesos.

Sin embargo, al interior de las entidades públicas, pese a que ha sido adoptado este tipo de modelo para mejorar la eficiencia administrativa, mediante un amplio conjunto de normas, se siguen presentando casos de corrupción, inequidad e ineficiencia administrativa, demostrando que este problema podría estar relacionado con la práctica inadecuada de quienes

ejercen funciones públicas en cuanto al cumplimiento equívoco de los principios constitucionales y su aplicación, es decir una problemática de ética pública.

Para el caso Colombiano, en las entidades públicas de orden nacional y distrital se han expedido normatividades referentes a la gestión de calidad, tales como la Ley 87 de 1993, la Ley 498 de 1998, la Ley 872 de 2003 y el Decreto Reglamentario No. 4110 de 2004, la NTCGP 1000:2004 y el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005; siendo este último por el cual se implementa el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, que tiene como objetivo proporcionar las herramientas y metodologías necesarias para una correcta aplicación al interior de las entidades públicas, orientadas a la modernización institucional, la transparencia organizacional, la mejora continua y la adecuada implementación de los procesos.

Por tales razones el presente ensayo pretende visibilizar que, a pesar de la existencia de una normatividad que busca incorporar metodologías y herramientas para que las instituciones públicas fortalezcan sus procesos, siguen existiendo falencias en la aplicación y uso del sistema de gestión de calidad y de los modelos que actualmente se encuentran vigentes. Por lo tanto, se tendrá en cuenta la importancia del enfoque basado en procesos y como éste lograría mejorar la eficiencia administrativa y el fortalecimiento institucional, si se les diera buen uso a dichos modelos de gestión

Siendo la problemática de corrupción, ética pública e ineficiencia administrativa fenómeno preocupante y temática principal de este trabajo, que apremia una solución dentro de la realidad en las entidades públicas colombianas, se iniciará haciendo un recorrido breve en los antecedentes de la gestión por procesos, observando su conceptualización histórica, para llegar a la definición e importancia de este modelo en particular, dar las pautas necesarias de su aplicación adecuada en el sector público y finalmente examinar la ética que respecta al servidor estatal.

## ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada por la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.(Universidad EAFIT, 2010)

Considerándose la gestión por procesos, una herramienta que permite el mejoramiento de las organizaciones, es indispensable conocer de antemano las diferentes formas organizativas que se han dado a través de la historia dentro del sector administrativo, a su vez las diferentes metodologías utilizadas para su gestión y así entender su importancia dentro del contexto actual en donde se desarrolla dicho modelo; estudios realizados en la Universidad EAFIT (2010) afirman que:“su evolución histórica se encuentra relacionada por la historia misma de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización”. A continuación se realiza un breve recorrido histórico que muestra el origen de la gestión por procesos para observar su conceptualización y su renovación.

Hacia fines del siglo XVI, las economías europeas agrícolas y artesanales se caracterizaban por tener unas organizaciones pequeñas donde el productor artesanal o campesino, desarrollaba una variedad de labores para la producción y comercialización de sus productos, dentro de un contexto organizacional monárquico, en una estructura piramidal.

Pero fue en 1776, cuando Adam Smith definió los fundamentos del comportamiento económico, al afirmar que el origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; ésta depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y ésta, de los precios.(Económica, 1994); según esta afirmación para lograr una mayor



productividad y riqueza es necesario que cada uno de las personas que integran una organización, se especialicen en una tarea específica en las etapas productivas del proceso.

Es en la primera y segunda etapa de los procesos de industrialización de las sociedades, cuando Adam Smith (1776), define los fundamentos del comportamiento económico, afirmando que el origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, haciéndose más productiva en relación al aumento de la división de trabajo que exista, dependiendo a su vez, de la dimensión del mercado y de los precios de los productos. (Económica, 1994). De acuerdo a los planteamientos de Smith, para lograr una mayor productividad y riqueza es necesario que cada uno de las personas que integran una organización, se especialicen en una tarea específica de las etapas productivas del proceso.

