

**GERENCIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DE CHINCHINA CALDAS**



**JOHN JAIRO LOPEZ PEREZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesora:**

**PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA, COLOMBIA  
2016**

# GERENCIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CHINCHINA CALDAS

## Resumen

La Gerencia y la cultura organizacional están asociadas al buen manejo de los recursos, al desempeño eficiente de las personas, a la capacidad de trabajar de manera intersectorial en las Administraciones Publicas, es, por decirlo hoy, un modelo de gestión que se requiere implementar en toda organización. Es a partir de dicho modelo que los gerentes en las administraciones municipales (Alcaldes), aprendan a manejar la complejidad de lo Gerencial y lo político para actuar como agentes de cambios que faciliten el logro de metas y objetivos acordes con los Planes de Desarrollo Municipal alineado con los departamentales y nacionales y que introduzcan mejoras metodológicas de administración y desarrollo de procesos y procedimientos estandarizados.

La nueva Gerencia exige a los gerentes (Alcaldes), enfrentar nuevos desafíos que requieren una actitud envuelta en una cultura organizacional, donde se construyan escenarios dinámicos para actuar de una manera adaptativa, que exige unos cambios paradigmáticos basados en una transformación de “modelos mentales”, que permitan facilitar y resolver rápidamente y eficaz los problemas de gestión que aparezcan, mediante la aplicación de formulas creativas en los diseños organizacionales.

**Palabras clave:** Intersectorial, gestión, político, procesos, procedimientos, paradigmáticos, modelos mentales.

## **Abstrac**

Management and organizational culture are associated with good management of resources, the efficient performance of people, the ability to work across sectors, that is, to say today, a management model that is required to implement in any organization. It is from this model that managers in local government (mayors), learn to handle the complexity of Management and politics to act as change agents to facilitate the achievement of goals and objectives consistent with the municipal development plans aligned with departmental and national introduce methodological improvements and management and development of standardized processes and procedures.

The new management requires managers (mayors), face new challenges that require an organizational culture wrapped in attitude, where dynamic scenarios are constructed to act in an adaptive way, which requires a paradigm shifts based on a transformation of "mental models" which will facilitate and quickly and effectively solve management problems appear, by applying creative formulas in organizational designs.

**Keywords:** Intersectoral, management, policy, processes, procedures, paradigms, mental models.

## Introducción

El libro de Proverbios de las Sagradas Escrituras, establece que los gobernantes deben ser entendidos, es decir sabios, probos, conocedores de su materia; de igual forma, indica en el capítulo 28 versículo 2 “por los crímenes de un país se multiplican sus jefes, con un hombre prudente y experto mantiene el orden”. (Sagrada Biblia, 2004, p.1565)

Un gobernante es el líder de una nación, de un estado, municipio u organización empresarial publico privada o de algún otro de tipo social, de quien se le exige que para ejercer tal cargo, al menos debe ser considerado sabio, honesto, íntegro, entendido, conocedor para lo cual se le encomienda (Sojo, 2015); por el contrario, es importante que los gobernantes sean inteligentes, serios, honestos, inteligentes y que posean estabilidad en su vida personal, el motivo de estas exigencias es que el gobernante se convierta en un moderador en la sociedad, en su familia, en su empresa, u organización y en este caso de la Administración Publica.

Según Warren (2005), nada sucede hasta que alguien proporcione liderazgo. La historia lo ha venido demostrando, por ejemplo, mientras no apareció en 1963 un hombre llamado Martin Luther King que dijo: Tengo un sueño, el movimiento de Derechos Civiles de Estados Unidos no era nada, este hombre cambió a costa de su propia vida los derechos civiles en un mundo de discriminación a otros seres humanos en la nación más poderosa del mundo.

Según Chiavenato (1993) el liderazgo de un gerente es, “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.2). Por consiguiente, los líderes son influenciados en los procesos transformadores que facilitan la comunicación entre subordinados y superiores para la consecución de un objetivo común a través de estrategias multifuncionales exitosas, Al respecto y

coincidiendo con Álvarez (2015), este concepto tienen una connotación de temporalidad, pasando de la perennidad de ser líder, a ejercer el liderazgo ante y durante una situación determinada, por ende cada situación nos direcciona a acciones que configuran un argumento de credibilidad frente a las personas que nos rodean.

El éxito de una administración Municipal, es que debe estar presente una cultura organizacional en la cual, le corresponde a la gerencia (Alcalde) desempeñar un rol proactivo en favor de aquélla, ya que de su dirección depende en buen éxito para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de desarrollo o de gobierno; de lo contrario, es muy difícil lograr que el elemento humano preste todo su concurso debido a factores que no son percibidos fácilmente por la gerencia (Alcalde), lo cual puede incidir gravemente en la buena marcha de las Administraciones.

Según lo manifiesta Olivares (2013), lo anterior se debe a:

1. Baja moral de los empleados.
2. Liderazgo débil e inmaduro.
3. Frustración y enfado generalizado de sus integrantes.
4. Expectativas no claras.
5. Falta de lealtad.
6. Poca empatía.
7. Problemas de comunicación (p.73).

