
Plan Estratégico para el Desarrollo Gerencial de la Alcaldía del Municipio de San Juanito – Meta

Cesar Augusto Aya Rozo
Martha Lucía Hernández
Diana Farley Mejía Martínez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración Pública
Modalidad a Distancia
Villavicencio
2019

Plan Estratégico para el Desarrollo Gerencial de la Alcaldía del Municipio de San Juanito – Meta

Cesar Augusto Aya Rozo
Martha Lucía Hernández
Diana Farley Mejía Martínez

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador Público

Directora
Dra. Claudia Milena Pérez Peralta

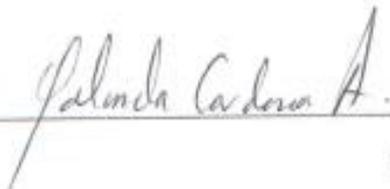
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración Pública
Modalidad a Distancia
Villavicencio
2019

Nota de Aceptación

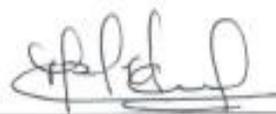
Aprobado
Cuatro punto cero. 40



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 29 de octubre de 2019.

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar dicho propósito personal y profesional. A mi familia por su estímulo y comprensión.

Cesar Augusto Aya Rozo.

Este triunfo y nuevo proyecto lo dedico a mis hijos Cesar Orlando y Magda Viviana, por su apoyo moral e incondicional. A mi familia, amigos y a un Dios que siempre me llevó de su mano.

Martha Lucía Hernández.

A Dios por darme la vida, esfuerzo, voluntad y conocimiento hasta lograr dicha meta tan anhelada. A mis hijos y familia, quien han sido la fuerza de apoyo y colaboración incondicional.

Diana Farley Mejía Martínez.

Agradecimientos

Los autores agradecen a todas y cada una de las personas que aportaron de una u otra manera, en el proceso investigativo. Sin embargo, se desea hacer un reconocimiento a los más inmediatos colaboradores.

Dra. Claudia Milena Pérez Peralta. Directora Proyecto.

A la Alcaldía del municipio de San Juanito Meta, y todo el talento humano administrativo como operativo que lo integra.

A la Corporación Universitaria del Caribe. Por contribuir en la formación integral del ser humano.

A los tutores y compañeros de estudio, que con su experiencia profesional y personal, aportaron en potencializar el conocimiento.

A todos ellos nuestros más sinceros agradecimientos y admiración hasta haber culminado dicho requerimiento académico.

Los autores.

Tabla de Contenido

Resumen	
Abstract	
Introducción.....	13
1. Planteamiento del Problema	14
1.1 Formulación del Problema.....	18
1.2 Justificación	19
2. Objetivos.....	21
2.1 Objetivo General	21
2.2 Objetivos Específicos	21
3. Marco Referencial.....	22
3.1 Antecedentes	22
3.2 Marco Teórico.....	24
3.2.1 El Desarrollo Municipal y la Planificación del Desarrollo.....	24
3.2.2 El Plan de Desarrollo como producto de la Planificación	31
3.2.3 El Administrador Público y su Rol como Líder Organizacional	34
3.2.4 La Gestión como Estrategia Gerencial Competitiva.	38
4. Metodología.....	42
4.1 Enfoque de Investigación	42
4.2 Tipo de Investigación	42
4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	42
4.4 Población	43
4.5 Muestra	43
5. Resultados.....	44

5.1 Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades del desarrollo socioeconómico municipal	44
5.2 Caracterizar un Perfil y un Estilo Gerencial Adecuado a las Condiciones del Municipio ...	53
5.3 Diseñar Lineamientos Gerenciales, Organizacionales y de Planificación para Mejorar el Desarrollo Social y Económico Municipal.....	55
6. Conclusiones	58
7. Recomendaciones.....	60
Referencias Bibliográficas.....	61

Lista de Tablas

Tabla 1. Clases de planificación.25

Lista de Figuras

Figura 1.	¿Cree usted que el desarrollo municipal es acorde a las tendencias socioeconómicas actuales?	44
Figura 2.	¿Conoce usted las políticas socioeconómicas para el desarrollo municipal?.....	45
Figura 3.	¿Cómo funcionario público, conoce las competencias, capacidad, objetivo y estrategias para el desarrollo municipal?	46
Figura 4.	¿Revisa las condiciones del entorno económico, social, tecnológico, social, político y geográfico del municipio?	47
Figura 5.	¿Cree usted que existe claridad en las fortalezas y debilidades con respecto a los servicios que se dan a la comunidad en el municipio?.....	48
Figura 6.	¿Considera usted que el municipio cuenta con una estructura organizacional que favorezca el logro de los objetivos institucionales orientados hacia el desarrollo socio económico?	49
Figura 7.	¿Cree usted que la administración municipal ha definido los sistemas de seguimiento y control del desarrollo municipal?.....	50
Figura 8.	¿Cree usted que existen factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos, geográficos, políticos y legales que afectan la competitividad y desarrollo municipal?.....	51
Figura 9.	¿Ha recibido capacitación por parte del municipio que le permita administrar con eficacia y compromiso su desempeño?	52
Figura 10.	Perfil y estilo gerencial sugerido.	53
Figura 11.	Lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación.	55

Lista de Anexo

Anexo A.	Formato de encuesta a funcionarios.....	67
Anexo B.	Registros fotográficos durante la visita de los autores al municipio de San Juanito – Meta.....	69

Resumen

El plan estratégico para el desarrollo gerencial de la Alcaldía de San Juanito en el departamento del Meta, pretende determinar fortaleza, amenazas, debilidades y oportunidades de la administración municipal para el desarrollo socioeconómico de San Juanito; en este sentido, se plantea un perfil y un estilo gerencial adecuado a las condiciones del municipio; y, se diseñan lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación para mejorar el desarrollo social y económico municipal. La metodología de esta investigación está enmarcada en un enfoque mixto, siendo descriptiva. Para recoger la información se utilizó como instrumento, una encuesta, que fue aplicada a funcionarios públicos de nómina de la Alcaldía Municipal. Los resultados del trabajo permitieron identificar puntos débiles y fuertes dentro del desarrollo socioeconómico municipal; así como también, las características del perfil y estilo gerencial, con miras a identificar la capacidad gerencial de los funcionarios públicos.

Palabras Clave: Plan estratégico, Desarrollo Gerencial, Municipio de San Juanito, Perfil y Estilo Gerencial.

Abstract

The strategic plan for management development of the mayoralty of San Juanito in Meta Department, seeks to determine strength, weaknesses, threats and opportunities of the municipal administration for the socioeconomic development of San Juanito; in this sense, there is a profile and a management style suitable to the conditions of the municipality; and, managerial, organizational and planning guidelines are designed to improve the municipal social and economic development. The methodology of this research is framed in a mixed, being descriptive approach. To collect information was used as an instrument, a survey, that was applied to public officials of the municipal alcaldía payroll. The results of the work allowed to identify strong and weak points within the municipal socio-economic development; as well as also, the characteristics of the profile and management style, with a view to identify the management capacity of public servants.

Keywords: Strategic plan, management development, municipality of San Juanito, profile and managerial style.

Introducción

El plan estratégico para el desarrollo gerencial del municipio de San Juanito - Meta, pretende ser un instrumento para orientar la gestión pública, con base en el diagnóstico, el componente estratégico y su plan de inversiones; estableciendo para ello dimensiones, sectores, programas y subprogramas a partir de la estructura definida el plan de desarrollo municipal. Estos niveles del plan hacen alusión a los ponderadores, lo cual, son el peso que se le asigna a cada uno de los niveles en el plan de desarrollo, las metas de resultados que hacen alusión al cambio de un problema en una oportunidad, o el aprovechamiento de un potencial detectado; valores de los indicadores que permita establecer un punto de referencia dentro del periodo de línea de base y línea esperados; asignación de recurso y responsables.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó la presente investigación, la cual, se presenta en varios capítulos; en el capítulo 1, se hace una amplia anotación del problema evidenciado, culminando con la formulación del problema e introducción. Posteriormente, se justifica la problemática; como también la formulación de los objetivos y la relevancia de esta. En el capítulo 2, se aborda el marco de referencia, que hace alusión a los antecedentes, contribuyendo a la solución de las limitaciones encontradas y que restringen el desarrollo gerencial en distintos contextos; seguido del marco teórico que identifica teorías que dan solución al problema de investigación; además, se incluye el marco conceptual, donde aparecen definiciones de las variables o conceptos contemplados en el problema y objetivos de investigación. En el capítulo 3, se describe la metodología, indicando cómo se llevó a cabo la investigación, para darle respuesta a los objetivos propuestos. Finalmente, en el capítulo 4, se desarrollan los objetivos que muestran los resultados de su aplicación y ejecución, para esto, se llevó a cabo un análisis de los mismos; y en el capítulo 5, se ofrece las conclusiones y recomendaciones a la luz de los hallazgos.

1. Planteamiento del Problema

Los líderes en el contexto público deben planear bien y tomar decisiones que les permitan ofrecer alternativa y soluciones acordes con las necesidades de la comunidad y recursos con que cuenta. En este sentido, Puentes (1993) señala que el recurso humano es uno de los elementos más importantes de la administración municipal, y por ello, debe dar lo mejor para cumplir la misión de prestar servicios, generando rendimiento y satisfacción en el trabajo que se realiza. En este ámbito, la gerencia pública a nivel colombiano, requiere administración eficaz de los recursos con que cuenta, y así lograr, satisfacer las necesidades de la sociedad o comunidad donde opera; de tal manera, que le permita una administración y organización que alcance su plan de desarrollo (políticas, objetivos, estrategias, programas, principios y metas), direccionando y articulando las acciones en los diferentes sectores socioeconómicos, en aras de la optimizando de procesos de gestión del desarrollo durante el periodo o vigencia de gobierno (Puentes, 2005).

El desarrollo municipal se conceptualiza como la articulación con los procesos de gestión acorde con su contexto y particularmente entre la naturaleza y el ser humano; comprende la problemática pública y construcción del conocimiento, problema Estado y poder, organizaciones públicas, gestión del desarrollo, planeación de este, proyectos y gestión del desarrollo. Por consiguiente, el principal instrumento es la planeación en la jurisdicción, con alto contenido social orientado hacia la formación de un ciudadano respetuoso, competitivo, con sentido social, transparente y generador de valor agregado a sus actuaciones, focalizados en programas dirigidos a la atención de los grupos de población con necesidades básicas insatisfechas (Villamizar, 2015, p. 39).

Gutiérrez y Gutiérrez (2008), afirman que la administración municipal, establece un comportamiento en el cual el administrador público obtiene calificativos positivos de gestión, si se aplican criterios de ética y responsabilidad, que deben coordinarse con el Consejo Municipal, conllevando a una gerencia pública eficaz; cumpliendo de esta forma, con la comunidad local y así llevar a cabo un trabajo de gerencia pública eficaz; efectuando de esta manera junto con la comunidad un trabajo relevante para el desarrollo, permitiendo así, obtener ganancia todos los

actores involucrados en el proceso, como forma de gobierno con el componente territorial y desarrollo gerencial, donde, se evidencia la presencia del gobierno, como gestor de proyectos, metas, estrategias, objetivos y programas promotores del crecimiento y desarrollo territorial.

Pérez de Arce (2015), plantea que la administración pública municipal, tiene como desafío el desarrollo territorial local, dotándose de valores del servidor público, comprometido con la efectiva administración, poseedor de las aptitudes para atender a las necesidades y soluciones de los problemas públicos que aquejan a la comunidad, así mismo, liderando procesos administrativos encaminados a fortalecer la gestión e imagen de la organización pública, mediante la contratación de proyectos territoriales y de gestión local sustentables, sostenibles, que conlleven al logro y desarrollo económico, social, político, ambiental y social.

El Plan de Desarrollo Municipal es un ejercicio de prospectiva, en el cual, se definen las acciones para lograr el futuro deseado y posible. Debe reflejar los compromisos del programa de gobierno del alcalde, prever la continuidad de los programas estratégicos de las administraciones antecesoras, incorporar las iniciativas de la comunidad, recogidas por medio de mecanismos públicos de participación, y articularse con las políticas, programas e instrumentos de los niveles de gobierno nacional, departamental y municipal mismo. El proceso de planificación debe balancear la argumentación técnica con la interpretación social y política en la definición y priorización de los problemas municipales, así como, en el planteamiento de las soluciones. Igualmente, debe ajustar los objetivos y metas según la disponibilidad de recursos, manteniendo la visión sobre el futuro deseado y posible y fortaleciendo la identidad cultural. Por consiguiente, el papel de la gerencia a nivel municipal requiere de ejecutivos con una formación ética y responsabilidad para enfrentar día a día un sinnúmero de problemas y necesidades por resolver; de tal manera que, pueda cumplir cabalmente con su desempeño y ofrecer resultados a la comunidad, quien espera del directivo o funcionario público tener en cuenta sus necesidades (Jiménez, 2016).

En este mismo sentido y dirección se busca contribuir y apoyar a la solución como empresa y visión general en la prestación de servicios, tales como: agua, recolección de basura,

vías en buen estado, organización en el transporte público, higiene y seguridad, obras públicas; cobertura y calidad en los servicios, control y manejo de las finanzas municipales, eficaz del talento humano, calidad de los mismos, oportuna y ordenamiento de información, rendimiento de los recursos existentes, manejo del tiempo, acuerdos de periodos o vigencia en que se deberán ser alcanzados los objetivos, metas, visión, misión, principios, estrategias, políticas y programas en cada uno de los ejes sociales (salud, educación, desarrollo comunitario, vivienda, recreación y deportes, cultura, atención y prevención de desastre, grupos vulnerables y víctimas del conflicto armado, espacio público; enmarcados todos estos en el eje local), al igual, que el eje económico, lo cual relacionan: promoción del desarrollo, turismo, agrario, medio ambiente, saneamiento básico, electrificación y energía, transporte, redes viales, tránsito y transporte, comunicaciones, equipamiento municipal. Incluye el eje institucional (fortalecimiento institucional, orden público, seguridad, convivencia, protección ciudadana y sector justicia). Aspectos, componentes, ejes o sectores, enmarcados dentro de una estructura programática; basados en instrumentos del plan, plan de inversiones y preceptos complementarios (Oropeza, 2012).

Para Garcés (2007) la función gerencial en lo que concierne a lo público debe tener en cuenta que se hace necesario poner todas las condiciones adversas a su favor para lograr los objetivos, metas, programas, proyectos, en cada uno de los ejes transversales, y su estructura programática, teniendo en cuenta los lineamientos que enmarcan los fundamentos (misión, visión, objetivos y principios), e incluye los instrumentos que hacen alusión al plan de desarrollo y plan de inversiones. Es importante comprender el contexto y el cambio de paradigma de las ciencias gerenciales en el ámbito de la gerencia de la gerencia pública. Al igual determinar el alcance y objetivo de la misma, avanzar en la especificidad del campo de estudio y de acción de la Gerencia en lo público.

Entendiendo que la noción de un trabajo administrativo limitado al cumplimiento de lo legalmente asignado era insuficiente frente a los desafíos de la gerencia pública, se suscitaron varias reformas llevadas adelante durante la década de los ochentas en Colombia, desembocando en una nueva concepción denominada la nueva gerencia pública. Este enfoque basa su propuesta en el entendido de que la responsabilidad de la gerencia pública está ligada a la eficacia y

eficiencia de su gestión, y no sólo al cumplimiento de sus mandatos. Busca mejorar la capacidad de administrar de los gestores públicos y mejorar la productividad y la eficiencia del gobierno. La nueva gerencia pública, propone separar el diseño de políticas públicas de su implementación, reemplazar la burocracia y autoridad tradicional del gobierno por competencia e incentivos impulsados por el mercado, lograr metas y resultados transparentes, y por último, dar la suficiente flexibilidad a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzar estas metas. De esta manera el movimiento de la reforma se concentra en herramientas administrativas tipo sector privado, donde, la principal preocupación radica en la mejora de la gestión, la productividad y la eficiencia (Oyarce, 2016).