A principios del siglo XX Frederick Taylor (citado por Álvarez, 2010), aporta el nacimiento de la administración científica, situando el paradigma de eficiencia, productividad y aplicación de métodos mediante la estandarización que asegura el éxito organizacional, propuso la incorporación en la estructura organizacional de un departamento, para planear y organizar el trabajo, en donde se pudiera regular las cargas de las tareas, las personas que ejecutan actividades y quienes las diseñan.

Ya para el año 1909, Max Weber da a conocer la teoría burocrática de la administración (citado por Guevara, 1985), la cual plantea que la eficiencia se logra por medio de un diseño científico y le permite a la organización funcionar con exactitud y precisión de un aparato que abarca fines específicos, en donde se mantengan las relaciones de poder y autoridad, la competencia técnica y el desempeño organizacional, las normas de funcionamiento y la mayor especialización en cada una de las actividades ejecutadas. En consecuencia a las contribuciones de Weber, toda organización es vista como un sistema cerrado en cumplimiento de un marco legal de normas de funcionamiento,

manejo impersonal de relaciones humanas, con acentuada división social del trabajo y con clara definición de los tipos de sociedad y de autoridad.

Henry Fayol, en 1916 introduce la teoría de la administración, cuyos principales argumentos orientan a que la organización pueda cumplir los objetivos propuestos, enfocando las funciones técnicas, comerciales, financieras y contables, para hallar la armonía y coordinación de todas las actividades que se realizan en ella, abandonando la eficiencia individual y centrándose en la eficiencia del conjunto de la estructura (Gamboa, 2005).

Los acercamientos encontrados al enfoque de gestión por procesos fueron los que arrojaron los estudios efectuados por Mary Parker Follet (1941), los cuales demuestran la necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales, los riesgos de las estructuras funcionales, sentando las pautas del empoderamiento y cuestionando el mando y las relaciones de poder y autoridad donde se posibilita la resolución de deficiencias organizacionales (Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería, 2011).

No solamente existió una evolución en el concepto administrativo, sino que a su vez se fueron estableciendo principios de calidad, haciéndose necesario buscar, analizar y demostrar la importancia de los procesos en una organización, cómo se interactúan e interrelacionan de forma coordinada, mejorando la efectividad y eficacia de todas las partes que participan en el proceso, autoevaluando la satisfacción de los productos o servicios ofrecidos como un instrumento para conocer sus fortalezas y áreas de mejora.

Todas las anteriores teorías mencionadas y antecedentes de la gestión por procesos, no sitúan en el contexto actual en donde se mueve este modelo, por tal razón es importante indicar el origen, la forma en que se empezó a implementar y cuáles fueron los aportes de cada uno de los autores sobre la gestión por procesos.

## EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS

El enfoque de gestión por procesos es conocido como una estrategia administrativa que mejora el resultado en la gestión organizacional, ya que en el mundo competitivo al que se enfrentan las organizaciones, existen variables para el desarrollo, modernización y satisfacción de las nuevas exigencias funcionales, como por ejemplo, la búsqueda de un mercado más amplio y globalizado; la potenciación de la eficiencia y la eficacia al interior de las la creación de estructuras funcionales de acuerdo a las necesidades de cada entidad. Lo anterior mediante una metodología coordinada y estructurada para la consecución de los objetivos trazados.

La gestión por procesos comprende los conceptos tanto de gestión como de procesos; según James Harrington (1993) define el proceso como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.

Pero hay que tener en cuenta que un proceso, no solamente es una serie de actividades donde se tienen unas entradas y unas salidas, que al generar un resultado crea valor para los clientes; sino debe verse como la capacidad que tiene la organización de realizar unas tareas coordinadas que al transformarse generar valor para cierto tipo de beneficiarios buscando el mejor servicio y los más altos niveles de calidad. Por lo tanto se podría aseverar que un proceso es un conjunto de actividades estructuradas, coordinadas, en las que se relacionan los recursos y funciones hacia un objetivo común, mediante la gestión estratégica incrementado la efectividad de las entidades.

Se puede entonces decir de forma sistémica que un proceso es un conjunto de actividades estructuradas, coordinadas, donde se relacionan los

recursos y funciones hacia un objetivo común, mediante la gestión estratégica y el que hacer del día a día en sus tareas, creando valor a la organización.