Pero, el problema no se detiene solamente en el elemento humano de la organización, pues ya se ha visto que uno de los inconvenientes descritos anteriormente es la falta de liderazgo. En efecto, la gerencia y en cabeza de ésta el Alcalde, debe tener las cualidades necesarias para dirigir, programar, controlar y llevar al éxito la Administración Pública en la cual se le ha delegado la mayor responsabilidad.

Entonces, ¿Cuáles son los retos de la gerencia para el desempeño de una cultura organizacional?

La gerencia de una administración pública, como la del municipio de Chinchiná Caldas, que está conformada por cuatro secretarías que, a su vez tienen unos subsecretarios de despacho quienes dependen del Gerente General o sea el Alcalde Municipal. Según el acuerdo 009 define que todo este conjunto de personas tienen a su cargo su respectiva sección y, por ende, cada una de éstas requiere de los servicios de empleados de carrera, libre nombramiento y remoción y contratistas, a quienes se les ha asignado diferentes funciones (Concejo municipal, 2009). Todo este engranaje del elemento humano requiere de un fuerte liderazgo, donde el Gerente General (Alcalde Municipal) debe demostrar estas cualidades para lograr la cohesión en favor de alcanzar los objetivos propuestos en los planes de desarrollo e implementar una cultura organizacional que conlleve al éxito de la Administración Pública que se encuentre a su cargo durante el tiempo que estipula la Ley 136 de 1994 (Art. 85), los alcaldes serán elegidos por la mayoría de votos de los ciudadanos, los cuales tendrán un periodo de cuatro años a partir del primero de enero, siguiente a la fecha de elección, (Congreso de la República, 1994).

Para poder liderar ese cambio gerencial en la cultura organizacional de la administración Pública del municipio de Chinchiná Caldas, que se traduzca en equidad y sostenibilidad, un buen gerente recurre a prácticas como la formulación de políticas al interior, políticas de participación ciudadana, la gerencia de redes entre organismos públicos y de la sociedad civil, la reflexión estratégica, la construcción de escenarios y la creación de valor público.

En tal sentido como lo expresa Cifuentes (1994), este gerente “Con la implementación de la constitución de 1991 y exactamente con la ley primera de 1992, se da paso a un nuevo y eficiente enfoque de gobierno” (p.1), además de una moderna visión que tiene en cuenta el contexto en el que se desenvuelven gobernantes y

governados, y que concede al mandatario local el carácter de gerente y empresario, él debe de caracterizarse por ser capacitado, ambiciosos, con retos y metas claramente definidos, con iniciativa, creatividad e innovación, liderazgo, con sentido organizacional, con habilidades para desenvolverse en cualquier disciplina, lo que implica el manejo de un lenguaje universal; con pensamiento abierto y flexible, con sensibilidad, capacidad de gestión, negociación y concertación; están en condiciones de lograr a través de su trabajo enmarcado en la planeación, organización, seguimiento, control y evaluación de planes, políticas y programas de carácter Público.

De igual forma Matus (1996) manifiesta que:

Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces (p.5).

Lo cual es una formulación de objetivos y de estrategias buscando diferentes alternativas para desarrollar las políticas públicas que están direccionadas a lo social.

Este ensayo busca replantear una serie de paradigmas para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en la administración Pública, los resultados no se verán pronto, tendrá que transcurrir un tiempo considerable de trabajos intensos, tanto dentro como fuera de la Alcaldía de Chinchiná Caldas; planteando acciones y mecanismos que posibiliten superar o resolver las diversas problemáticas y situaciones que aquejan y obstaculizan el funcionamiento eficiente de la misma y sortear un sinnúmero de obstáculos que muchos actores involucrados interpondrán con el propósito de que no se vean afectados sus intereses particulares, que muchas veces están por encima de los intereses de la colectividad.

## **Antecedentes**

No existe articulación en el funcionamiento de las dependencias (secretarías) de la Administración Pública de Chinchiná Caldas, cada despacho o secretaria trabaja de manera independiente, incluso en muchas ocasiones se desconocen los programas, proyectos o actividades que realizan los demás; cada grupo se centra en su funcionamiento interno, la excusa es la falta de tiempo para trabajar en equipo y la no obligación de vincularse a labores diferentes a las asignadas en el manual de funciones, síndrome del funcionario; esto ocasiona malos entendidos entre dependencias, desinformación, la omisión de acciones, proyectando a la ciudadanía problemas como desintegración, duplicidad de acciones, desaprovechamiento de los recursos tanto humanos como económicos, desmotivación general y por ende desorden administrativo.

Por lo anterior, se genera una cultura y clima organizacional tenso y desagradable; el cual influye en el estado anímico de las personas, produciendo lo que conocemos como estrés; con sus conocidas consecuencias que en el mundo laboral ocasionan bajo rendimiento en cantidad y calidad.

Las causas de la problemática planteada se pueden asociar a la falta de motivación, de estímulo, de reconocimiento por la labor desempeñada, lo que genera en momentos determinados apatía e indisposición al trabajo en equipo.