Tomando como referencia a Chica (2011), quien establece una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública, señalando que el establecimiento de un nuevo paradigma de la gestión pública implica, desde la perspectiva en el tema, superar los modelos procedimentales paquidérmicos que hacen énfasis en la eficiencia de los medios más que en sus fines y resultados, a los cuales se les asigna la responsabilidad de los problemas y la crisis de la administración pública. Si bien, esta racionalidad administrativa que ha recurrido en diferentes ámbitos gubernamentales y académicos, por más de treinta años y seguimos enunciando como nueva, se ha construido desde un enfoque privado lucrativo, que emerge de la economía, donde se exalta lo privado, el individualismo y la rentabilidad, ha sufrido múltiples mutaciones en su proceso de tránsito y redefinición de lo público. Del trabajo de Barzelay (2003) se resalta nuevamente a modo de conclusión que la Nueva Gestión Pública como filosofía administrativa, fundamenta su argumentación en la relevancia de los cambios culturales para el logro de resultados, respecto a los diferentes problemas prácticos de la administración. Lo cual, implica la redefinición de los roles de los actores de la administración pública en términos de su capacidad y grado de movilidad, flexibilidad y de aporte organizacional más que de su relación organizacional de estabilidad y membrecía. En este documento, se trató de describir cómo la Nueva gestión pública, se inscribe en una realidad global, que se puede denominar de transición, donde bajo este tipo de racionalidad administrativa, orientada al éxito, se ha construido un referente de un futuro deseado para la gestión pública, que se circunscribe en los procesos de reforma administrativa del Estado, ante los nuevos fenómenos inherentes a las transformaciones del concepto de lo público.

Teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal de San Juanito - Meta se evidencia como uno de los problemas fundamentales de la gerencia municipal: la falta de espacios de vinculación activa de la comunidad, comprometiéndolos a hacer parte de la administración municipal y de cada uno de los proyectos a ejecutar, teniendo como eje fundamental el trabajo conjunto en la búsqueda de alternativas de solución a la problemática que se presentan en cada sector (educación, salud, agropecuario, vivienda, servicios públicos, población vulnerable, agua potable y saneamiento básico, cultura, comercio, turismo, deportes, ganadero, ambiental y otros sectores de libre inversión).

La gerencia a nivel del municipio de San Juanito, según el Plan de Desarrollo 2016-2019, señala que el propósito del Estado colombiano es el bienestar de sus habitantes en el marco de las especificaciones, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política. Para el logro de este propósito, el municipio como entidad territorial básica del Estado juega un papel fundamental. De acuerdo con el Artículo 311 de la Constitución son parte de las funciones del municipio prestar servicios públicos, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes; es decir, el municipio debe velar por su desarrollo. En este contexto, la Alcaldía del municipio de San Juanito – Meta, tendrá una herramienta que le permitirá la participación de toda su comunidad y así desarrollar acciones positivas y pertinentes para alcanzarlas, logrando con ello prever el futuro y desarrollar procesos, procedimientos y operaciones propendiendo por mejorar la calidad de vida y desarrollo integral y sostenible, garantizando el proceso, la continuidad de las obras en materia de todos sus ejes y estructura programática; generando procesos integradores y competitivos como polo de desarrollo socioeconómico y empresaria con eficiencia y transparencia.

1.1 Formulación del Problema

Teniendo en cuenta lo anterior, se formula la siguiente pregunta problema, como tema central del presente trabajo: ¿Cuáles serían los componentes y lineamientos generales de un plan estratégico para el desarrollo gerencial de la Alcaldía del municipio de San Juanito - Meta?;

además, se plantean otras preguntas adicionales: ¿Cuáles son las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del desarrollo socioeconómico del municipio de San Juanito?, ¿Cuáles son las características de un perfil y un estilo gerencial adecuado a las condiciones del municipio?, y finalmente: ¿Cuáles pueden ser lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación para mejorar el desarrollo social y económico municipal?.

1.2 Justificación

El plan estratégico para el desarrollo gerencial de la Alcaldía del Municipio de San Juanito - Meta, constituye una hoja de ruta que le facilita a la administración municipal una visión global de desarrollo para los habitantes del municipio, quienes, esperan del funcionario público: promoción del desarrollo; una adecuada planeación, para prever, dirigir, ordenar, y, la estimulación de una mayor representación ciudadana. El desarrollo municipal como proceso de participación y construcción social y político, liderado por la administración pública con la participación activa y dinámica de todo el talento humano que la integra, constituye un camino certero para lograr el desarrollo; dado que contribuye a una mejor organización y gestión de procedimientos, procesos e información, y por ende, la prestación de servicios eficaces (Garcés, 2007).

La presente investigación es relevante porque busca comprender la importancia del papel gerencial a nivel del contexto municipal, fundamentado desde luego en la protección del desarrollo humano integral, equitativo, autogestionario, participativo, y donde, asuma un liderazgo como paradigma organizacional, desde, la perspectiva del compromiso ético y responsabilidad social en el desempeño de sus funciones. Por consiguiente, desde la justificación teórica, el trabajo es importante porque se aplican conceptos, variables y teorías concernientes de la importancia del papel gerencial a nivel municipal o cualquier contexto que desempeñe sus funciones en calidad de Administrador Público; donde, la gerencia este orientada con sentido humano, desarrollando humana, ética y socialmente, las tendencias y nuevos paradigmas administrativos; demostrando intereses generales, en bien de la sociedad, contribuyendo potencialmente al crecimiento y proyección comunitaria, de tal manera que, sea una condición

para materializar decisiones y acciones que siembren y fortalezcan una cultura gerencial de confianza y comportamientos generadores de principios éticos (Puentes, 2005).

Desde la justificación metodológica, este trabajo contribuye a crear nuevos instrumentos para obtener y analizar información, que ayude a la definición de conceptos, variables o relación entre estas; como también verificar datos arrojados, permitiendo un manejo adecuado. Desde la justificación práctica, conlleva a resolver la problemática evidenciada y establecer la importancia del papel gerencial a nivel municipal. Se espera que el papel gerencial cumpla con una gerencia consistente en dirigir y proponer lineamientos de trabajo a fin de lograr el máximo rendimiento y calidad en su desempeño profesional. Por consiguiente, establecer en la práctica el desarrollo gerencial para la Alcaldía, conllevará a rescatar y resaltar el papel del funcionario público en calidad de tomador de decisiones, en el desempeño de sus funciones en cualquiera de sus dependencias o áreas que ejercen sus actividades. De ahí, que debe enfrentarse día a día con un sinnúmero de problemas por resolver, donde, su desafío está en cumplir con su función profesional e idónea para garantizar y propender por el desarrollo y brindar óptimos servicios a cada una de las personas que conviven en su jurisdicción (Báez, 2009).

Díaz y Mego (2012), muestran de qué manera el desarrollo municipal orienta a los fundamentos (visión, misión, objetivos y principios), involucrando a todos los actores que hacen parte del proceso de gestión y con autonomía de los intereses propios de la comunidad, gozando de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos concernientes de su competencia; de tal manera que, se promueva la adecuación de prestación de servicios públicos, estableciendo desarrollo integral, sostenible y dinámico local que incida en su crecimiento y progreso, mediante el plan de desarrollo, logrando adquirir presencia y posicionamiento local y departamental e incida en la administración municipal, obligando a la aplicación del planeamiento estratégico, orientando grandes esfuerzos que permitan ahorrar tiempo y esfuerzo colectivo, con miras a mejorar la calidad, reduciendo problemas internos y externos que garanticen el éxito futuro para todos los actores involucrados en su desarrollo y crecimiento municipal.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para el desarrollo gerencial de la Alcaldía del municipio de San Juanito – Meta.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del desarrollo socioeconómico municipal.
- b) Caracterizar un perfil y un estilo gerencial adecuado a las condiciones del municipio.
- c) Diseñar lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación para mejorar el desarrollo social y económico municipal.

3. Marco Referencial

3.1 Antecedentes

A continuación, se describen los antecedentes en contexto nacional e internacional de experiencias importantes sobre modelos generales y sus resultados en diferentes contextos, los cuales, están condensados en distintos trabajos realizados por varios autores, en diversos países, tales como, Colombia y Argentina, donde se implementaron varios modelos, tales como, el modelo del administrador público gerencial; sirviendo éstos, como un aporte significativo para alcanzar el logro de objetivos propuestos en la presente investigación.

Como antecedentes internacionales, se cita a Salinas (2003), el cual, realizó un estudio sobre un modelo de gestión gerencial en Argentina, permitió mostrar la articulación humana con necesidades apremiantes, esperando que la entidad gubernamental cumpla con las necesidades básicas insatisfechas, requeridas para mejorar la calidad de vida. Es aquí, donde juega un papel de relevancia los criterios o indicadores de gestión (eficacia, eficiencia y efectividad, alta gerencia, máxima productividad y prestación de servicios de calidad). Su objetivo conllevó a que se implementara un modelo de gestión, donde la alta gerencia articule los programas establecidos por el Estado, teniendo en cuenta los niveles institucionales y la aplicabilidad de la normatividad legal. Entonces, lo ideal en el desempeño de la política pública es que el profesional genere confianza, actúe de la mejor manera y responda a las necesidades de la comunidad. La metodología en este trabajo, fue de carácter cualitativo e investigación documental.

En este mismo orden y dirección, Duque (2006), realizó el artículo denominado “El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo”; estudio realizado para Chile, el cual, mostró una descripción conceptual y funciones primordiales del profesional en su desempeño; así mismo, definió lo que es un gerente público calificado como empleado del Estado, capaz de obtener un liderazgo activo, dinámico, democrático y colaborativo con fines de alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia, productividad y competencia, organizador, produciendo ritmo, y generando motivación al personal que lo rodea y haciendo el trabajo proactivo y efectivo día a día. Incluye poseer conocimiento amplio de sus funciones

(planificación, organización, manejo de recursos humanos, evaluador, realizar seguimiento, establecer prioridades y tomar decisiones pertinentes. La metodología aplicada en este trabajo fue de carácter cualitativo, aplicándose el método de análisis.

Por otra parte, Camargo (2016), destacó que contar con profesionales gerenciales que lleven inmerso compromiso, responsabilidad, honestidad, ética, es una ventaja para incrementar las competencias y porque no decirlo, disminuir los delitos contra la administración pública. Según este autor, Colombia ha incorporado avances significativos con la formación de Gerentes Públicos y la forma de seleccionarlos a través de pruebas meritocráticas, pero se enfrenta, entre otras restricciones, con el límite que se establece entre la necesidad de contar con las mejores personas para los empleos de gerencia pública y la tradicional discrecionalidad del nominador. Según este autor, para lograr lo anterior, se requeriría mayores esfuerzos que permitan mejorar el nivel gerencial, así como, generar espacios de desarrollo en liderazgo y comunicación asertiva y en general en todas las competencias comportamentales con las que deben contar los funcionarios. La metodología en este trabajo fue investigación social y enfoque cualitativo.

De otro lado, García, Sánchez & Rodríguez (2004), quienes describieron la importancia de la gerencia y su impacto a nivel social; hicieron un trabajo, donde, su objetivo central fue el de describir e identificar las características en los sistemas de evaluación y seguimiento desde las iniciativas privadas, públicas y de cooperación internacional. Como principales hallazgos encontraron que la administración desde las políticas públicas da alternativas de solución institucionales, procurando bienestar y calidad de vida de la comunidad, y de esta forma, contribuye, mediante una visión gerencial a este logro. Asumiendo la administración como una empresa prestadora de servicio, mostrando altos rendimientos para satisfacer a la comunidad en general; reconociendo y enfrentando con inteligencia la complejidad de los problemas sociales y logrando que con escasos recursos muestre altos rendimientos, desarrollo y solución de necesidades, con criterios de calidad empresarial y adoptando políticas o enfoque que facilite la ágil identificación y solución de problemáticas sociales. Para lograr estas conclusiones en este trabajo, los autores en su estudio aplicaron una metodología descriptiva, desde la construcción de una línea base dentro de un eje de variables cualitativas y cuantitativas. Permitiendo establecer procesamiento, clasificación y consolidación de la información obtenida.

3.2 Marco Teórico

En este aparte de documento se refiere a la identificación de distintos conceptos, perspectiva y enfoques teóricos aportados por diversos autores, que versan sobre la temática en estudio. De ahí, que enmarca los siguientes aspectos: desarrollo de la labor gerencial, acercamiento al perfil del gerente público, la ética en las entidades públicas, liderazgo ético del servidor público, entre otros.

3.2.1 El Desarrollo Municipal y la Planificación del Desarrollo.

Según Saavedra et al (2001), conceptualizan la planificación, como una actividad humana, enfocadas a organizar previamente acciones para lograr el cumplimiento de objetivos previos, mediante el uso pertinente de los recursos con que se cuentan; permitiendo como tal indicar indicadores de gestión municipal de eficacia y eficiencia. Es así, como la planificación permite establecer un sentido de dirección, brújula y un ambiente propio, con miras a una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovada, dentro de un contexto de tiempo delimitado, teniendo en cuenta las características institucionales y la dinámica del entorno.

Por otra parte, Ander (1991) señala que la planificación se entiende como:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimiento mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades articuladas entre sí que, previstas anticipadamente tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (Ander, 1991, p. 22).

En este mismo sentido, se describen los modelos de planificación, acorde con Saavedra (2001), (Ver tabla 1, clases de planificación).

Tabla 1

Clases de planificación.

Clase de planificación	Ámbito	Actores responsables	Finalidad
Planificación nacional	Nación.	Gobierno nacional.	Orientar y dar rumbo al desarrollo del país en todas sus vertientes.
Planificación regional	Región dentro del país o conformado por varios países o partes de ellos.	Consejos regionales de planificación, departamentos o provincias, áreas metropolitanas, asociaciones de municipio.	Orientar y direccionar el desarrollo de la región.
Planificación municipal o local	Municipio o comunidad específica dentro del municipio.	Gobierno municipal.	Orientar y dar rumbo al desarrollo del municipio, a su ordenamiento espacial y su relación con otros municipios.
Planificación sectorial	Sector o rama de actividad; por ejemplo, educación, salud, industria.	Ministerios y organizaciones gubernamentales relacionadas.	Desarrollo armónico del sector y su articulación espacial.
Planificación económica	Nación, región, municipio.	Ministerios y organizaciones relacionadas.	Congruencia y coherencia de la política económica.
Planificación social	Nación, región municipio.	Ministerios y agencias relacionadas.	Congruencia y coherencia de las políticas sociales.

Fuente: (Saavedra, 2001, p. 71).

Por otra parte, Fernández (2016), plantea que la teoría de la planificación territorial contribuye significativamente al conocimiento de las distintas teorías y métodos que se han ido

aplicando a dicha planificación. Esta actividad, cuyo fin es intervenir sobre el espacio físico con la pretensión de ordenarlo, requiere un proceso continuo de toma de decisiones acerca de la formulación de objetivos, el establecimiento de los medios necesarios para llevar a cabo y el desarrollo de las actuaciones que se considere necesarias para alcanzarlos. El resultado del trabajo resulta interesante, si se tiene en cuenta que desde el enfoque profesional se debe estar interesado en la planificación. En este orden de ideas, Fernández (2016) establece que la teoría de la planificación presenta una profunda transformación desde principios del siglo XX. Transformación que ha sido en gran parte consecuencia de los avances en el desarrollo de la teoría y filosofía política, de la eclosión de los movimientos sociales que surgen a partir de la década de los 70, y de sus reclamaciones de una mayor participación de los asuntos públicos y de la propia experiencia planificadora. De ahí, que la teoría de la planificación ha estado siempre desligada de la actividad profesional. Las sucesivas teorías de la planificación solo en ocasiones han tenido una clara aplicación práctica. Pero en realidad estas diferencias teorías – práctica ha sido entre “él debe ser”, que las teorías planteaban, y la realidad de las situaciones que siempre han escapado a las pretensiones teóricas.