Por otro lado, la gestión define como todas las actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control sobre un proceso, como las funciones fundamentales en una organización; si se pensara en un modelo de gestión se podría afirmar que el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar sería el equivalente a este modelo aplicación. (Universidad EAFIT, 2008)

Por consiguiente, el enfoque de gestión por procesos, implica el conjunto de actividades en donde interactúa la matriz organizacional con las personas, en la consecución de las metas de manera coordinada, obteniendo la eficiencia y la eficacia dentro de las acciones diarias; para ello es necesario ser receptivos al entorno cambiante, al cual se enfrentan las organizaciones día a día, cómo estas deben ser flexibles y transparentes para adoptar este modelo. En efecto, lo que se busca es direccionar una estrategia que las ayude a ser más productivas mediante la identificación, planteamiento, perfeccionamiento y participación activa de todas las personas y dependencias que hacen parte de ella.

En efecto, contextualizando las definiciones anteriores, la gestión por procesos se define como la estrategia organizacional para ayudar a que los estos sean más productivos mediante la identificación, planteamiento, perfeccionamiento y participación activa de todas las personas y dependencias que hacen parte de ella, como objetivo principal, crear y agregar valor mediante la eficiencia, eficacia y economía hacia el cliente-beneficiario y la organización.

Para incorporar la gestión por procesos a una organización es necesario identificar y aceptar la necesidad de cambio, al mismo tiempo visualizar y rediseñar las metodologías al interior de cada área, generar la participación activa de cada uno de los miembros que hacen parte de ella, vinculándolos y

motivándolos hacia un objetivo común, la satisfacción del cliente y la responsabilidad de hacer las cosas optimas tanto para la organización como para su desarrollo profesional, en el tiempo adecuado y con las herramientas necesarias.

Por ende, la incorporación de este modelo es un factor clave de éxito organizacional que sirve de guía gerencial para la toma de decisiones, lo cual da un cambio cultural en principios y valores de cada integrante que conlleva a generar sentido de pertenencia hacia la organización y las actividades propias del área.

Cuando una organización adopta el enfoque de gestión por procesos y lo apropia como modelo, se convierte en un factor clave de éxito organizacional; ya que se transforma en una guía gerencial, que plantea la estrategia para la toma de decisiones; generando un cambio de cultura en cuanto a principios y valores de cada integrante y de su sentido de pertenencia a la misma.

Es por ello que este enfoque pretende cambiar el modelo vertical, por uno horizontal, en donde los canales de comunicación y responsabilidades sean compartidas para que todo gire en torno a los objetivos comunes, siempre orientados a mejorar el fin de la organización. A su vez, con este tipo de modelos se busca evidenciar los problemas principales que afectan la gestión y actividades que reprocesan los resultados y generan disminución en cuanto a rentabilidad, eficiencia y eficacia.

Un considerable número de organizaciones que se encuentran en la implementación de sistemas de gestión sistematizados adoptan el enfoque de gestión por procesos siguiendo las directrices de las normas, pero puede ocurrir que esta implementación se forma superficial y no se considere modelo de cambio organizacional.

## **LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR PÚBLICO**

En el sector público los sistemas de calidad se desarrollan a partir de la gestión por procesos, ya que su orientación se basa en controlar de manera armónica las relaciones, para alcanzar los objetivos organizacionales. Es por ello, que se ha planteado la eficiencia administrativa como el objetivo principal en este tipo de organizaciones y se han expedido normatividad relacionada a la aplicación e implementación de un modelo de control interno y un sistema de gestión de calidad.

En la Constitución Política Colombiana de 1991, se integra el concepto de Control Interno, visto como un instrumento que conduce a garantizar la consecución de objetivos de cada entidad del Estado. Por otro lado en la ley 87 de 1993, se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado (Senado, 1993); la Ley 498 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno; la expedición de la Ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios (Secretaria del Senado, 2003) y el decreto reglamentario No. 4110 de 2004 por el cual se reglamenta la ley 872 de 2003 en la que se adopta la norma técnica de calidad en la gestión pública (Presidencia de la República, 2004).