Entre muchas situaciones, se presentan con gran frecuencia las siguientes:

La falta de articulación de programas y servicios, de comunicación e información entre los funcionarios, entre las dependencias y entre estos y la comunidad; el desconocimiento de las habilidades intelectuales, físicas y operativas de muchos de ellos o la subvaloración y la ignorancia acerca del trabajo que realizan, la influencia de los partidos políticos en la toma de decisiones, el desconocimiento o la inoperancia de las jerarquías en los diferentes niveles, y de la existencia de una máxima autoridad; la

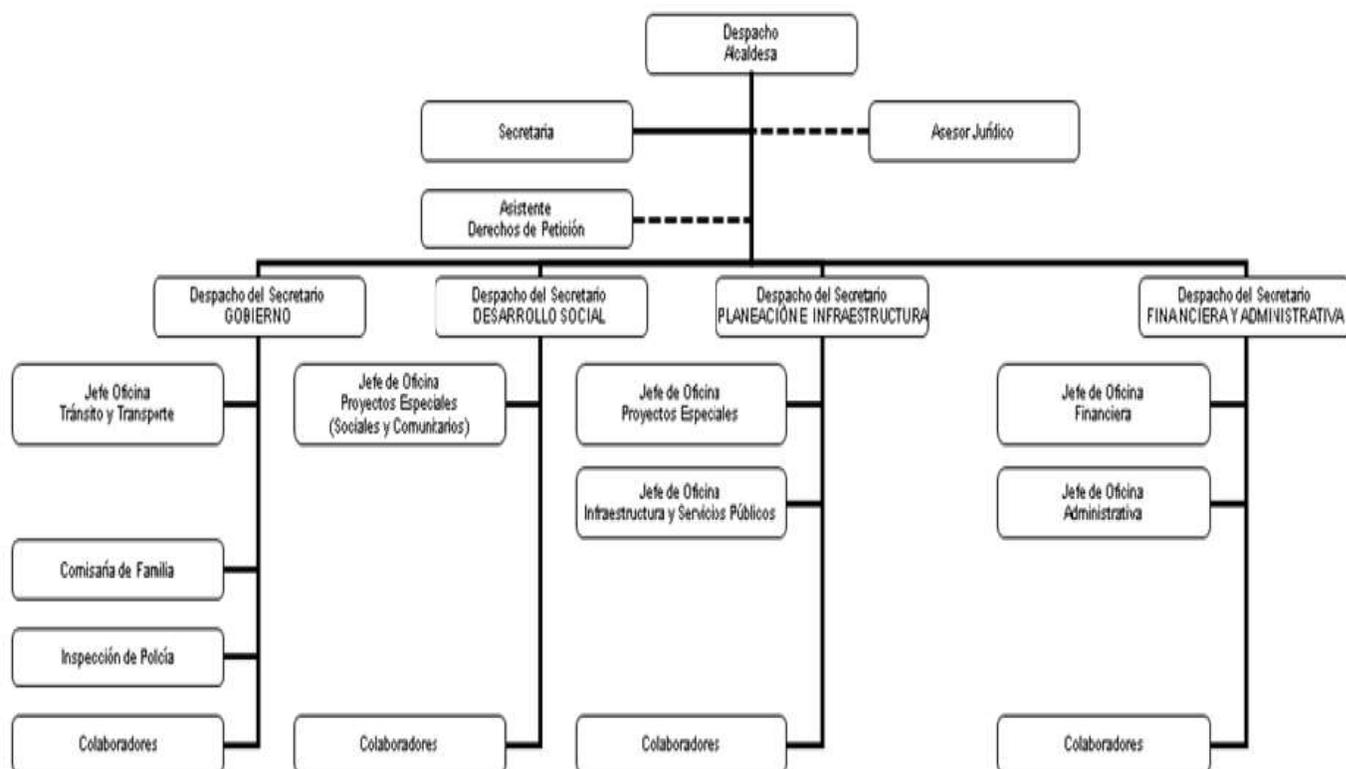
escasez de recursos económicos, la dificultad de producirlos, recaudarlos o gestionarlos y obtenerlos; y por último un factor que no se puede desconocer y es el desgaste ocasionado por el tiempo que se le debe dedicar a responder a una serie de demandas y acusaciones de los opositores quienes fácilmente entablan cualquier proceso jurídico en contra de los funcionarios y el municipio, entorpeciendo así la labor administrativa, buscando ante todo el beneficio personal o de un partido Político en especial, sin importar el bienestar de la colectividad.

El problema aquí planteado se enmarca dentro de la Gerencia porque ella plantea la necesidad de abandonar la vieja concepción de la gestión pública, Ormond (1999), que tradicionalmente se maneja en municipio de Chinchiná Caldas, como una administración de problemas y funciones, es decir gerencia de objetivos, estrategias y finalidades. Una Gerencia que estimula y conduce a la co-gestión o co-administración de la comunidad y que conoce muy bien a la población con la cual trabaja.