Para hablar de la planificación del desarrollo como tal, es fundamental, conceptualizar acerca de las teorías del desarrollo, las cuales, de las etapas del desarrollo presentan una amplia articulación con la economía, a nivel regional el proceso de desarrollo continuo de manera lineal por etapas cuyo avance requiere o exige la superación de otras. Por ejemplo, economía en las actividades del sector primario; surgimiento de la industria que responda al mercado local; y desarrollo de actividades económicas del sector terciario; este proceso es descrito en la teoría de los polos de desarrollo de Francois Perroux, la cual, constituye uno de los enfoques teóricos más influyentes en las políticas y acciones de intervención en el territorio, estableciendo para ello desafíos a mediano y largo plazo que permitan un crecimiento equilibrado (López, 2013). Se considera relevante incluir aspectos y reflexiones acerca del Estado de la planificación y ordenamiento municipal. Donde el desarrollo como proceso debe apuntar al mejoramiento de la calidad de vida de la población, con especial énfasis en los niños y las niñas, garantizando un ambiente sano bajo condiciones de sostenibilidad.

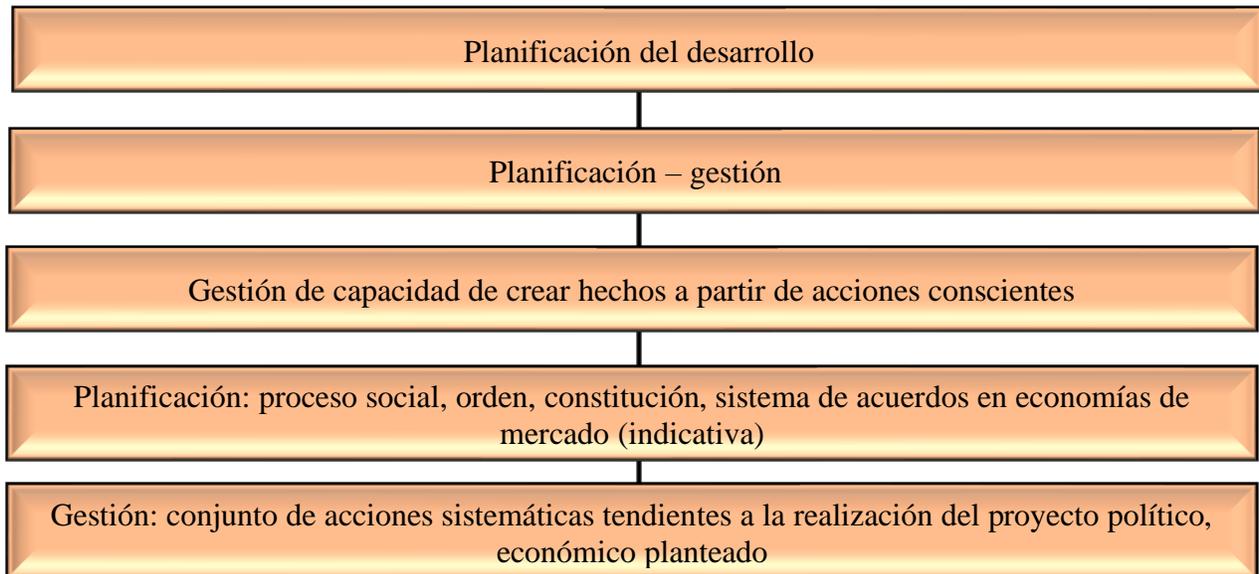
En este mismo sentido, Cuervo (2010), indica sobre el desarrollo como clave de planeación, donde estos problemas de la elaboración de un conocimiento integral de los factores y contextos de las dinámicas del desarrollo trascienden, en su solución, la esfera de lo meramente cognitivo y comprometen de lleno a los tres vectores considerados. En la práctica se ha elaborado un discurso del progreso económico hegemónico, etnocéntrico y egocéntrico, y del interés colectivo. La acción colectiva para la construcción del desarrollo debe reconocer la pluralidad de las concepciones de bien común, y la diversidad de estrategias para conseguirlo. Pluralidad que exige un esfuerzo por articular adecuadamente valores universales con valores étnico- culturales y diversidad que implica reconocer que el algoritmo que permite la generación de una visión integral de los problemas del desarrollo en cada caso particular puede ser (y tal vez debe ser) diferente a los demás; en algunos casos se podrá acudir a la cultura como elemento de integración, en otros a la sociedad, en otros a lo ecológico y en otros a lo económico, dependiendo de las circunstancias específicas de tiempo y lugar.

Blanco (2013), plantea que la planificación del desarrollo, genera como interrogante, si es ¿económico, político o jurídico?, sintetizando los siguientes aspectos: Colombia tiene una larga tradición en la planificación del desarrollo. En el proceso se ha dirimido el conflicto entre lo político y lo técnico en favor de lo político; a la vez que las metas de crecimiento y estabilidad han estado por encima de la política social, se empiezan a desarrollar asuntos como sostenibilidad, prevención de riesgo en lo ambiental, fortalecimiento de la democracia participativa, autonomía y desarrollo de las regiones y superación de la pobreza, y se establecen normas jurídicas para hacer obligatorio su cumplimiento. Aunque el concepto de desarrollo humano ha perneado el proceso, no ha sido el primordial, y la problemática que pretende resolver, en el fondo, es la misma que más de doscientos años atrás, cuando se reconocía que teníamos un país rico en recursos, pero con una población llena de carencias, lo que hacía que el objetivo fuera el de generar empleo que otorgue ingresos.

Rangel (2003) afirma que tanto en el desarrollo municipal como regional se deben determinar los distintos componentes del complejo proceso que constituye el desarrollo de las sociedades humanas, componentes que serán analizados a profundidad por todos los actores que intervienen; favoreciendo de la acción estatal y la inversión social la primacía de los principios

del interés general sobre el particular. La prioridad del gasto público social dentro de las directrices del programa de gobierno; que contiene objetivo, políticas, estrategias, direccionamiento optimizando una mejor gestión del desarrollo durante su gobierno o plan de desarrollo. De ahí, la importancia que en el contexto municipal se administre con ética y responsabilidad los asuntos municipales, con respecto a la prestación de los servicios públicos, logrando solucionar necesidades insatisfechas en cada uno de los ejes fundamentales del orden municipal; ordenando el desarrollo del territorio, promoviendo la participación comunitaria, planificando el desarrollo económico, social y ambiental, velar por el adecuado manejo de los recursos con que cuenta la alcaldía, entre otros.

Loaiza (2012), señala que la planificación hace parte integral del proceso de gestión del desarrollo, por lo que compromete todas las instancias públicas, sociales y privadas de la sociedad (Ver Figura 1). En este sentido, para Loaiza (2002) la conceptualización de la planificación corresponde a un ejercicio político, definido a partir de la configuración social y económica del Estado, así como, de las interrelaciones de éste con su espacio inmediato (los territorios), y con el resto del mundo, dentro del marco del modelo del desarrollo imperante o por construir, según sea el caso, así como, de una política económica, que para cualquier se reclamaría como única en términos de la unidad y que en términos de las entidades territoriales y del proceso de descentralización resulta ser concentradora y descentralizadora. Por tanto, la planificación del desarrollo integra el pensar, diseñar y actuar, ubicado a la planificación en el campo de la construcción social y territorial del desarrollo, dentro del espacio de gestión que le compete a la integración Estado – sociedad territorio, por lo que es imposible conservar a la planificación como una actividad especializada y asilada, respecto de la gestión y aún menos contrapuesta a ella.



Fuente: Loaiza (2012). Modificación de los Autores.

Figura 1. Planificación y Gestión del Desarrollo.

La planificación no es un mero ejercicio académico que busca discutir y establecer un Conjunto coherente de proyecciones macroeconómicas y sociales, sino que constituye un espacio político de construcción de decisiones que afectan al colectivo de cara a lograr la concreción de un proyecto de desarrollo políticamente deseado. Ahora bien, el plan, como expresión documental técnica y normativa del proceso de planificación compromete a Estado y Sociedad y, en particular, debe definirle responsabilidades y tareas de regulación intervención al Estado. En este sentido, los lineamientos y acciones fundamentales merecen la aprobación del Congreso y cuya conducción será ejercida por el Gobierno como responsable de la administración pública, en sus varios niveles y sectores. La planificación comporta un conjunto de elementos los cuales se articulan estructuralmente alrededor de unos principios cuya materialización permite la construcción del proceso ordenado y sistemático que le es consustancial (Loaiza, 2012).

Según Loaiza (2012), los principios fundamentales de la planificación, se puede enumerar los siguientes:

- a) Racionalidad, como la articulación en términos de razón y sentido de las propuestas y acciones que conducen a un fin determinado.
- b) Previsión, como la capacidad de avizorar las diversas opciones y escenarios posibles, de modo que sea posible valorar y evitar los riesgos en la medida de lo posible.
- c) Universalidad, como la expresión de complejidad que le es inherente tanto a la sociedad como al proceso de planificación en sí.
- d) Unidad, como articulador de propósitos y de esfuerzos.

La razón de ser del Estado como organización política es la Gestión de lo Público. La Planificación del Desarrollo corresponde a la concertación territorial y a la articulación de los propósitos locales con los regionales y nacionales. La Planificación y el Ordenamiento deben partir del reconocimiento de la inexistencia de los “equilibrios naturales” que las fuerzas del mercado han de potenciar dentro de un ambiente de competencia, dado que, esos procesos se dan dentro del marco de la economía de mercado. Los planes de Ordenamiento y de Desarrollo se abocan a “resolver” la contradicción entre los diversos intereses presentes en la sociedad, atendiendo al interés general.

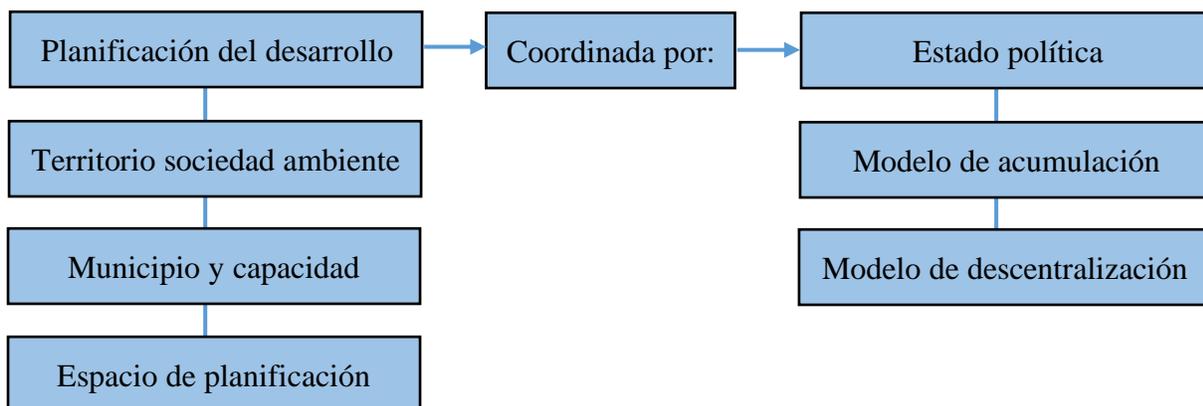


Figura 2. Planificación del Desarrollo.

Fuente: Poveda (2018). Modificación de los Autores.

Lo territorial constituye el espacio fundamental de planificación del desarrollo a escala municipal, distrital o departamental; aquí se ha de materializar la dimensión espacio – temporal de ese ejercicio de diseño social. En este sentido, el municipio se considera como un tipo de

organización social y política compleja, cuyo ámbito de acción se ubica en el plano de la materialización de las relaciones Estado – Ciudadano(a), razón por la cual, debe responder por la satisfacción de las demandas derivadas de los derechos fundamentales, así como, de los colectivos y del ambiente definidos en el estatuto constitucional del Estado Social de Derecho. En este ámbito, la planificación corresponde a un ejercicio político, definido a partir de la configuración social y económica del Estado, así como, de las interrelaciones de éste con su espacio inmediato (los territorios) y con el resto del mundo, dentro del marco del modelo de desarrollo imperante o por construir, según sea el caso; además, en consonancia con una política económica, que como en el caso colombiano se reclama como única en términos de la unidad y que en términos de las entidades territoriales y del proceso de descentralización resulta ser muchas veces concentradora y centralizadora.

3.2.2 El Plan de Desarrollo como Producto de la Planificación

El complejo multidimensional que orienta el proceso de planificación se define desde las interrelaciones del ambiente socioeconómico y político y las expectativas y derechos de la población, de forma tal que el plan de desarrollo tienda a satisfacer las demandas de la sociedad en términos de garantía de los derechos, práctica efectiva de las obligaciones y prestación de servicios a la población. El proceso de planificación “baja” por así decirlo a los diversos sectores de la sociedad mediante las acciones particulares de las organizaciones públicas.

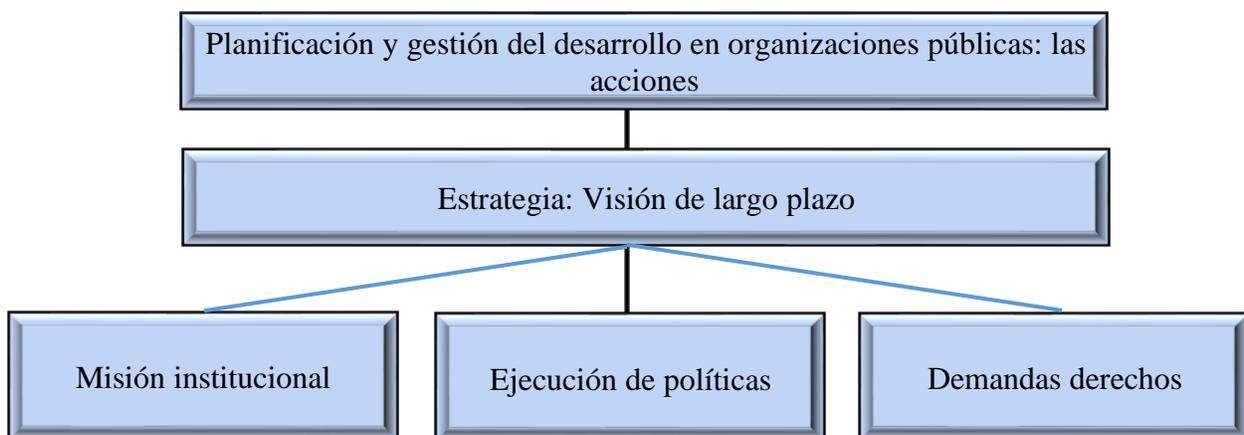


Figura 3. Planificación y Gestión del Desarrollo en Organizaciones Públicas: Las Acciones.

Fuente: Loaiza, (2012). Modificación de los Autores.

Tomando como referencia a Jiménez (2016) que indica que el plan de desarrollo es el principal instrumento de la planeación, el cual, debe tener un alto contenido social, que establece con sentido social y generador de valor agregado a sus actuaciones focalizado a programas dirigidos a los sectores educación, agua potable y saneamiento básico, vivienda, servicios públicos, salud, agropecuario y sector población vulnerable. Se orienten programas dirigidos acordes a las necesidades básicas insatisfechas, además, de tener en cuenta que la finalidad del Estado conlleva al bienestar de sus habitantes en el marco de las especificaciones, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política de 1991, donde, para el logro de dichos propósitos, el municipio como entidad territorial básica del Estado, juega un papel de relevancia, acorde con el artículo 311 de la Constitución que establece que el municipio como entidad fundamental de la visión político administrativa del Estado, planifique económica y socialmente con la dimensión territorial, racionalizando las intervenciones sobre el territorio y orientando su desarrollo y aprovechamiento sostenible. En este sentido, el municipio debe velar por su desarrollo, entendido este como el cambio progresivo que propicie la armonía entre el bienestar de la población, el uso del territorio, la conservación y protección de los recursos naturales y de las actividades productivas con miras a mejorar el bienestar y calidad de vida de la población, bajo un enfoque de sostenibilidad y gobernanza.