Es en el año 2005 cuando surge la herramienta gerencial para el control a la gestión pública y se introduce una cultura de control, responsabilidad y compromiso gerencial, para su implementación y fortalecimiento; denominado Modelo Estándar de Control Interno (MECI), contemplado en el Decreto 1599, el cual facilita la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo; además se adapta a las necesidades específicas de cada entidad de acuerdo a sus

objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2013, p. 3)

Esta legislación se centra en la realización de las actividades a través del enfoque basado en procesos, el cual gira en torno a la identificación y comprensión de los requerimientos actuales y futuros de los clientes para prestar un mejor servicio en las entidades públicas. Para ello, se requiere el fomento del ejercicio de las funciones y el logro de los objetivos de las entidades, desde la Alta Dirección hasta los servidores.

La finalidad del MECI es guiar a las entidades hacia el logro de sus objetivos y fines esenciales, mediante una estructura con eje transversal de acuerdo a la información y la comunicación de dos grandes módulos de control, clasificados en componentes y elementos de control:

a. *Control de la Planeación y Gestión:* Este módulo busca agrupar los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas al igual que los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión dentro de los que se encuentran: Talento Humano, planes, programas, procesos, actividades, indicadores, procedimientos, recursos, administración de los riesgos.

b. *Control de Evaluación y seguimiento:* Agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación, evaluación y seguimiento.

c. *Eje transversal: Información y Comunicación:* Mejorar la transparencia frente a la ciudadanía por medio de la rendición de cuentas a la comunidad y el cumplimiento de las obligaciones frente a las necesidades de los usuarios.

(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2013, p.5)

En Colombia la administración pública cuenta con tres herramientas gerenciales que sitúan el avance de la gestión en entidades públicas, como lo menciona el Departamento Administrativo de la Función Pública, “el Sistema de Control Interno, el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad”, en la tabla 1, se puede observar los sistemas que conforman la gestión pública.

Tabla 1. Sistemas Gerenciales de la Gestión Pública.

<b>Sistema de Desarrollo Administrativo</b>	<b>Sistema de Control Interno</b>	<b>Sistema de Gestión de la Calidad</b>
Este permite mejorar de forma permanente y planeada la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en las entidades de la Administración Pública.	Permite dar las pautas para la configuración de las estructuras de control, planeación, gestión, evaluación y seguimiento; con ello se logra el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Por medio de este se puede dirigir y evaluar el desempeño institucional para la satisfacción en la prestación de servicios y/o productos del cliente y el mejoramiento de las entidades.

Fuente: Elaboración del autor

Estos sistemas contribuyen al fortalecimiento de los procesos, además de optimizar recursos al interior de las entidades estatales, su formulación debe ser adecuada y coherente para prevenir duplicidades en las actividades buscando alcanzar los objetivos comunes. La adecuada articulación de las herramientas anteriormente mencionadas potencia la eficiencia administrativa, la modernización institucional y la gestión de los procesos de la entidad.



De igual manera la NTGP 1000 (2009) indica que “la articulación de estos tres sistemas se caracteriza por la implementación de un modelo integro de la gestión por procesos y el mejoramiento permanente de estos por medio de la aplicación del ciclo PHVA” (p.5). Por lo tanto, a través del MECI se aplica el ciclo PHVA para establecer correctivos en la etapa de formulación e implementación de planes de acción, de tal manera que sirva a directores como mecanismo para la toma de decisiones y suscite el fortalecimiento del Control Interno y así las entidades puedan cumplir con los objetivos logrando mejores resultados, empleando el autocontrol, la autogestión y la autorregulación.

En el modelo de gestión por procesos, el MECI debe centrarse en la revisión de cada requerimiento, donde determine que la planeación y la gestión de los mismos, se hallen alineados con las políticas que se hallan establecido para cada uno; esta actividad se realizará por medio de la comparación y la recopilación documental, en los procedimientos de evaluación (auditorías, seguimientos, proyectos, entre otros) que la entidad desarrolle.

Figura 1. Estructura del Modelo Estándar de Control Interno



Fuente: Elaboración equipo DAFP, 2013, p. 8

Tal como muestra el modelo mencionado en la figura 1, se establece para las instituciones una estructura que controla la estrategia, la gestión y la evaluación de las entidades públicas, en cumplimiento de los objetivos y el aporte de los fines estatales, empezando por el conocimiento total de cada entidad, teniendo en cuenta la naturaleza, la estructura, el tamaño y las particularidades, de cada una con el fin de identificar claramente los roles y responsabilidades de quienes liderarán y participarán activamente en los procesos.