### **Conformación de la Administración Pública De Chinchiná Caldas**

La Administración Pública del municipio de Chinchiná Caldas (Alcaldía), está conformado por libre nombramiento y remoción (18 Personas) Incluido el Alcalde, de carrera administrativa (33 personas), provisionalidad (9 personas), Prestación de servicios (10 personas), según Ley 909 de 2004 la carrera administrativa es un sistema de administración de personal, que busca la profesionalización de los recursos humanos del sector público, privilegiando el mérito como principio de ingreso y ascenso a los cargos públicos (Congreso de Colombia , 2004); por otra parte, se ha evidenciado entre estos funcionarios especialmente los de carrera administrativa donde se ven abocados a resistir diferentes procesos de reestructuración para acomodarse a las exigencias de la ley; de esa manera se han venido desvinculando empleados y

suprimiendo cargos, el panorama actual de la Alcaldía de Chinchiná Caldas como se muestra en el Organigrama, por dependencias es el siguiente:



Fuente: Acuerdo 003- 2009 concejo Municipal Chinchiná Caldas (Pág. 5).

**Figura 1. Estructura Organizacional y administrativa del municipio de Chinchiná**

Asimismo la ley 909 (Congreso de la republica , 2004), menciona que los titulares de cada una de estas Secretarías (4), son de libre nombramiento y remoción, existe en cada dependencia algunos asesores por áreas, la mayoría de los cuales son contratos temporales; hay empleados con más de 10 años de vinculación (33), situación que ellos asumen como mayor seguridad en su trabajo, por lo cual sólo se ocupan de realizar las actividades relacionadas exclusivamente con sus funciones,

subvalorando cualquier otra actividad de tipo institucional que se programe dentro de la administración; esto explica la poca participación en otro tipo de proceso o actividad que se realice y que no tenga que ver directamente con el cargo que estas personas desempeñan y que no permiten la rotación por otras dependencias acudiendo al sindicato de trabajadores del municipio de Chinchiná Caldas, donde aducen desestabilidad y no continuidad de los procesos.

A pesar de que es una de las grandes debilidades al iniciar una administración, es la falta de empalme al momento de recibir el cargo, acerca del quehacer del funcionario público, lo cual conduce a cometer errores jurídicos y legales por la inexperiencia y el desconocimiento.

De igual forma se presentan dificultades en cuanto a los papeles que deben cumplir los mandos intermedios, como lo expresan Horovitz, Jacques; Jurgens Panak, Michele, Angstadt y Michel (1993) “consiste en hacer que las ideas de la alta dirección sean puestas en práctica, para conseguirlo se dedican a asignar recursos, establecer prioridades y asignar tareas”.(p.342), lo que se refleja igualmente en las dificultades para el logro de los objetivos a nivel institucional cuando cumplen su función como ejecutores de los planes, en esta misma medida no pueden desempeñarse de manera efectiva como motivadores, porque se inicia de manera errónea el ciclo y porque el desempeño de los mandos intermedios influye enormemente en el funcionamiento de los empleados ubicados por debajo de ellos lo que se refleja en la calidad de la interacción entre clientes y personal.

Sumado a lo anterior, no existe suficiente delegación por parte de la máxima autoridad (Alcalde), quien aún concentra muchas de las actividades que son propias de los primeros en su despacho, lo cual genera grandes congestiones y lentitud en la dinámica de la administración.

Aquí se refleja la necesidad de que el Gerente como líder de la Administración pública, fortalezca el clima y la cultura organizacional, según lo expresa Hall (1996), “el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en el comportamiento del empleado” (p.78); es importante acotar que para optimizar el desempeño de cada uno de los funcionarios públicos en ambientes favorables, con elevado sentido de pertenencia, buscando con ello sinergia, mayor eficiencia, productividad, corresponsabilidad, emprendimiento y logrando resultados inmediatos de todos los procesos que se adelantan.

Entre los factores internos se encuentra: el manejo de los recursos, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

Por lo anterior, el Gerente debe identificar los riesgos en la Administración Pública, su análisis, valoración e implementación de un plan de manejo del riesgo, Decreto 1537 de 2001 (Departamento administrativo de la función pública, 2001), “Administración de riesgos especifica que la identificación y el análisis del riesgo deben ser representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos al cual se le haga una evaluación o monitoreo permanentes”(p.1), a pesar de que existen esos controles por falta de tiempo no se evalúan constantemente las diferentes secretarías o dependencias para prevenir eventos que puedan lesionar la imagen de la administración pública.

El proceso de evaluación debe convertirse en un verdadero aliado del Gerente en la Administración Pública, para que forme parte de la caja de herramientas utilizadas en el quehacer diario de la gerencia (Mokate, 2003), por consiguiente todo ello debe estar articulado bajo una cadena de producción de objetivos y metas en el sector público.

El Gerente dentro de la Administración pública, se orienta al logro de cambios sociales eficientes y equitativos, incentivando la flexibilidad y la innovación, como mecanismos para asegurar el logro de los objetivos máximos deseados, Permitiendo a los equipos gestores probar estrategias que parecen ser caminos idóneos para el logro de las transformaciones deseadas, siempre y cuando hubiera instrumentos que les indican de manera oportuna la efectividad y eficiencia de los resultados.