Oropeza (2012) conceptualiza el plan de desarrollo territorial como un instrumento de planificación que orienta las acciones de las administraciones departamentales, distritales y municipales, durante un periodo de gobierno. En éste, se determina la visión, los programas, proyectos y metas de desarrollo asociados a los recursos públicos que ejecutarán durante los próximos años. Este instrumento de planeación está compuesto por diagnóstico, parte estratégica y plan de inversiones. Poveda (2018) señala que la planificación del desarrollo, desde el enfoque de derechos, poblacional y territorial configura un núcleo fundamental en la formación del administrador público territorial, para quien el ámbito de lo político, de lo jurídico, de lo económico, de lo socio territorial y lo ambiental, constituyen las dimensiones de su acción. En este sentido, la acción del administrador público, se ubica en el campo de las relaciones que existen entre políticas públicas, construcción de ciudadanía y de territorio, organización política, gestión administrativa y desarrollo. La planificación implica en lo fundamental un ejercicio de

reflexión sobre la realidad en un contexto socio ambiental, económico y político concreto, de cara al diseño de un proyecto político guiado por una estrategia de desarrollo.

La gestión para que lo sea debe producir “hechos” políticos, sociales y económicos, pero esos “hechos” a su vez deben ser el resultado de un esfuerzo ordenado y sistemático guiado por un propósito ulterior definido conscientemente como producto de una intención política expresión del poder al interior de una organización. La cuestión radica en hacer que aquella corresponda al poder soberano del colectivo y no al de un grupo en particular. La gestión y la planificación son la base y el resultado de una perfecta simbiosis. La una no puede existir sin la otra. La gestión como capacidad de crear hechos a partir de acciones conscientes, es la base de la construcción de ese sistema de acuerdos que en últimas constituye la base y la razón de ser de la planificación. En tal sistema de acuerdos no solo se establece la estrategia de desarrollo sino las definiciones espacio temporales de las acciones, así como las herramientas e instrumentos de política que hacen posible la concreción de esos acuerdos en procura de la estrategia que identifica el sueño a alcanzar (Poveda, 2018).

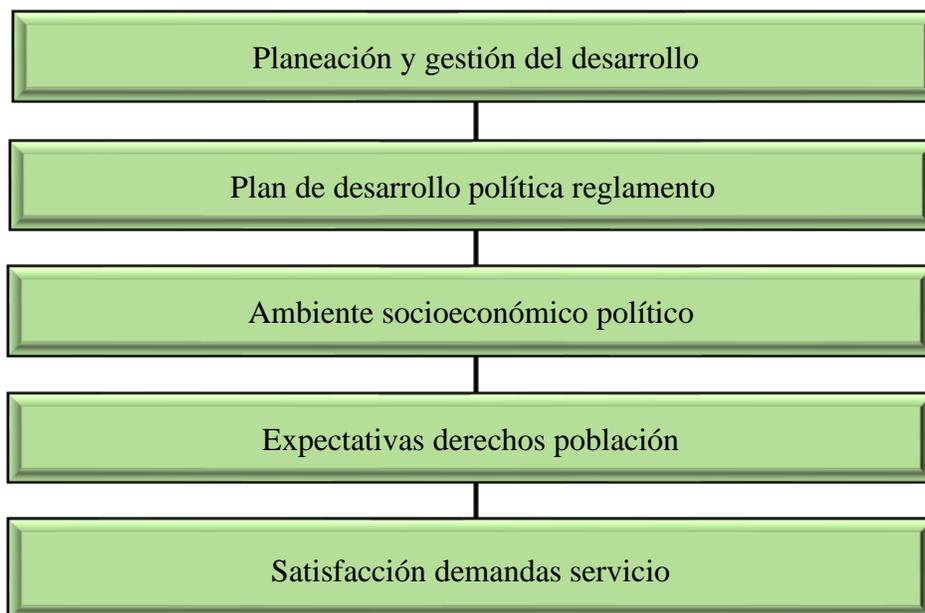


Figura 4. Planeación y Gestión del Desarrollo en Organizaciones Públicas

Fuente: Loaiza (2012). Modificación de los Autores.

Villamizar (2015) afirma que el plan de desarrollo municipal es la carta de navegación o brújula de la administración municipal, y el principal instrumento de planeación para la promoción del desarrollo integral. Dicho instrumento político y técnico, debe ser construido de forma democrática y pluralista, donde, se concretan las decisiones, acciones, medios y recursos para promover el bienestar de la población, garantizar los derechos humanos y fortalecer la democracia participativa. Por tanto, la pertinente ejecución del plan de desarrollo municipal, se traduce en el cumplimiento de los compromisos del programa de gobierno de turno. La planeación permite identificar oportunidades y prevenir problemas. El plan de desarrollo municipal debe contener los siguientes componentes: el diagnóstico, el componente estratégico y el plan de inversiones. Es decir, debe establecer de manera generalizada sus fundamentos, estructura programática, (eje social, económico e institucional), instrumentos del plan, plan de inversiones y preceptos finales.

3.2.3 El Administrador Público y su Rol como Líder Organizacional

Para la gestión del plan de desarrollo, el administrador público juega un rol fundamental. Según Pérez de Arce (2015) el administrador público, posee una responsabilidad donde debe entender y comprender las diversas oficinas públicas y la administración en general, caracterizada por el manejo de los asuntos administrativos con la responsabilidad y ética, donde la administración pública debe limitarse a amparar la posesión de personas idóneas y que ofrecen permanentemente ideas, aportes para establecer una política pública eficaz y eficiente. Es así, como el administrador público que toma participación activa y dinámica y actúa en consecuencia honestamente, generando esfuerzos, tendrá buenas garantías para ejercitar correctamente su desempeño y cargo, proporcionando sentido de pertenencia institucional y cumpliendo con lo establecido en la ley para actuar en consecuencia.

Hernández (2009), por su parte, define al administrador público como un profesional universitario cuya formación lo habilita para ejercer actividades en el campo de la administración pública, y como único profesional formado específicamente para ejercer dicha profesión. Su función a nivel nacional, se establece conforme al artículo 2 de la Ley 1006 de 2006, donde, específica que tiene como función social el ejercicio de actividades que comprenden el desarrollo

de las funciones gubernamentales y el manejo de los asuntos públicos. También le permite a las organizaciones políticas, focalizar, planes, programas, fundamentos, proyectos, estrategias, actividades y acciones que emanan del compromiso social como actor fundamental de la estructura ciudadana, propendiendo por una mejor calidad de vida, fundamentalmente para aquellos grupos vulnerables que requieren atención inmediata de la entidad a la solución de sus problemas comunitarios a través de la implementación de metas y objetivos planteados.

Este administrador público, más que un funcionario público, es un gerente, en este sentido, es indudable que hoy en día, el administrador público juega papel fundamental en el avance y proyección de las organizaciones la labor gerencial. Provisionalmente se puede sostener que son dos las notas esenciales que determinan dicha labor: el uso estratégico de conocimientos sobre la naturaleza de las organizaciones y la capacidad perceptiva e intuitiva. En relación con esta última, existen algunos trabajos de Kottler (1999), Mintzberg (2009) y Motta (2009), que ponen de presente el papel preponderante de la institución en el desarrollo gerencial. En consecuencia, es cada vez más claro que el pensamiento exclusivamente técnico o restringido a la profundización de un área resulta desventajoso para la función gerencial, pues imposibilita la comprensión de los determinantes de la gestión, que grosso modo se podrían enunciar como la estrategia, la estructura organizacional y el contexto.

Además, en las circunstancias actuales y futuras en que la gerencia se desenvolverá hay que obrar según el principio de lo que se conoce como “contingencia integrativa” (Motta, 2009). Este parte del reconocimiento de que el ambiente se modifica constantemente. Lo que exige tomar en cuenta la variedad ambiental entendida como los elementos distintivos y diversos que ocurren en el entorno y que demandan una acción o respuesta por parte de las organizaciones. A la variedad ambiental deben responder las organizaciones con variedad organizacional. Concepto que hace relación a la capacidad de la entidad de disponer de recursos para ser más eficiente a las oportunidades y retos del medio ambiente. De esto se puede colegir que una mayor variedad organizacional permitirá enfrentar más eficazmente la variedad ambiental.

Después de las consideraciones anteriores la autora Bracho (2005), señala que el desempeño gerencial es importante porque contribuye a la dinámica requerida por las

organizaciones, debido a los cambios constantes en los procesos administrativos con miras a establecer una dirección pertinente. Donde cada vez más el rol del gerente cobra relevancia al evidenciar la prioridad por administrar de manera más eficaz y eficiente, al igual que crear condiciones valiosas para alcanzar las metas y objetivos propuestos. También señala que la tendencia hacia procesos gerenciales propios de la administración debe prevalecer en todas las organizaciones, acogiendo al liderazgo globalizado, cuyo entorno es permanente cambiante y altamente incierto. Al igual en relación con los roles gerenciales, se debe demostrar la presencia en el desempeño de los gerentes mostrando características propias interpersonales y de información.

Es indudable del alto desempeño por parte de los gerentes del rol de información en los siguientes aspectos o modalidades: monitor, discernidor y portavoz. De tal forma que resulte valioso conocer e identificar el respaldo de los superiores como colaboradores brindando a los gerentes, el esfuerzo con que se realizan las actividades. Lo ideal es que los objetivos institucionales no se vean amenazados por la baja participación de los funcionarios públicos, como actores en el proceso de planificación, desarrollo y crecimiento, en el desempeño gerencial, como funciones y roles en las actividades y prácticas (Bracho, 2005).

Teniendo en cuenta el administrador público como líder organizacional, Jiménez (1992) afirma que este administrador público como líder, debe observar ciertas habilidades y competencias; en el sentido, que debe aprender a observar y a percibir, afinando su consciencia y poniendo especial atención a los aspectos estratégicos. Ese ejercicio frecuentemente le permitirá aguzar su pensamiento, lo cual le facilitará afinar su creatividad, la formulación de hipótesis, el anticiparse a los problemas, definir propósitos y metas, plantear y proponer soluciones, establecer contactos, aseverar y comprometerse. Considerar que el término “Líder”, efectivamente reviste de una posición de responsabilidad e importancia independientemente del campo en que se desarrolle, y a lo largo del tiempo se han sumado mayor cantidad de acepciones y cualidades para con esta figura, sobre todo al enmarcarse en varias categorías de Estilos de Liderazgo:

- a) Líderes Autócratas.
- b) Líderes Participativos.

c) Líderes Anárquicos o Liberales.

Pérez (2018) señala que los liderazgos empresariales buscan mayor apertura de los procesos de tomas de decisiones, que hasta hace poco estaban centralizadas en una sola persona o grupo de influencia, sin embargo, su lema principal es: la organización somos todos, por ello, el liderazgo participativo aumenta su popularidad. Por consiguiente, la participación no es otra cosa que la toma de decisiones entre los sujetos que integra una tarea o proyecto. Es una forma de asumir los roles e interactuar en un contexto en el que previamente se han fijado objetivos claros y precisos; participar implica consenso, debate, intercambio de ideas, asunción de posturas y en algunos casos, negociación. También es diversidad, apertura, escucha activa, diálogo, inclusión y una mayor horizontalidad.

En particular, el modelo de liderazgo participativo es bastante útil para aquellos procesos que no estén enfocados solo en los resultados. También en los casos en que se trate de tareas complejas que deban contar con más de una opinión. La labor del líder participativo consiste en guiar el diálogo y el intercambio de posturas hacia un mismo fin. Esto no quiere decir que el liderazgo participativo sea el más indicado para todas las situaciones. Debe serlo en la mayoría de los casos, pero no siempre. Quienes han estado al frente de una empresa saben que existen situaciones en las que es necesario aplicar soluciones ágiles, rápidas y efectivas. El liderazgo liberal, este tipo de liderazgo es conocido también como “rienda suelta”, aquí el líder delega las funciones a la comunidad y espera que ellos asuman la responsabilidad, motivación y control de las diferentes situaciones a las cuales se estén enfrentando. La participación del líder en el debate es limitada, presentando solo algunos materiales al grupo; aclarando que podría proveer información, desde que la soliciten (Pérez, 2018).

Entre las características del liderazgo liberal, personal más activo, líder más pasivo. En efecto, esta figura de liderazgo contempla que los seguidores participen de forma mucho más activa previendo con esto, que sean ellos mismos quienes sean los protagonistas de cada proceso. En este tipo de liderazgo, cada persona se convierte en un pequeño líder; conforme a esta postura realiza su propia toma de decisiones, lo que por ende lo hace responsable de sus propias acciones o consecuencias pero también le acredita a él mismo el logro de los objetivos. Cada persona

suele tener una porción de poder, pero que debe ir de forma compaginada con la porción que le corresponde a cada uno de sus demás compañeros. De forma igualitaria, cada uno de ellos, es dueño de su proceso, pero siempre considerando y respetando el proceso de su otros (Pérez, 2018).

Las ventajas conllevan a la realización de los trabajos son de manera indefinida en el tiempo como en la realidad. Se puede aplicar con las personas que le gusta trabajar sin prisa y con calma. El liderazgo ético del servidor público debe tener presente sus actuaciones que generen beneficios a la comunidad, y juega un papel de relevancia para la administración de los recursos públicos y sus criterios que orientan su gestión (USAID, 2006). En este mismo sentido Rodríguez (2004), establece que el liderazgo en la línea de fuego, muestra que su objetivo es mejorar la calidad de la gente y que se traduzca en beneficios concretos para la misma. El verdadero liderazgo encarna riesgos peligrosos. Por ello, debe fortalecer la mente, el corazón y el clima del liderazgo efectivo, dispuesto a afrontar la realidad, comprender cualquier transformación, como clave para aterrizar los planes.

El líder que obtiene resultados administra bien la temperatura de sus conflictos. Debe aumentarla cuando necesita agitación, movilización, foco; pero debe disminuirla cuando está a punto de hacer explotar la discusión. (Como sucede con las ollas a presión, el líder debe dejar salir de cuando en cuando la presión, para evitar que estalle y se le dañe lo que está cocinando.) Uno de los mayores peligros que acecha a los líderes es que se les suba el poder a la cabeza. Hay que recordar siempre que el poder es temporal, volátil, frágil, y que el cargo formal nunca debe obnubilar al ser humano. La historia está llena de experiencias aleccionadoras en este sentido. Por eso los grandes líderes son buenos lectores de biografías de grandes personajes, para aprender de sus aciertos y conocer las posibilidades, pero también los errores y los límites.

3.2.4 La Gestión como Estrategia Gerencial Competitiva.

Según Achury (2013), establece que actualmente, nos vemos en un mundo de cambios e incertidumbres, conllevando a las organizaciones adaptarse al contexto, concibiendo de esta forma cambios a nivel de gestión pública, que contribuyan a indicadores de efectividad y mejora

en los servicios para satisfacer las expectativas de la comunidad en general. La dirección del sistema de estímulos previsto por el actual modelo de gestión de recursos humanos, carece de incentivos para la innovación y eficacia en el desarrollo de los procesos organizacionales, por consiguiente el crear formas diferentes de hacer las cosas o transformar los procesos en las entidades públicas localizadas en el área rural requiere de estrategias gerenciales y competitivas enfocadas al desarrollo.