Es por ello que se ve la necesidad de establecer políticas acordes a la razón social de la entidad y sus metodologías, en función del fortalecimiento del modelo, que permite la interiorización de una cultura de calidad y control organizacional que evidencia la disciplina y el compromiso de cada funcionario, posibilitando el mejoramiento en los procesos.

Igualmente es necesaria una transformación en la cultura de los servidores públicos, esta debe ser activa y permanente en los procesos estratégicos, de evaluación, seguimiento así como en las capacitaciones relacionadas al MECI, esto con el propósito de consolidar y orientar la estructura, el funcionamiento y los beneficios al aplicar el modelo de gestión por procesos.

Finalmente, para alcanzar el conocimiento, compromiso y garantizar la transparencia por parte de los funcionarios públicos, es primordial el previo conocimiento de la estructura, función e interrelación del MECI, para facilitar el mejor desempeño de todas las actividades propuestas y el sentido de pertenencia en los procesos.

## LA ÉTICA DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

Partiendo de la concepción de que el ser humano es un individuo social por naturaleza y determina su modo de vida según la cultura en que se desarrolla y es donde adquiere un lenguaje, unas formas de sentir, expresarse e interiorizar hábitos y normas sobre lo que está permitido o prohibido, lo que es aceptado y lo que es rechazado socialmente, hace parte de la forma en que cada persona aprehende mediante su cultura una visión y sentido de la vida, emergiendo así el concepto de ética como condición básica y natural dentro de las relaciones sociales.

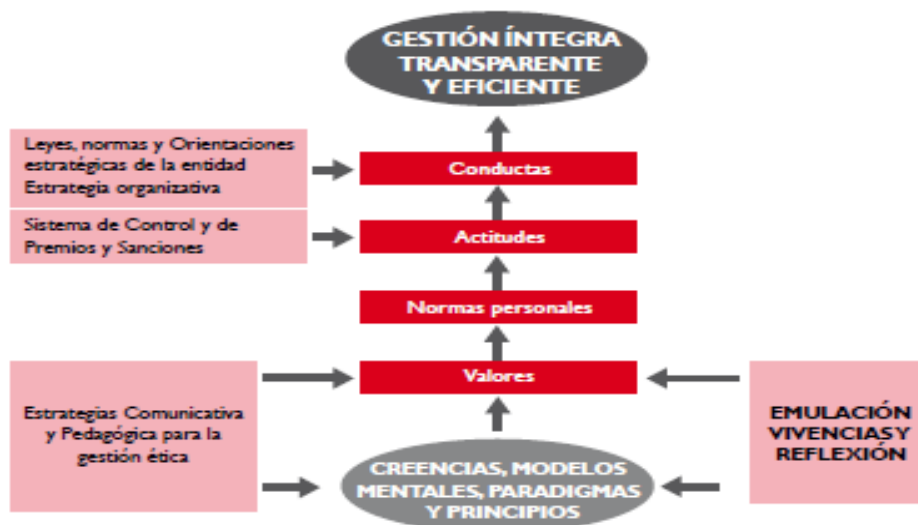
De igual modo la ética corresponde al campo ideológico, aunque oriente la construcción de normas y leyes que influyen en los fines de éstas; su naturaleza se sitúa en el ámbito de los sentimientos, deseos y emociones, por lo que se origina como elemento de juicio y orienta a la opción de mundo que se desea, por lo tanto se localiza en el interior de los individuos y en el imaginario de las comunidades.

Al hablar de ética en el sector público, se relaciona con los compromisos que se adquieren con la entidad, estos son realizados mediante acuerdos, que condicionan los comportamientos y que deben ser asumidos por cada funcionario en el ejercicio de conductas éticas desarrolladas en el área específica.

Por lo anterior, hay que tener en cuenta que en el funcionamiento de las entidades públicas, los modelos de gestión por procesos aplicados, pueden o no tener éxito organizacional de acuerdo al comportamiento de los funcionarios, casos como la corrupción, inequidad e ineficiencia administrativa son debidos a la falta de ética de cada individuo; por lo tanto se hace necesario la atención de

un instrumento que facilite la aplicación del modelo, en el cual se construya una transformación de la cultura de calidad organizacional de las entidades públicas.