Dicho de otro modo, Sería un contexto en que los incentivos como componentes de la cultura organizacional favorezcan la utilización de información. Los contextos gerenciales siempre tienen incentivos, estos se dividen en explícitos o implícitos; hay incentivos en forma de premios o pagos por mérito o logro; de igual forma hay incentivos en forma de reconocimientos. De no existir incentivos de esta naturaleza, hay incentivos **por omisión**, que típicamente incentivan comportamientos no consistentes con los objetivos organizacionales.

En el contexto de la gerencia moderna idónea para las iniciativas, los incentivos sean monetarios, o de reconocimientos, o en forma de los criterios que se utilizarán en las evaluaciones de desempeño promoverán el uso de las informaciones generadas en los procesos evaluativos. Los incentivos marcarían hitos o valores meta o reconocerían logros en función de datos o informaciones generados por el proceso evaluativo. De esta manera, enfocarán a los equipos gestores en lo que realmente importa el cumplimiento de diferentes objetivos especificados en el marco conceptual del proceso evaluativo.

Dentro de las estrategias que implementa la gerencia en la Administración pública, está la planeación estratégica según Paz (2005) “no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios” (p.2), por lo tanto se requiere que la Administración Pública sea eficiente, competitiva y autosostenible, definiendo estos términos como:

**Competitividad:** capacidad para alcanzar logros de interés colectivo propuestos en las misiones institucionales.

**Autosostenibilidad:** capacidad autogestionaria para generar ingresos y lograr autonomía financiera.

Pero para que eso se logre es necesario llevar a cabo procesos de organización interna, administrativa que garantice la gobernabilidad y las acciones se puedan orientar hacia el logro de objetivos comunes, buscando con esto la legitimidad por parte de la sociedad.

## **Cultura y clima organizacional**

Como lo expresa Pfister, citado por Olivares (2013), la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización; estas conductas repercuten de una forma u otra en la disciplina de los miembros que componen dicha organización.

Para Hosftede (1980), citado por Uddin, Luva y Hossian (2012), “la cultura organizacional es un proceso colectivo de la mente, que hace diferente los miembros de un grupo de otro” (p.64); por lo tanto en algunas ocasiones tanto en el ámbito personal como en el laboral trazamos objetivos para obtener mejores resultados en la organización y que se vea reflejado en cada uno de los grupos que se encuentren conformados.

Dado que es un factor importante dentro de la cultura organizacional hace referencia al Clima organizacional que se fundamenta en conceptos que los empleados tienen de la organización de la empresa donde laboran o prestan sus servicios.

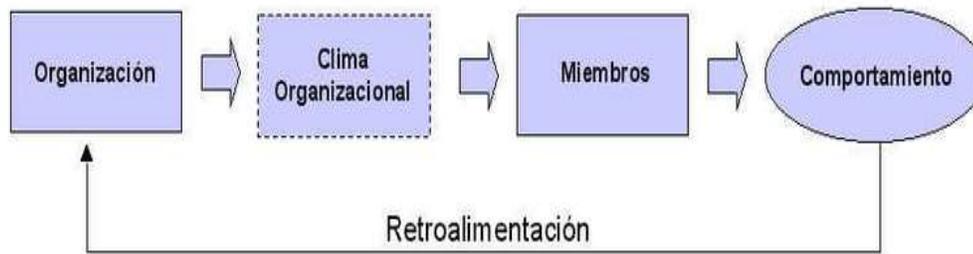


Fuente: Alexis P. Gonçalves, Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC (1982)

**Figura 2. Factores dentro de la cultura organizacional**

Por otro lado, el comportamiento de los funcionarios en las administraciones Municipales, Departamentales y entes descentralizados, no son factores determinantes de cada individuo o grupo que se encuentran direccionados por normas organizacionales específicas que de una forma u otra estas son influencia directa o indirecta en el funcionario y que se refleja en las estructuras organizacionales, pero que mediante una motivación a los mismos se pueda definir como un estado o condición que los induzca hacer actividades en pro de ellos mismos y de la entidad en la cual se encuentran vinculados laboralmente y todo ello se refleje en un buen comportamiento dentro de la Administración y que se irradiara en la eficiencia y eficacia del desempeño cotidiano del funcionario para el cumplimiento de los objetivos en marcados en los Planes de desarrollo.

Según Schneider y Hall (1982). "El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales" (p.1); esto se refleja con la conformación de grupos cohesionados donde se direcciona su quehacer diario y se refleja en el cumplimiento de objetivos propuestos dentro de la administración, aumentando con ello el carácter de responsabilidad en cada uno de ellos.