La gestión está determinada por la visión ansiosa de mejorar cada día la calidad de vida de todos los actores humanos; la continuidad laboral, porque ello asegura la supervivencia empresarial, la continuidad laboral, y lo que es más, aportar soluciones para preservar el planeta. “La calidad empieza con el cambio de valores, ética, disciplina, orden, limpieza y puntualidad de uno mismo. Luego conviértase en un agente de cambio al transmitir a través del ejemplo; no exija cambio, sea usted el cambio” (Vásquez, 2008 p. 1). En este sentido, y de acuerdo a lo anterior, la gestión como estrategia gerencial competitiva es importante puesto que permite coordinar las acciones para sensibilizar y organizar de manera continua y constante a todos los integrantes en la empresa, con métodos actuales, con planteamientos gerenciales y administrativos avanzados, humanistas, que ayude a los integrantes de las empresas a desarrollarse como organizaciones empresariales aptas en una sociedad justa y equitativa.

En este sentido autores como Krajewski & Ritzman, (2008); Evans & Lindsay, (2005) citados por Lerner, (2010) vinculan el fenómeno de gestión estratégica con “la satisfacción o incluso superación de las expectativas de los clientes”. Partiendo de estos estudios se puede decir que se debe aprender a cooperar, a nivel interno y externo en las empresas para crecer como persona, para mejorar las organizaciones o para lograr empresas competitivas que pueda ocupar un puesto destacado a nivel nacional e internacional. Para Lefcovich, (2014) una empresa que carece de estándares no puede aspirar a mantener niveles de calidad y costos en su participación en el mercado, y mucho menos a mejorarlos. De acuerdo al precitado autor, si en las empresas no hay objetivos de mejoramiento, control o seguimiento de su cumplimiento, y evaluación de su evolución en el tiempo, la empresa perderá su capacidad de competir y por ende, su calidad y gestión de la misma estará por debajo de los estándares establecidos.

Se considera a la gestión estratégica como una habilidad competitiva, cuando la administración toma como base de su planeación importante los requerimientos del cliente y la calidad que ofrecen los productos de la competencia (Domínguez, 2012). De la misma manera para identificar la calidad el control y la gestión de la misma, es necesario aprender constantemente el significado de calidad en todos los órdenes de la vida empresarial, como gestionarla; como comunicarse, como entenderse, como colaborar como ser jefe, dirigente, entre otros. Así sería entonces, que una gerencia orientada por la teoría de gestión, tendría a su favor la motivación natural de los empleados, de los clientes y de toda la comunidad en general para ofrecer excelentes bienes y servicios, sujetos a un permanente cambio de los medios, procesos y fines, con el objetivo de fomentar e integrar en todo el proceso productivo de la empresa los estándares de calidad que se manejan a nivel nacional e internacional (Posada, 2007 p. 12).

El proceso de gestión se identifica con la base epistemológica (conocimiento) de tener una conciencia clara sobre la necesidad, para poder fabricarla, hacerla, y construirla; porque ella no se controla sino que se construye. Hoy día, en diversos escenarios a nivel comunitario, nacional e internacional, los sectores económicos, educativos, industriales, políticos, sociales, están inmersos en una competencia por sobrevivir y triunfar, y para ello, es necesaria una gestión orientada desde la estrategia (Pinto, 1998 p. 3). La gestión estratégica está determinada por la visión ansiosa de mejorar cada día la calidad de vida de todos los actores humanos; porque ello asegura la supervivencia empresarial, la continuidad laboral, y lo que es más aportar soluciones para preservar el planeta (Vásquez, 2008). Los anteriores autores reconocen la gestión de como la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de calidad de los bienes y servicios que en ella se producen con el objetivo máximo de satisfacer al cliente. La gestión es importante puesto que permite coordinar las acciones para sensibilizar y organizar de manera continua y constante a todos los integrantes en la empresa, con métodos actuales, con planteamientos gerenciales y administrativos avanzados, humanistas, que ayude a los integrantes de las empresas a desarrollarse como organizaciones empresariales aptas en una sociedad justa y equitativa. Partiendo de estos estudios se puede decir que se debe aprender a cooperar, a nivel interno y externo en las empresas para crecer como persona, para mejorar las organizaciones o para lograr empresas competitivas que pueda ocupar un puesto destacado a nivel nacional e internacional.

Como referente conceptual, se establece que para que exista una mejor gerencia pública, se requiere proponer políticas y programas públicos que contribuyan a resolver los problemas que aquejan a la comunidad; la cual se puede llevar a cabo promoviendo, estimulando el desarrollo, crecimiento de manera equitativa, justa y sostenible (Oyarce, 2016). El servidor público debe conocer ampliamente las competencias que hacen referencia a los aspectos cognitivos, sociales, estructurales, valóricas. De tal forma que a partir de su conocimiento genere resultados óptimos en el desempeño de sus funciones (Molina, 2002). También es concerniente que el administrador público conozca aspectos administrativos relacionados con la gerencia estratégica pública, al igual tener claro la conceptualización del término política, lo público y su respectivo valor, para que de esta manera contribuya de manera significativa al bienestar y calidad de vida; satisfacer necesidades y alertar servicios que cumplan con las expectativas, sugerencias y opiniones; para responder con servicios de excelente calidad (Durston, 1999). Dadas las consideraciones anteriores, también es relevante mencionar que el desarrollo gerencial es fundamental en el proceso de dirección y en aspectos propios de la labor directiva como también en el desempeño del gerente al reconocer el esfuerzo de todos sus colaboradores que realizan las actividades. Por tanto, toda la organización requiere la necesidad no solo de saber qué hacer un gerente sino también por conocer cómo debe hacerse (Bracho, 2005).

4. Metodología

4.1 Enfoque de Investigación

Para el estudio se contempló un enfoque mixto; según Hernández, Fernández & Baptista (2013), este enfoque conlleva a analizar cualidades, y se convierte en un instrumento generado para la recolección de datos, contribuyendo a establecer contacto directo con los involucrados en el proceso de investigación y permitiendo llevar a cabo análisis interpretativo juicioso y fundado en la realidad.

4.2 Tipo de Investigación

La investigación es de corte descriptivo; con respecto a este tipo de investigación, Bermúdez & Rodríguez (2013), afirman que lo descriptivo apoya la identificación de características, procesos y fenómenos, con base en la participación activa de la población seleccionada. Para Méndez (2013), según el nivel de conocimiento procedimientos, pasos o etapas que ayuden a identificar la problemática identificada, y las formas de cómo utilizar instrumentos tales como: encuestas, entrevistas previamente elaboradas para ser aplicadas que contribuyan al planteamiento de los objetivos plasmados, se constituye una investigación de este tipo.

4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las fuentes principales para la recolección de información son de carácter primario; donde, se aplicaron como instrumentos de investigación una serie de encuestas, así como, entrevistas a los funcionarios públicos de la Alcaldía municipal de San Juanito - Meta. De otro lado, se consultaron fuentes secundarias, donde, se recurrieron a libros y documentos, donde, se abordaba el problema de investigación, desde diferentes perspectivas.

4.4 Población

Funcionarios públicos que integran el municipio de San Juanito – Meta, que son en total 24 personas.

4.5 Muestra

Se tuvo en cuenta a los funcionarios públicos del municipio, equivalente a 24 funcionarios de nómina.

5. Resultados

5.1 Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades del desarrollo socioeconómico municipal

A continuación se establecen los resultados de la encuesta dirigida a los funcionarios públicos de la Alcaldía de San Juanito, Meta, con la finalidad de conocer e identificar los puntos fuertes y débiles respecto al desarrollo socioeconómico local.

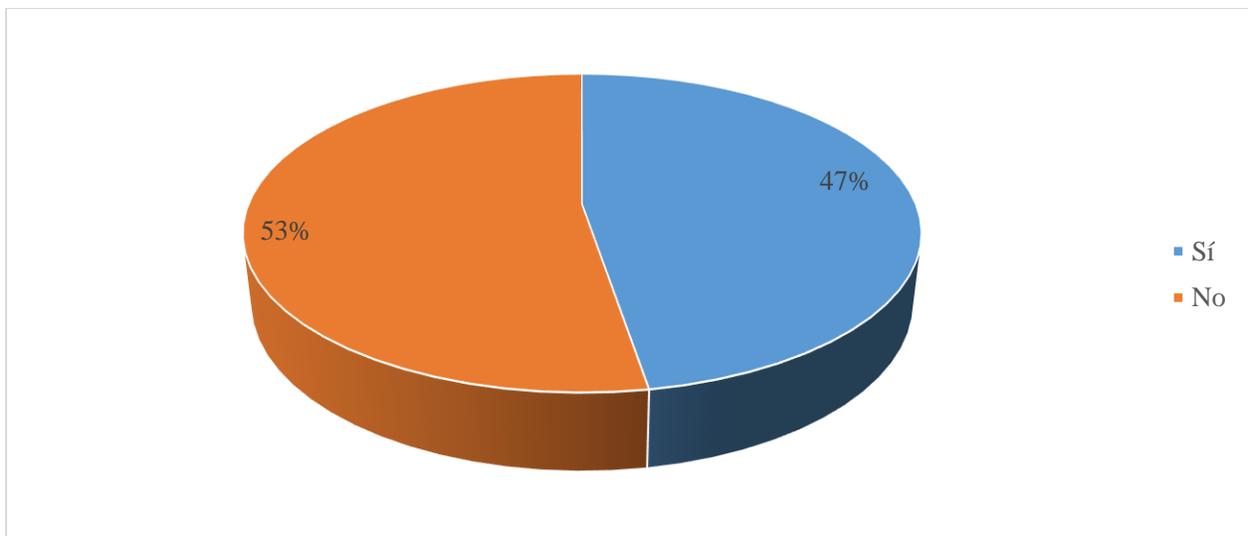


Figura 1. ¿Cree usted que el desarrollo municipal es acorde a las tendencias socioeconómicas actuales?

Fuente: Los Autores (2019).

De acuerdo a esta pregunta los encuestados manifiestan afirmativamente en el 47,0% de los casos, y negativamente en el 53,0%, a pesar de existir una tendencia hacia el no, las repuestas están relativamente equilibradas en cuanto a las opiniones. Actualmente la administración pública exige una visión gerencial municipal que permita reconocer y enfrentar con inteligencia su complejidad asumir una administración con responsabilidad y ética, con criterios de calidad empresarial adoptando enfoques que faciliten la rápida identificación y solución de problema prioritarias, en cada uno de los servicios que son de su responsabilidad. Su papel o rol como gerente público ya sea local o territorial debe establecer alternativas de solución eficientes y

eficaces con base en factores o fenómenos tales como tecnológico, social, político, económico y visionario.

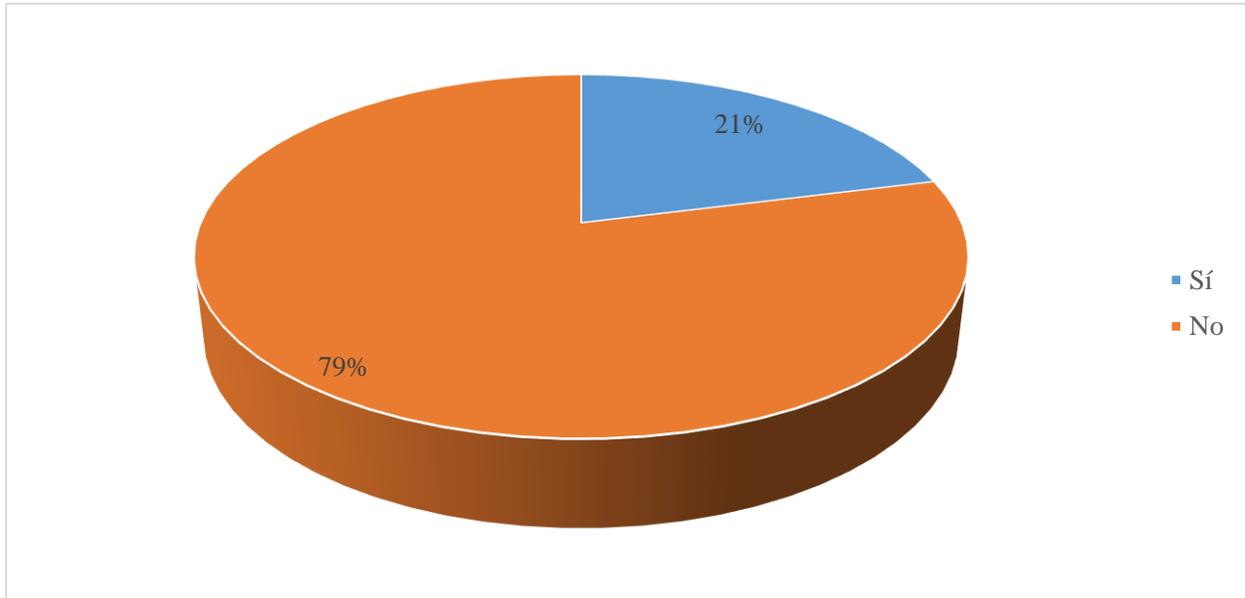


Figura 2. ¿Conoce usted las políticas socioeconómicas para el desarrollo municipal?

Fuente: Los Autores (2019).

De acuerdo a este interrogante, los encuestados manifestaron en la mayoría de los casos (el 79,0%) que no conocía estas políticas, lo cual, es un punto negativo. El desarrollo municipal está enmarcado dentro de normas, procedimientos, reglas y lineamientos que requieren su aplicabilidad y ejecución con miras a satisfacer las necesidades de la comunidad. Es decir, teniendo en cuenta sus fundamentos que hacen alusión a la visión, misión y principios, se debe cumplir o encaminar a la búsqueda de soluciones acorde con las necesidades y fijando prioridades, por ejemplo: políticas de generación de empleo, educación, salud, desarrollo comunitario, vivienda, atención a grupos vulnerables o población desplazada, entre otros. Pero siempre, teniendo en cuenta el interés general y prioridades del gasto público social.

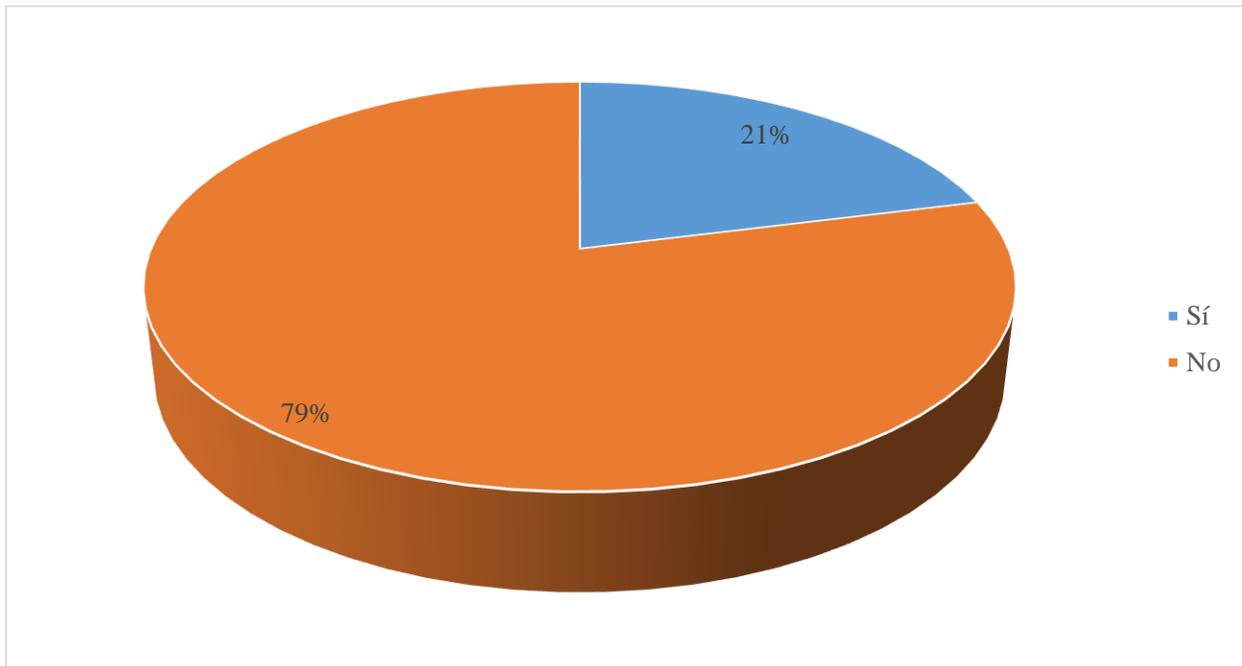


Figura 3. ¿Cómo funcionario público, conoce las competencias, capacidad, objetivo y estrategias para el desarrollo municipal?