Figura 2. Proceso de cambio en la cultura organizacional



Fuente: Modelo de gestión ética para entidades del estado, 2006, p.58.

La figura No.2 indica que es necesario reformar conductas que influya en los comportamientos y las actitudes de los funcionarios públicos, por ende, en la transformación cultural es primordial intervenir en el sistema de valores y creencias de los funcionarios, las estrategias pedagógicas y comunicativas en la gestión ética garantizan la sostenibilidad y la permanencia de los cambios anteriormente mencionados.

En el contexto de lo público la gestión de los intereses comunes no podría alcanzarse sin llevarse a cabo una educación a los funcionarios públicos basado en conductas éticas como condición para una buena función organizacional. Bautista (2001) afirma: “Ésta es una disciplina de conocimiento que estudia las actitudes de los hombres y las clasifica en virtudes y vicios, en

acciones buenas o malas, debidas o indebidas, convenientes y nocivas, y enseña cuáles son aquellas dignas de imitar” (p.60).

Cabe señalar que la integridad en la formación del servidor público se respalda en el fomento de principios y valores éticos que conllevan a conductas de responsabilidad, transparencia y honestidad para alcanzar los objetivos propuestos. La actuación ética del servidor público, debe cumplir postulados y mandatos de la Constitución Política Colombiana de 1991, de cómo ejercer las funciones que aluden a principios y valores que rigen los comportamientos hacia el bien común.

Es así que asumir algún cargo público comprende la responsabilidad, la vocación y el compromiso por los asuntos de la comunidad, lo cual indica que, el funcionario público debe contar con una personalidad autónoma, con valores éticos y este en la capacidad de sensibilizarse ante las problemáticas que se presenten, es decir que cuente con una cultura ético – política – administrativa participativa, puesto que de la responsabilidad de cada funcionario, depende el manejo de los bienes comunes, el cumplimiento de las leyes y el fortalecimiento al interior de cada uno de los procesos; los mencionados principios éticos permiten priorizar el interés común; de lo contrario, en la ausencia de la ética se manifiesta inmediatamente la corrupción.

La carencia de valores en el ejercicio de las actividades públicas, ha permitido la existencia de vicios de corrupción en el interior de los procesos de las instituciones, manifestándose en el desprestigio y la incredulidad tanto por los servidores como por las instituciones, ocasionando una grave falta de pertenencia hacia el sector público. Con el dominio de valores éticos, los funcionarios públicos favorecen la eficiencia y la eficacia, además de ser reconocidos por sus acciones honestas y transparentes.

En el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, (1991), expresa que: “la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones”. Viéndose como dificultad enfrentada por los funcionarios, para que la gestión se oriente bajo principios éticos de eficiencia y eficacia en los procesos.

Mientras que la normatividad jurídica relacionada con la función pública, busca controlar las actividades de los funcionarios públicos en torno a que sus comportamientos den cumplimiento con los mandatos constitucionales y legales; resultan carentes los mecanismos de control y las disposiciones legales para impedir la corrupción en las entidades, sino se ha interiorizado la cultura de calidad organizacional en los funcionarios que orienten a los fines sociales del Estado.

Al respecto conviene decir que, si en el interior de las entidades prevalece el interés personal y privado por encima de la protección del interés común o público, los casos de corrupción, inequidad e ineficiencia administrativa, seguirán manteniendo el desprestigio y la incredulidad por las instituciones del Estado; por ende el educar al servidor público, en principios éticos, es un hecho innegable ante estas situaciones, con ello, no solo se logra el avance de la entidad, sino la transformación y el avance cualitativo de la sociedad.

Este es el primer paso hacia la apremiante tarea de sensibilización y reflexividad de las funciones públicas, en la búsqueda de originar y gestar elementos y ambientes que impliquen la autorregulación de las acciones para una ética adecuada en el interior de las entidades, de lo anterior se haría implícito el rechazo a conductas inadecuadas dentro de las instituciones, que incumplan los mandatos constitucionales.