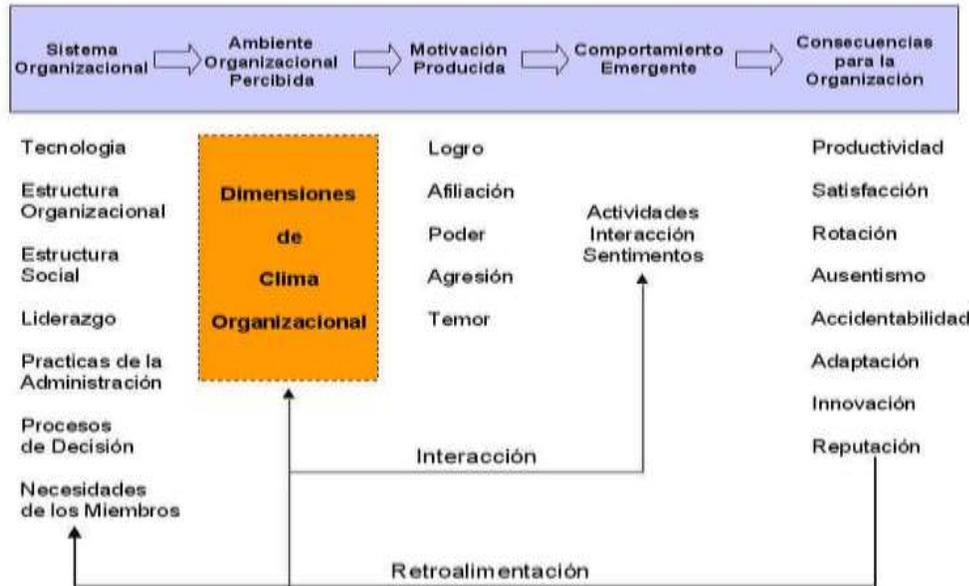


Fuente: Alexis P. Gonçalves, Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad SLC (1982)

**Figura 3. Organización**

Por consiguiente, el clima organizacional direcciona el comportamiento de los funcionarios, teniéndose en cuenta las diferentes experiencias obtenidas por cada uno de ellos dentro de la administración Municipal y/o Departamental, con características personales y organizacionales dependiendo del sistema organizacional de la entidad a que pertenecen, sin dejar de lado las reglas, procedimientos o limitaciones a que se ven abocados diariamente en el desarrollo de sus labores, pero tenemos que tener en cuenta como factor importante la autonomía en el direccionamiento de las decisiones del empleo que se está ocupando, sin dejar a un lado la motivación mediante de recompensas por un trabajo bien hecho en el desempeño de sus funciones, teniéndose en cuenta la existencia de buenos ambientes laborales de trabajo grato, con una empatía entre funcionarios y jefes.

Por otro lado, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima organizacional.



Fuente: Alexis P. Gonçalves, Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad SLC (1982).

**Figura 4. Dimensiones del clima organizacional**

Ya se ha planteado que una de las principales dificultades dentro de la Administración Pública es la ausencia del trabajo en equipo, el cual debe empezar por el diálogo, sin embargo en el quehacer cotidiano de la alcaldía y de cualquier otra empresa se presentan o se pueden presentar una serie de barreras que impiden trascender el ámbito individual, estas según Peter Senge (1994) en su libro La Quinta Disciplina, se denominan barreras del aprendizaje en la organización (p.10).

### Alternativas de Cambio

Para poder liderar el cambio organizacional dentro de la Administración Pública de la Alcaldía de Chinchiná Caldas, que se traduzca en equidad y sostenibilidad, el gerente (Alcalde), debe recurrir a prácticas y enfoques tales como la formulación de

políticas, la participación ciudadana, la gerencia de redes entre organismos públicos y de la sociedad civil, la reflexión estratégica, la construcción de escenarios y la creación de valor público.

A partir de lo cual se plantean las siguientes estrategias:

### **Formular indicadores**

Es necesario el establecimiento de unos indicadores de Gestión por dependencia y por programa para medir el avance del Plan de Desarrollo Municipal y que este alineado con el Departamental y el Nacional, en este sentido para dicho control es necesario contar con la información administrable, que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones, este tipo particular de información proviene y se desarrolla a través de los Indicadores de gestión, la importancia de éstos en la administración pública de Chinchiná radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas y negativas observadas en su desempeño global de la misma.

- **Indicadores de proceso:** facilitan el seguimiento de la implementación de las actividades dentro de la administración, dando cuenta de la ejecución y desempeño.
- **Indicadores de resultados:** dan cuenta de avances en los servicios ofrecidos a las diferentes comunidades y dentro de la administración
- **Indicadores de cobertura:** señalan la relación de los distintos programas y proyectos con la población alcanzada: actual y potencial, directa e indirecta.
- **Indicadores de impacto:** buscan establecer el grado de alcance de los objetivos y metas planteados en el Plan de Desarrollo Municipal.

## **Fortalecer el mercado corporativo del cliente interno**

Creando mecanismos de difusión internos como carteleras, boletines, circulares que permitan el intercambio de información acerca de la cultura corporativa, los bienes y servicios ofrecidos, el avance de los proyectos en cada dependencia, la ubicación dentro del plan de Desarrollo de la Gestión adelantada, y en general acerca de todas las políticas de la Alcaldía de Chinchiná Caldas, su evolución en el tiempo y los resultados obtenidos. Esto contribuye al logro de la competitividad interna, a fortalecer el sentido de pertenencia, confianza, credibilidad y por ende el compromiso con la institución, proyectando esa imagen en el cliente externo; reafirmando así la cultura organizacional es decir la personalidad organizacional la manera de pensar y de hacer las cosas de sus miembros.