Fuente: Los Autores (2019).

En relación a la pregunta ¿Cómo funcionario público, conoce las competencias, capacidad, objetivo y estrategias para el desarrollo municipal? los encuestados manifestaron que desconocen en su mayoría estas competencias y habilidades, lo cual también, se considera como un punto totalmente negativo en la administración municipal. Es importante que el administrador público tenga claro lo prescrito en el artículo 123 de la Constitución Política de Colombia que establece como servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Es decir, los servidores públicos son aquellos que trabajan en algún órgano del Estado, de acuerdo con la ley y el reglamento. De ahí, que la función pública debe verse como un ejercicio a la comunidad derivada de la relación de agente estatal, es decir, de órgano de respectiva función, lo que intenta descartar cualquier contenido de poder de autoritarismo, que se engloba en el concepto de todo aquel que cumple una actividad en nombre del Estado, independientemente de su pertenencia a este o a otros órganos, a esta o a otra rama del poder.

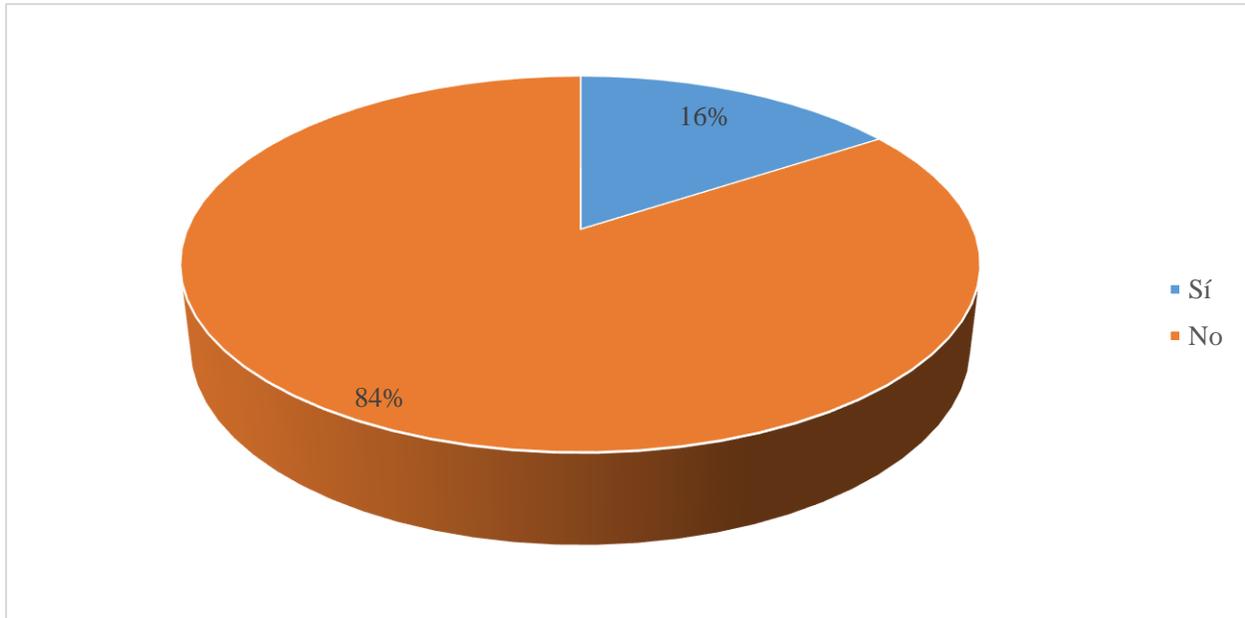


Figura 4. ¿Revisa las condiciones del entorno económico, social, tecnológico, social, político y geográfico del municipio?

Fuente: Los Autores (2019).

Dada la pregunta ¿Revisa las condiciones del entorno económico, social, tecnológico, social, político y geográfico del municipio? los encuestados manifiestan en su mayoría que no lo hacen (el 84%), lo cual, es una situación preocupante, debido a que su rol es precisamente de formular, gestionar y operativizar recursos públicos, en función de las necesidades de las poblaciones, en este deben estar atentos a las condiciones de contexto, para la toma de decisiones acertadas. Es relevante que todo administrador o gerente público con la finalidad de optimizar los recursos y brindar servicios óptimos tenga en cuenta enfoques e instrumentos de utilidad a nivel tecnológico y conlleve a nuevos enfoques gerenciales o administrativos, demandando la capacitación y actualización permanentemente. En este sentido cabe citar al padre de la administración moderna Drucker (2004) establece la siguiente máxima “institución o persona que no cambie al menos al ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado; entonces, o cambio o me cambian”.

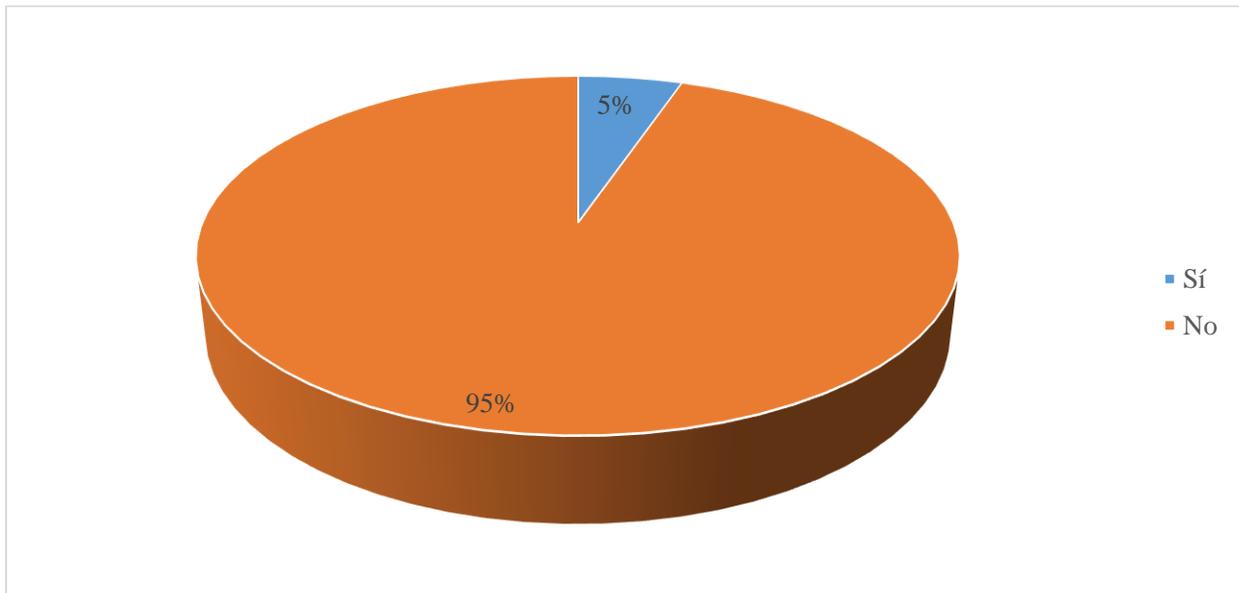


Figura 5. ¿Cree usted que existe claridad en las fortalezas y debilidades con respecto a los servicios que se dan a la comunidad en el municipio?

Fuente: Los Autores (2019).

En cuanto a la pregunta ¿Cree usted que existe claridad en las fortalezas y debilidades con respecto a los servicios que se dan a la comunidad en el municipio? los encuestados manifiestan en su mayoría que no (en el 95% de los casos), este constituye otro punto en contra y una gran debilidad de la administración municipal. Los servicios públicos municipales deben contemplar los siguientes aspectos: gestión efectiva, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los Sanjuanitences, mediante estrategias políticas programas metas y objetivos que generen recursos y espacios para ejecutar, teniendo como eje fundamental trabajo conjunto de todos sus servidores públicos en la búsqueda de soluciones a la problemática social municipal, en este sentido, al no existir claridades en cuanto a fortalezas y debilidades se hace muy difícil el establecimiento de planes de mejora para la administración municipal.

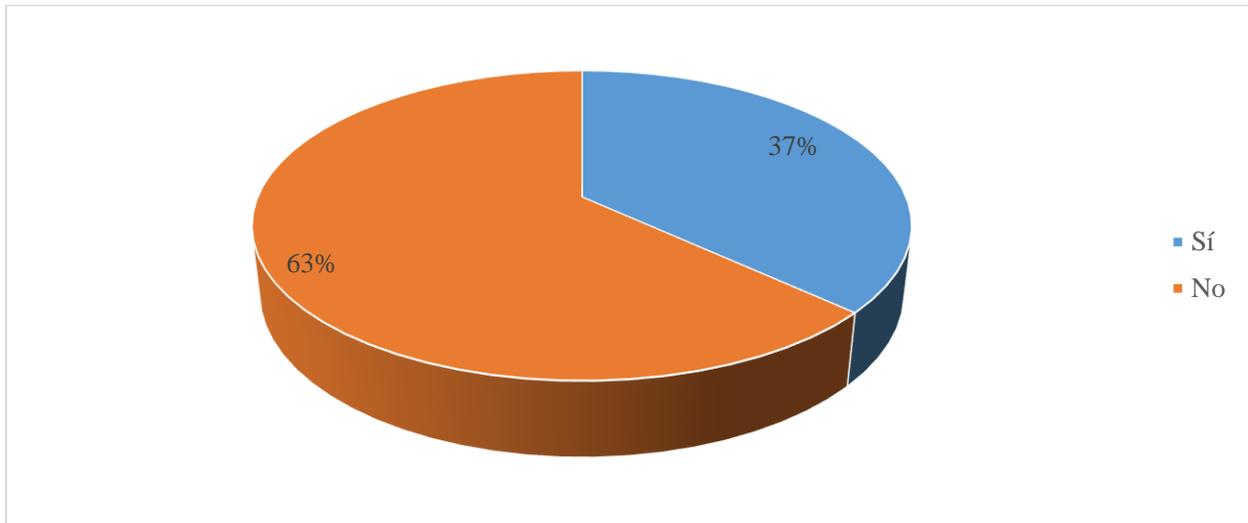


Figura 6. ¿Considera usted que el municipio cuenta con una estructura organizacional que favorezca el logro de los objetivos institucionales orientados hacia el desarrollo socio económico?

Fuente: Los Autores (2019).

De acuerdo a la pregunta ¿Considera usted que el municipio cuenta con una estructura organizacional que favorezca el logro de los objetivos institucionales orientados hacia el desarrollo socio económico? los encuestados manifestaron sí, el 37%; y no, el 63%. Es importante conocer, interpretar, comprender y estar informados, sobre cómo se estructura los entes territoriales empezando por la conformación del Estado hasta llegar al manejo y funcionamiento gubernamental; analizando conceptualizaciones del orden nacional, departamental y local, y el nivel social económico, cultural, territorial de las instituciones para los colombianos; es decir, como se compone la administración pública, que contempla la constitución pública y política, el Estado, sus respectivas ramas y quien las compone (legislativa, ejecutiva, judicial, territorial y órganos de control, entre otras). Por ejemplo: en la Constitución Política Colombiana, los fines del Estado, en su artículo 2 son: “servir a la comunidad, promover a la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la constitución, facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad nacional y asegurar la convivencia pacífica y la

vigencia de un orden justo”. Analizar en este artículo, la participación del pueblo en la toma de decisiones que afectan la nación, justificar y argumentar su apreciación.

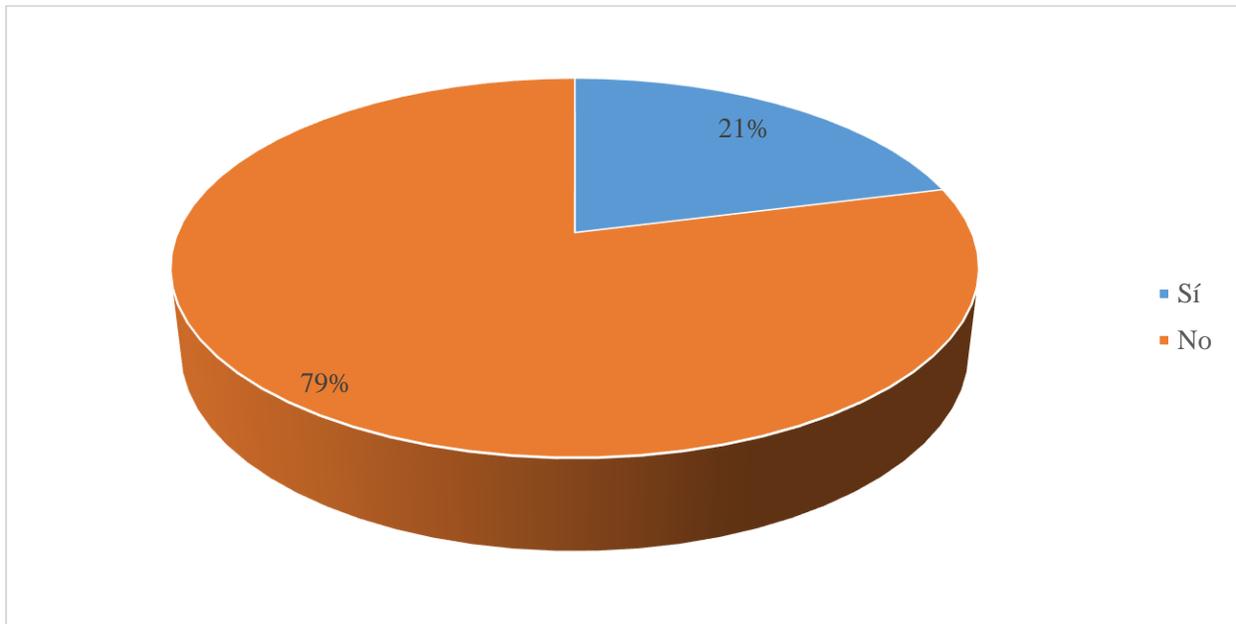


Figura 7. ¿Cree usted que la administración municipal ha definido los sistemas de seguimiento y control del desarrollo municipal?

Fuente: Los Autores (2019).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que la administración municipal ha definido los sistemas de seguimiento y control del desarrollo municipal? los encuestados manifiestan: sí, el 21%; no, el 79%. Para que exista una efectiva y eficaz administración pública se requiere integridad y aplicación de los principios de administración y el funcionario público debe conocer plenamente en su responsabilidad penal civil, política, administrativa, fiscal y disciplinaria. Por ello la gerencia pública lleva inmersos nexos con la modernización del Estado e implica un trabajo interdisciplinario para cumplir cabalmente con el plan de desarrollo municipal y conocer ampliamente el procedimiento contenido en la Ley 152 de 1994, artículo 39 que hace referencia a la renovación y estructuración de un gobierno municipal con visión general que garantice el cumplimiento de las necesidades prioritarias de la comunidad.