De esta manera, el ambiente ético favorece el autocontrol y trasciende las actitudes individuales, evidenciadas en un contexto global social, garantizando y legitimando la gestión por procesos. Lo que quiere decir que, el ambiente ético frena la injerencia de los intereses particulares en la gestión pública, por medio de conductas reguladas por la ley diseñados por la entidad.

Dichos comportamientos de los funcionarios públicos son base para la confianza que legitima las acciones y satisfacen las funciones de las entidades, con calidad y equidad de acuerdo a los fines de la institución. Por lo tanto la ética pública contiene la responsabilidad social del funcionario público, quien tiene un carácter representativo del interés común de la sociedad.

Esto lleva a ver a la ética pública como la composición de la cultura de calidad organizacional, en la que la integridad y la eficiencia conducen al origen de la confianza institucional reconociendo, interiorizando y ejerciendo comportamientos transparentes e íntegros en el cumplimiento formal de la ley, ya que mediante está se demuestra el compromiso social, la defensa y la construcción de lo público, puesto que su accionar está orientado al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

## **CONCLUSIONES**

Finalmente se puede concluir que las problemáticas que actualmente se presenta en las entidades públicas en cuanto a corrupción, inequidad e ineficiencia institucional, están relacionadas con la práctica inadecuada de quienes ejercen funciones públicas en cuanto al cumplimiento equívoco de los principios constitucionales y su aplicación, es decir una problemática de ética pública.

Al desarrollar el concepto de gestión por procesos y mirar la capacidad que tiene este modelo como herramienta de éxito organizacional se puede decir

que, esta es la estrategia más adecuada para mejorar el desempeño de las organizaciones, ya que por medio de estructuras sistémicas se crea valor mediante la activa participación de cada funcionario que integra la organización, al mismo tiempo se coordinan todas las actividades orientadas al logro de objetivos comunes para buscar la eficiencia administrativa y la modernización en el mejoramiento continuo de los procesos.

Sin embargo al interior de las entidades públicas este modelo de gestión no ha sido efectivo ya que los funcionarios que manipulan y ponen en marcha este tipo de metodologías, interponen los intereses particulares sobre los generales, sus actuaciones las realizan sin principios ni valores éticos, ni existe una pertenencia con la entidad e interfieren con los propósitos y objetivos una vez propuestos al interior de ella.

Si la mentalidad del personal que labora en una entidad pública no se aparta de conseguir el beneficio propio o involucrar sentimientos personales en su trabajo, es difícil conseguir una gestión por procesos exitosa. Si no se encaminan los desempeños de los funcionarios a la productividad de la entidad, se reproduciría una problemática cíclica sin salidas, acarreado el desprestigio y la incredulidad institucional, conllevando al estancamiento e incumplimiento de los fines institucionales y la falta de cobertura de las necesidades sociales.

La inclusión de funcionarios debe ser un proceso formal, en el que genere conexiones interdisciplinarias adecuadas para el beneficio de la entidad, en donde los cargos sean asumidos por el personal idóneo y así lograr la pertenencia institucional deseada. Con lo anterior se lograría el compromiso real del servidor público, materializando los principios contemplados en la Constitución Política de Colombia, siendo así la gestión por procesos una herramienta de éxito organizacional en la que la acción ética del servidor público sirva para la articulación del modelo y su aplicación.



## REFERENCIAS

- Álvarez, A. B. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia* Núm 38, julio/diciembre, 20-21-22.
- Bautista, O. (2001). La ética en los servidores públicos. En O. Bautista, *La ética en los servidores públicos* (pág. 60). México: Fomento editorial.
- Consitución Política de Colombia. (1991). *Consitución Política de Colombia*. Bogotá: Congreso de la República.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2013). *Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano*. Bogotá: DAFP.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009). *Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTGP 1000:2009*. Bogotá: DAFP.
- Económica, F. d. (1994). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. México.
- Gamboa, C. G. (2005). Teoría de la Administración. En C. G. Gamboa, *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo* (págs. 37-52). San Jose, Costa Rica: Editorial Universidad estatal a Distancia.
- Guevara, C. D. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería. (2011). Aportes de Mary Parket Follet y Chester Irving Barnard al desarrollo del comportamiento organizacional y la teoría del hombre social: una introccción. *Revista de la Escuela Colombiana de Ingeniería*, 27-35.