## **Cualificar el Capital Humano**

Este aspecto la Gerencia con el Clima Organizacional, interviene con las tendencias motivacionales de los integrantes de la administración pública (Alcaldía), lo que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias positivas o negativas sobre la misma en factores como la productividad, satisfacción, sentido de pertenencia, entre otros, teniendo en cuenta algunas estrategias gerenciales como:

- Establecer planes de capacitación a todos los empleados para sus competencias (atención al cliente, calidad total, relaciones interpersonales, mejoramiento continuo, y específicamente a cada uno en temas particulares de su cargo); de tal forma que el empleado esté en condiciones de **autocalificarse**, al ritmo de los cambios y las reestructuraciones, en el marco de una coordinación interinstitucional. Para ello es necesario evaluar las competencias de cada cargo y funcionarios adscritos, identificando la

coherencia de la misión, objetivos y funciones generales frente a la problemática que les corresponde atender.

- Realizar jornadas o talleres de acompañamiento con el conjunto de los funcionarios públicos, lo cual facilita el intercambio de experiencias, de información y conocimiento; generando una conducta proactiva entre los mismos, en cuanto a que desarrollando la creatividad, innovación y espíritu emprendedor.
- Algunos de los actuales Concejales del municipio son personas con escasa preparación académica, con ideas tradicionales muy arraigadas, se requiere implementar un plan de educación y capacitación que se permita cualificar su quehacer dentro de la corporación.

### **Implementar un plan de evaluación-estimulo**

Estimular la cultura de auto-evaluación para que la evaluación se constituya en una práctica de aprendizaje organizacional que permita identificar y propiciar el desarrollo de una Gerencia de excelencia.

- Establecer un plan de estímulo el cual está definido en el Decreto 1567 (Presidencia de la Republica , 1998). Es de anotar que en las administraciones municipales y departamentales, se desarrollan como un componente de la cultura organizacional, para obtener comportamientos e intereses compatibles con los objetivos definidos.
- Dinamizar el proceso que se lleva a cabo con las evaluaciones de desempeño que permiten determinar el nivel de rendimiento de los funcionarios de la alcaldía de Chinchiná Caldas, y así determinar los aportes

que está realizando cada empleado a la entidad en el logro de los objetivos por ella propuestos, corregir procedimientos que se estén aplicando de manera inadecuada y encaminar todos los esfuerzos al fortalecimiento institucional.

- Las evaluaciones del desempeño deben ser un proceso de comunicación y planeación de los resultados organizacionales. La evaluación de los resultados de la gestión además de incluir indicadores, auditorías periódicas y estudios de distinto tipo, debe contemplar consultas al público usuario.

## **Desarrollo Institucional**

EL monitoreo, la evaluación y el aprendizaje organizacional, son vías para promover un cambio de concepción acerca del rol que cada quien desempeña dentro de la Administración Pública. Por ello se requiere:

- La redefinición explícita de la razón de ser de cada dependencia, incorporando conceptos de la Alta Gerencia como: planificaciones estratégicas, fijación de objetivos, metas, actividades y programas, definición de clientes, usuarios, prioridades y plazos. Analizar los procesos de cada dependencia, así como de los programas y proyectos, identificando aquellos que se duplican internamente, con otros funcionarios, sectores o entidades, para optimizar recursos, esfuerzos y tomar decisiones frente a aquellos asuntos que sería mejor contratar con el sector privado.
- Definición clara y concreta de los aspectos que componen el clima y la cultura organizacional de esta administración pública (Alcaldía de Chinchiná).

- Sensibilización, divulgación y apropiación acerca de la Misión y Visión de la Administración municipal.
- Operativizar el rol de la Oficina de Control Interno dentro este proceso, el cual es de dos clases, directo e indirecto:

**Rol directo:** Incluir dentro de los hallazgos de los informes de evaluación del Sistema de Control Interno realizados conforme a la ley 87 (Congreso de la Republica , 1993), por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno de las entidades y organismos de estado, con enfoque sistémico sobre el área evaluada, especificando el riesgo, las causas y los efectos; para con base en ellos realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas y realizar seguimiento a la evolución de dichos riesgos con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas.

**Rol indirecto:** velar porque al interior de la entidad se implementen políticas de administración del riesgo, se conformen grupos que lideren dicho proceso y propendan por que se implementen mecanismos reales para la administración del riesgo.

- Consolidar equipos de trabajo autónomos para que puedan tomar decisiones que enriquezcan y agilicen el trabajo así como los resultados institucionales.

- Para llegar a la consolidación del trabajo en equipo es necesario fortalecer a nivel institucional la Apropiación, Confianza, Participación y Solidaridad, se pueden trabajar en talleres periódicos orientados por profesionales del mismo municipio, lo cual contribuirá al cambio de actitud de los funcionarios hacia sus compañeros, su trabajo, hacia la empresa; esto se verá revertido en la satisfacción de los servidores públicos quienes actuarán como dueños de la empresa y de los

ciudadanos y ciudadanas, al recibir bienes y servicios de excelente calidad y con valor agregado, porque tiene inmerso el componente humano.

➤ Es pertinente reconocer y darle la importancia suficiente a los mandos intermedios en su papel como traductores que en este caso son los Secretarios de Despacho, son personal profesional y con grandes potencialidades para asumir procesos de liderazgo y trabajo en equipo.