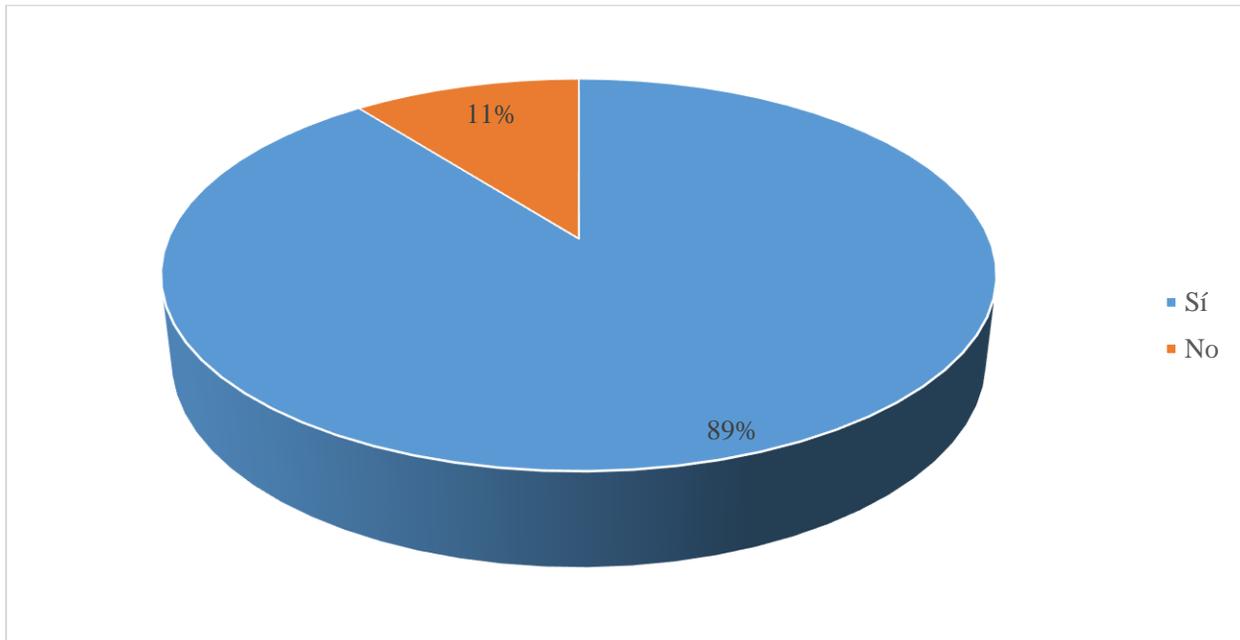


Figura 8. ¿Cree usted que existen factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos, geográficos, políticos y legales que afectan la competitividad y desarrollo municipal?

Fuente: Los Autores (2019).

Dada la pregunta ¿Cree usted que existen factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos, geográficos, políticos y legales que afectan la competitividad y desarrollo municipal? los encuestados manifiestan: sí, el 89%; no, el 11%. Los aspectos anteriormente mencionados deben tenerse en cuenta como ejes centrales de las necesidades y expectativas de los ciudadanos y así cumplir con el propósito de alcanzar lo planeado en el plan de gobierno. El municipio de San Juanito como muchos en el contexto colombiano presentan ventajas tanto comparativas como competitivas, pero también presenta necesidades que se deben suplir para mejorar la calidad de vida de toso sus ciudadanos. En este devenir político – administrativo, también debe promover y fortalecer los servicios públicos (acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, aseo, telefonía y comunicaciones, su economía, que para el caso específico tiene importancia en el renglón agrícola, pecuario e industrial).

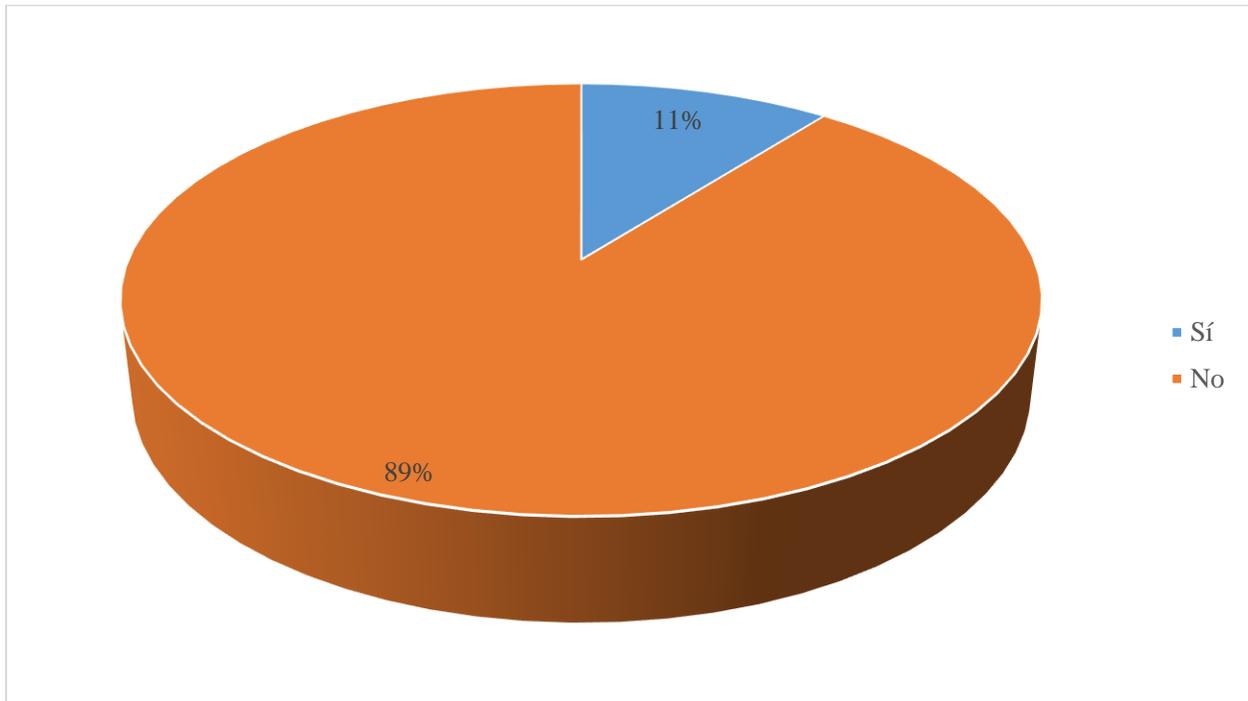


Figura 9. ¿Ha recibido capacitación por parte del municipio que le permita administrar con eficacia y compromiso su desempeño?

Fuente: Los Autores (2019).

En relación a la pregunta ¿Ha recibido capacitación por parte del municipio que le permita administrar con eficacia y compromiso su desempeño? los encuestados manifiestan: sí, el 11%; no, el 89%; este punto es muy importante, dado que la capacitación permanente del personal en cualquier organización permite la mejora continua y la mejor ejecución de las funciones administrativas. No sobra indicar que uno de los principios del servicio civil es precisamente la capacitación y perfeccionamiento de los servidores públicos, cuando se potencializa el desarrollo y capacitación del funcionario público, conlleva desde luego a mayores competencias a nivel personal laboral y profesional; generando idoneidad, actitudes y valores para mayor participación, integración, beneficiando potencialmente a la comunidad y articulando factores internos como externos que requieren una ilustración, conocimiento y visión, que permitan garantizar el cumplimiento del plan de gobierno.

5.2 Caracterizar un Perfil y un Estilo Gerencial Adecuado a las Condiciones del Municipio

En este aparte, se describen los perfiles y estilos gerenciales sugeridos al municipio de San Juanito, señalando cada una de sus competencias y estilo de modelo eficientista y servicial.

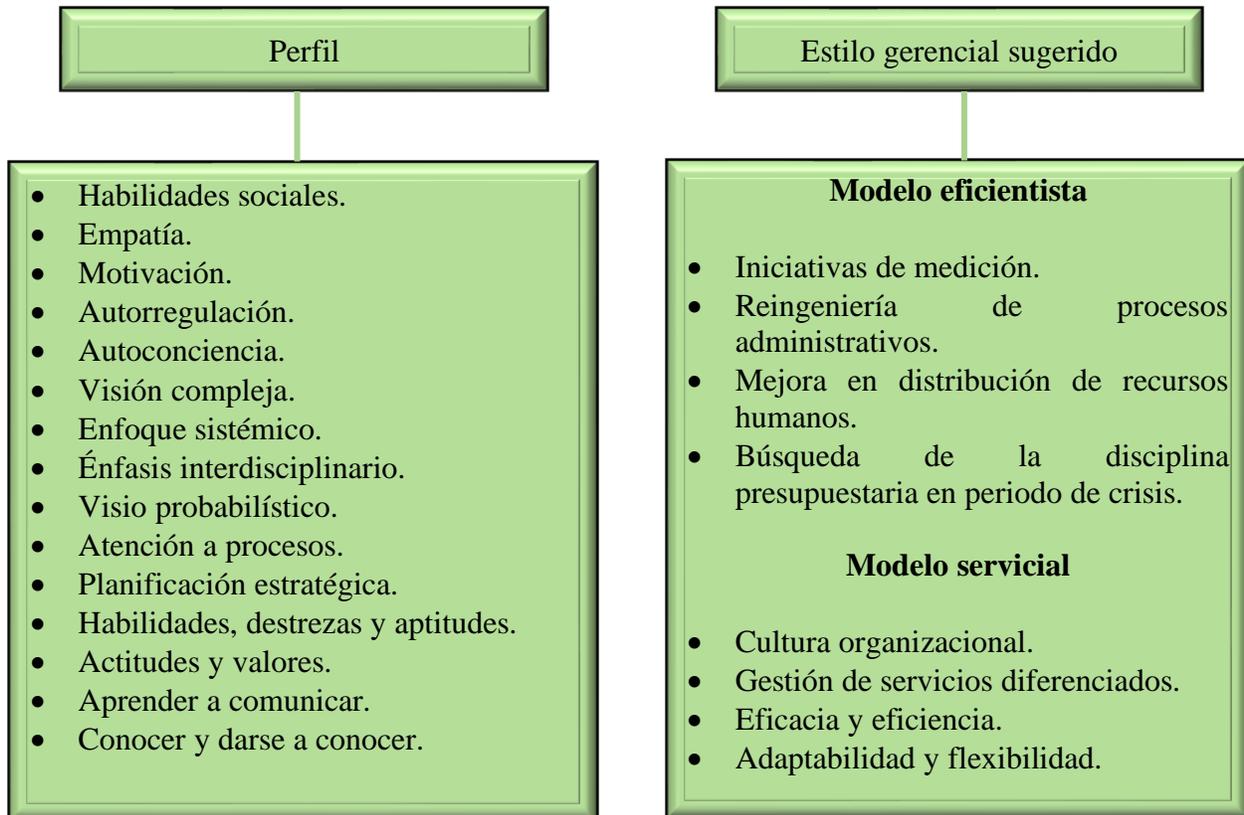


Figura 10. Perfil y estilo gerencial sugerido.

Fuente: Los autores (2019), adaptado de Harvard (2005).

Perfil: el esquema del perfil, muestra las siguientes características, habilidades sociales (eficacia en liderar cargos y capacidad de persuasión y pericia en crear y liderar equipos. La empatía (destreza en formar y retener el talento, sensibilidad, intercultural y servicio al usuario). Motivación (fuerte orientación al logro, optimismo, incluso frente a la adversidad y compromiso con la institución). Autorregulación (confiabilidad e integridad, apertura al cambio) autoconciencia (confianza en sí mismo, capacidad de actuar).

Estilo gerencial sugerido: el modelo eficientista tiene su fuente de inspiración en la gerencia científica y técnica. Su aplicación en el sector público supone la reproducción del viejo esquema burocrático. Tiene ventajas, en cuanto a su función de cómo y dónde se aplique. Es una estrategia coherente con la búsqueda de disciplina presupuestaria en crisis fiscal y permite desarrollar una amplia infraestructura de información a efectos de medición y control. El modelo servicial, consiste en un conjunto de reflexiones que se agruparon a principios de los años 80 pero su énfasis conlleva a la cultura, el conocimiento y la reivindicación de la gestión racional como clave de la eficacia y eficiencia.

5.3 Diseñar Lineamientos Gerenciales, Organizacionales y de Planificación para Mejorar el Desarrollo Social y Económico Municipal

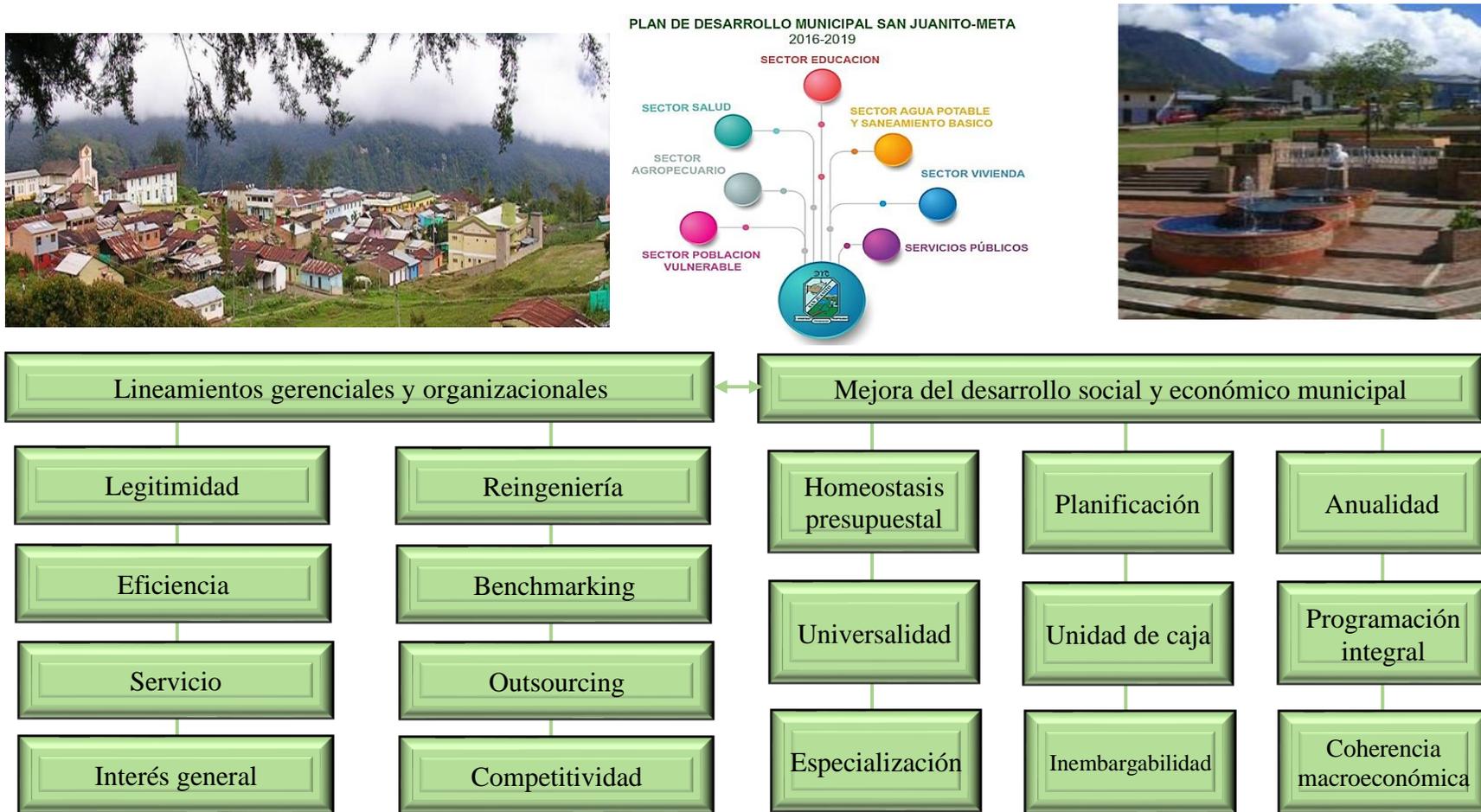


Figura 11. Lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación.

Fuente: Los Autores (2019).

Legitimidad: los actos de la administración pública se consideran legítimos si son aceptados y apoyados por la mayoría de los miembros de la sociedad receptora de los bienes y servicios que de ella emanan.

Legalidad: es un atributo esencial de la acción estatal que se materializa a través de la estricta adecuación a la constitución y a la ley, de los servicios que prestan las entidades de la administración pública.

Eficiencia: en el sentido de producir más y mejores servicios con menos o con los mismos recursos, de manera que satisfagan cabalmente las necesidades de la sociedad, es decir, la optimización de los recursos.

Reingeniería: consiste en rediseñar productos, procesos o servicios para lograr mejoras notables en el desempeño de las entidades públicas.

Outsourcing: se trata de transferir a terceros la ejecución de un proceso o la prestación de un servicio a nombre de la entidad titular de la obligación.

Benchmarking: investigación que permite identificar aspectos en los cuales se puede mejorar con respecto a otras organizaciones que realizan prácticas que las colocan en posición de liderazgo.

Competitividad: concepto que determina la capacidad de una organización para competir y alcanzar un desempeño exitoso.

El servicio: es la razón que justifica la existencia de la administración pública, que ha de estar a disposición de la sociedad y responder satisfactoriamente a sus necesidades.

El interés general: es el principal aspecto que caracteriza la actividad de la administración pública, la cual debe estar encaminada hacia el bien de la comunidad, y el beneficio social, de cobertura general.

Planificación: el presupuesto debe ser concordante con los planes de desarrollo, el plan financiero y el plan operativo anual de inversiones.

Anualidad: el presupuesto debe formularse para un año fiscal completo, es decir del primero de enero al treinta y uno de diciembre.

Universalidad: el presupuesto debe contener todo lo que constituye ingresos sin deducción alguna y todo lo que represente gastos.

Unidad de caja: con todos los recursos se constituye un fondo común con cargo al cual se asumen la totalidad de los gastos.

Programación Integral: todo programa debe contener simultáneamente los gastos de inversión y funcionamiento para su operación.

Especialización: las apropiaciones que realice cada organismo deben hacerse de acuerdo a su objeto y a sus funciones.

Inembargabilidad: las rentas, los bienes y los recursos de los órganos que integran el presupuesto nacional son inembargables.

Coherencia macroeconómica: el presupuesto debe ser compatible con las metas macroeconómicas del Estado.

Homeóstasis presupuestal: el presupuesto debe crecer proporcionalmente con el crecimiento real de la economía.

6. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos se establecen las siguientes conclusiones:

Las encuestas a funcionarios públicos de la Alcaldía de San Juanito, Meta, permiten evidenciar que el desarrollo social es acorde a las tendencias socioeconómicas actuales solo en un 47,0%; presenta una gran debilidad en el conocimiento de las políticas socioeconómicas para el desarrollo socioeconómico, dado que un 79,0% de los funcionarios las desconocen; así mismo, existe desconocimiento por parte del funcionario público en cuanto a las competencias, capacidad objetiva y estrategias para el desarrollo municipal (79,0%); como también, no se revisaron las condiciones de entorno económico social, tecnológico, político y geográfico municipal (24,0%). Se presenta gran debilidad con respecto a los servicios que se dan a la comunidad en un 95,0%. También se expresa que el municipio cuenta con una estructura organizacional que favorezca el logro de los objetivos orientados hacia el desarrollo socioeconómico en un 37%, pero más aún no consideran en un 79%; que la administración municipal define los sistemas de seguimiento y control municipal. Al igual se manifiesta que no han recibido capacitación por parte del ente municipal en un 89% que les permita ejecutar con eficacia y eficiencia su desempeño.

La caracterización del perfil muestra las siguientes características: habilidades sociales (eficacia en liderar cargos y capacidad de persuasión y pericia en crear y liderar equipos). La empatía (destreza en formar y retener el talento, sensibilidad intercultural y servicio al usuario). Motivación (fuerte orientación al logro, optimismo incluso frente a la adversidad y compromiso con la institución). Autorregulación (confiabilidad e integridad, apertura al cambio). Autoconciencia (confianza en sí mismo, capacidad de actuar).

El modelo eficientista tiene su fuente de inspiración en la gerencia científica y técnica. Su aplicación en el sector público supone la reproducción del viejo esquema burocrático, tiene ventajas en cuanto a su función de cómo y dónde se aplique. Es una estrategia coherente con la búsqueda de disciplina presupuestaria en crisis fiscal y permite desarrollar una amplia infraestructura de información a efectos de medición y control.

El modelo servicial, consiste en un conjunto de reflexiones que se agruparon a principios de los años 80, pero su énfasis conlleva a la cultura, el conocimiento y la reivindicación de la gestión revisional como clave de la eficacia y eficiencia.

Se debe destacar que a pesar de las limitaciones o barreras existentes, su economía es futurista, si se tiene en cuenta que en varios ejes de este permite contribuir no solo en la búsqueda de soluciones, si no que presenta fortalezas en su productividad y comercialización que ayudan al conocimiento y consolidación de empresas productivas, propiciando una mentalidad productiva para facilitar el desarrollo sostenible de las mismas.

En el aspecto institucional lamentablemente como se evidencia en las encuestas presenta debilidad en su fortalecimiento, situación que no genera un modelo eficientista y de servicios acorde con las necesidades de la comunidad y en función de la política pública, articulando y gestionando todos sus ejes tanto a nivel social como económico, que genere una planificación acorde con necesidades cuantitativas y cualitativas a corto, mediano y largo plazo.

Identificando acciones que deben emprenderse para cubrir las falencias y donde la planificación constituya el conjunto de políticas y prácticas de gestión para la obtención de óptimos resultados.

7. Recomendaciones

- a) Se hace necesario propiciar, propender e impulsar el desarrollo municipal acorde con las tendencias socioeconómicas actuales, conducentes al desarrollo municipal eficaz y eficiente y competitivo.
- b) Cuando el funcionario público tiene conocimiento e identifica sus competencias, capacidad objetivos y estrategias para el desarrollo municipal, generará mayor desarrollo integral, garantizando el progreso y propendiendo por la calidad de vida de sus habitantes.
- c) Dentro del eje social, se considera relevante implementar políticas en cada uno de sus sectores que la conforman.
- d) En el sector económico, se debe propiciar estrategias desarrollando programas de capacitación que ayuden al funcionario público a generar ideas innovadoras y creativas.
- e) En lo que respecta a los instrumentos del plan de desarrollo, se recomienda ser un orientador o guía de toda acción de las instancias públicas y privadas con miras a resultados de un proceso de planeación que genere progreso, prosperidad y calidad de vida.
- f) Fortalecer las condiciones del entorno tanto económico, social, tecnológico, geográfico, político.

Referencias Bibliográficas

- Achury, A. (2014) *Espacios de conocimiento. Contexto para el desarrollo de capacidad de innovación. Un análisis desde la gestión del conocimiento*. Consultado en <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/797/775>
- Ander, E. (2011). *Introducción a la planificación*. Valencia: Generalitat Valenciana.
- Báez, M. A. (2009). *Ordenamiento territorial y políticas públicas*. Bogotá, D. C. Colombia: Editorial Filigrana.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gerencia pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas*. México: FCE.
- Bermúdez, L. T. & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial. (1a.ed.)*. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe ediciones.
- Blanco, C. (2013). La planificación del desarrollo: ¿problema económico, político o jurídico? *Opinión Jurídica*, 12, (24), pp. 169-188. Recuperado de: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/opinion/article/view/590>
- Bracho, A. C. (2005). *Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe*. España y Portugal.
- Camargo-Salas, F. (2016). *El sistema de gerencia pública en Colombia: avances y propuestas*. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imagenes/3189/EL%20SISTEMA%20DE%20GERENCIA%20P%20C3%9ABLICA%20EN%20COLOMBIA%20AVANCES%20Y%20PROPUESTAS.pdf>

- Chica-Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 55-74.
- Cuervo, L. M. (2010). *El desarrollo leído en clave de planeación: piezas para la reinención del concepto*. ILPES, Naciones Unidas. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/40352/planeacion_del_desarrollo.pdf
- Díaz-Jare, A.; Mego Núñez, O. (2012). *Propuesta de un plan estratégico para el desarrollo organizacional de la municipalidad distrital de Imaza, en el periodo 2008-2012*. Universidad Nacional de Trujillo, Lima, Perú.
- Domínguez L. (2012). *Propuesta de procedimiento de costos de la calidad en Audita S.A Sucursal Cienfuegos*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/1283.pdf>
- Duque, F. (2006). El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo. *Cuadernos EBAPE, BR*, 4(4), pp. 1-21. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a04>
- Durston, J. (1999). *El capital social campesino y los programas de superación de la pobreza rural en Chile*. CEPAL, División de Desarrollo Social.
- Fernández de Córdoba, M. B. (2016). *Introducción a lo teórico de la planificación territorial*. Revista Eure, Santiago de Chile.
- Garcés-Padilla, H. M. (2007). *Responsabilidad general de los servidores públicos*. Bogotá, D.C. Colombia: Grupo Editorial Ibáñez.
- García-Gómez, J., Sánchez Tirado, T. y Rodríguez Monsalve, J. A. (2004). *La gerencia social y su compromiso con la generación de impacto social*. Universidad de Antioquia.

Disponible en: <https://docplayer.es/18816468-La-gerencia-social-y-su-compromiso-con-la-generacion-de-impacto-social.html>

Goleman, D. (2005). *Harvard Business Review*. América Latina.

Gutiérrez-Londoño, A y Gutiérrez Ossa, J. A. (2008). La gerencia pública local en Colombia. Un asunto de continuidad política en la administración pública municipal. *Revista ciencias estratégicas*. Bogotá, D.C. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Hernández-Ramírez, F. (2018). *Ética de lo público modelo de gestión ética para las entidades del Estado Colombiano*. Bogotá, D.C. Colombia: Instituto de estudio del Ministerio Público.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la investigación*. (5a.ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, A. (2009). *Administrador público*. Bogotá, D. C. Colombia: ESAP.

Jiménez-Segura, R. (2016). *Plan de desarrollo 2016-2019 “Juntos dejando huellas y progreso”*. Alcaldía de San Juanito, Meta.

Jiménez, W. (1992). Motivación y Liderazgo. *Cuadernos del CICAP Serie Material Didáctico No.3*. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Lefcovich, M. (2014). Monografias.com. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/fracasospequenas-empresas/fracasos-pequenas-empresas.shtml>.

- Lerner A. (2010). *TQM y Six Sigma - Una revisión comparada sobre prácticas de mejoramiento continuo en el ámbito de la gestión empresarial*. Artículo URL [https:// en www.gerencia.com](https://www.gerencia.com).
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo, gestión pública*. Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social. Cepal, Santiago de Chile.
- Loaiza-Gallón, H. (2002). *Marco conceptual de la planificación*. Escuela Superior de la Administración Pública (ESAP). Bogotá, D.C. Colombia.
- López-Rodríguez, L. E. (2013). *Teorías y enfoques del desarrollo territorial*. Escuela de Administración pública. Bogotá, D.C. Colombia.
- Méndez-Álvarez, C. E. (2013). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación* cuarta Edición. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Molina, C. G. (2002). *Modelo de formación de políticas y programas sociales*.
- Oropeza-Martínez, H. (2012). *Administración pública municipal. Estudio preliminar del municipio libre. (1a.ed.)*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Oyarce, H. (2016). *Gerencia pública*. ILPES, Naciones Unidas. CEPAL. Disponible en: <https://es.slideshare.net/d1305/gerencia-publica-hector-oyarce>
- Pérez de Arce, H. (2015). *El administrador público*. México, D.F.: Ediciones Facsimilar.
- Pérez-Hernández, G. A. (2017). *Administración pública territorial y local*. Revista ESAP, sede Villavicencio, Meta, Colombia.

- Pérez, J. L. (2018). *Liderazgo participativo y sus características principales*. Revista *compartir*. Bogotá, D.C. Colombia.
- Pinto M. (1998). *Gestión de calidad*. Universidad Granada. España. Consultado en <http://revistas.um.es/analesdoc/information/librarians>
- Posada G. (2007). *Estructuración de los procesos*. Gerencia y Negocios en Hispano América.
- Poveda-Gómez, A. A. (2018). *Planeación del desarrollo ESAP*. Bogotá, D.C. Colombia.
- Programa de eficiencia y rendición de cuentas (2016). *Modelo de gestión ética para entidades del Estado*. Bogotá, D.C. Colombia.
- Puentes A. (2005). *Gerencia pública*. Escuela Superior de Administración pública. Bogotá, D. C. Colombia: Editorial Guadalupe Ltda.
- Puentes, A. (1993). *Elementos básicos de gerencia pública aplicada al municipio*. Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Guadalupe Ltda.
- Rangel-Suárez, A. (2003). *Desarrollo municipal regional*. Bogotá, D.C. Colombia: *Escuela Superior de Administración Pública*.
- Rodríguez-Múnera, M. (2004). *Brújulas empresariales*. Colombia: Editorial Portafolio.
- Rojas-López, M. D. (2012). *Ética organizacional. Estrategia para el éxito*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- Salinas, M. E. (2003). *El municipio: estudio sobre un modelo de gestión gerencial*. V Seminario Nacional de la Red de Centros Académicos para el Estudio de Gobiernos Locales. Disponible en:

[http://www.gobiernoslocales.com.ar/files/File/biblioteca_municipal/salinas_\(2003\)_el_municipio,_estudio_sobre_un_modelo_de_gesti%C3%B3n_gerencial.pdf](http://www.gobiernoslocales.com.ar/files/File/biblioteca_municipal/salinas_(2003)_el_municipio,_estudio_sobre_un_modelo_de_gesti%C3%B3n_gerencial.pdf)

San Juanito Meta (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019, Juntos dejando huellas y progreso, municipio de San Juanito, Meta.* Recuperado de: https://ceo.uniandes.edu.co/images/Documentos/Plan_de_Desarrollo-San-Juanito-Meta-2016-2019.pdf

Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O. y Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo.* Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

USAID (2006). *Programa de eficiencia y rendición de cuentas en Colombia. Modelo de gestión ética para entidades del Estado.* Bogotá.

Uvalle Berrones, R. (2014). *La importancia de la ética en la formación del valor público.* Estudios políticos. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Varela, F. (2012). *Liderazgo en el sector público.* Recuperado de https://www.academia.edu/1796675/Liderazgo_en_el_Sector_P%C3%ABlico._Aproximaciones_y_Desencuentros_con_el_Sector_Privado?auto=download

Vásquez M. (2008). *Gerencia y calidad.* Gerencia y Negocios en Hispano América.

Villamizar-Jaimes, M. (2015). *Finanzas públicas municipales. (1a.ed.).* Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.

Apéndice A. Formato de encuesta a funcionarios.

Encuesta No. ____

Objetivo: encuesta dirigida a los funcionarios públicos de la Alcaldía de San Juanito – Meta, con el propósito de conocer e identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del desarrollo socioeconómico.

1. ¿Cree usted que el desarrollo municipal es acorde a las tendencias socioeconómicas actuales?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

2. ¿Conoce usted las políticas socioeconómicas para el desarrollo municipal?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

3. ¿Cómo funcionario público, conoce las competencias, capacidad, objetivo y estrategias para el desarrollo municipal?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

4. ¿Revisa las condiciones del entorno económico, social, tecnológico, social, político y geográfico del municipio?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

5. ¿Cree usted que existe claridad en las fortalezas y debilidades con respecto a los servicios que se dan a la comunidad en el municipio?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

6. ¿Considera usted que el municipio cuenta con una estructura organizacional que favorezca el logro de los objetivos institucionales orientados hacia el desarrollo socio económico?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

7. ¿Cree usted que la administración municipal ha definido los sistemas de seguimiento y control del desarrollo municipal?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

8. ¿Cree usted que existen factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos, geográficos, políticos y legales que afectan la competitividad y desarrollo municipal?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

9. ¿Ha recibido capacitación por parte del municipio que le permita administrar con eficacia y compromiso su desempeño?

- a. ____ Sí.
- b. ____ No.

Gracias por su colaboración

Anexos B. Registros fotográficos durante la visita de los autores al municipio de San Juanito – Meta.