➤ El Alcalde debe liderar y participar en los talleres de fortalecimiento institucional, de lo contrario no se obtendrán avances en cuanto a la participación motivada de los demás funcionarios y los resultados de las actividades no serán trascendentales para el quehacer institucional.

Las anteriores estrategias, pueden contribuir al fortalecimiento de una cultura de innovación y calidad de la Gerencia que se traduzca en mejoras palpables de las condiciones de bienestar tanto dentro como fuera de la administración pública de Chinchiná Caldas.

## **Conclusiones**

Teniendo en cuenta que la Constitución Política, destaca la importancia de los indicadores de gestión y mediante documento CONPES 2790 (Vicepresidencia de la Republica, 1995) consejería presidencial para el desarrollo institucional, los resalta como mecanismo eficaz, para evaluar la gerencia publica, sobre las actividades e individuos que manejan bienes y fondos de la Nación, buscando contrarrestar de esta forma, la deficiente vigilancia y los vacíos jurídicos y técnicos hasta la fecha, que además en el Estatuto Anticorrupción ley 1474 (Congreso de la Republica , 2011), “Las

entidades del Estado deben elaborar su manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán responder a indicadores generalmente aceptados” (p.4), por lo tanto definimos que es una condición importante en la formulación de instrumentos que faciliten su aplicación.

Se requiere entonces formular un sistema de indicadores de gestión desde la Alta Gerencia que permita comprender de una manera sencilla, lo que ocurre y el por qué de ello en la organización buscando valores tanto de la acción y los resultados de la entidad, así como el aporte de sus diferentes áreas, niveles y servidores públicos.

Los Gerentes plantean que la gestión del talento humano supone el desarrollo de diferentes acciones tendientes a actualizar en forma integral las potencialidades de los empleados que están al servicio del municipio, tales como la autonomía, la interacción en equipo, la iniciativa, la creatividad, emotividad, el tratamiento de la información, entre otras, de manera que se aumenten los niveles de satisfacción de sus necesidades humanas y la competitividad de las entidades públicas.

Sin gestión integral del talento humano la cultura organizacional no favorecerá el éxito de la administración pública y menos aún demostrar los resultados de cambio esperados.

Con lo anterior se pretende fomentar una cultura organizacional que promueva el desarrollo del trabajo en equipos por proyectos; la gestión del cambio; el desarrollo personal; y la responsabilidad y el compromiso de los miembros de la organización, de manera que compartan la visión y los propósitos institucionales.

En el momento de hacer efectiva una reforma administrativa, se debe tener como propósito diseñar organizaciones planas, flexibles y abiertas al entorno, capaces de aprender a aprehender, en las cuales solamente se especifiquen aquellos

elementos absolutamente necesarios, orientadas a sus poblaciones objetivo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil a las demandas de la comunidad, que hagan posible la descentralización y la participación de la sociedad civil.; se requiere así mismo el análisis de procedimientos tendiente a formular planes de reforma o reestructuración administrativa enmarcados en los esquemas organizacionales que plantea la Alta Gerencia.

## Referencias

- Acuerdo 009 de 2009. (2009). *Por la cual se adopta la estructura organizacional y Administrativa del municipio de Chinchina Caldas* . Chinchina, caldas , Colombia .
- Chiavenato. (1993). El liderazgo de un gerente. *La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*. Viradouro, Brazil.
- Congreso de la Republica . (29 de Noviembre de 1993). ley 87 . *Por el cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones* . Bogota, Colombia .
- Congreso de la Republica . (1994). ley 136 de 1994. *Los alcaldes seran elegidos por la mayoría de votos de los ciudadanos, los cuales tendran un periodo de cuatro años a partir del primero de enero, siguiente a la fecha de lección* . Bogota, Colombia.
- Congreso de la republica . (2004). ley 909 . *la carrera Adminsitrativa es un sistema de Administración de personal* . Bogota, Colombia .
- Congreso de la Republica . (2011). Estatuto anticorrupción ley 1474. *Las entidades del estado deben de elaborar su manuel de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores publicos* . Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Departamento Administrativo de la Función Publica . (2001). Decreto 1537 . *Administración de riesgos especifica que la identificación y el analisis del riesgo deben ser representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos al cual se le haga una evaluación o monitoreo permanente* . Bogota, Colombia .
- Senge P. (1994). La quinta Disciplina . *barreras del aprendizaje en la organización* . Buenos aires , Aregentina .
- Presidencia de la Republica . (5 de Agosto de 1998). Decreto 1567 . *por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado*. Bogotá, Colombia .

*Sagrada Biblia.* (2004).

Salazar, J. (1990). Apuntes de su clase. Módulo de Planeación Estratégica.

Schneider y Hall. (1982). Clima Organizacional . *El clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.* Sao paulo , Brazil .

Vicepresidencia de la Republica . (1995). CONPES 2790 . *Gestion publica orientada orientada a resultados .* Bogota, Colombia .

warren . (2005). Nada sucede hasta que alguien propone el liderazgo.