

**GERENCIA SOCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE MARQUETALIA CALDAS**

Luz Adriana Ospina Martínez

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
LA DORADA
2004**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	pag.3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	pag.16
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	pag.19
3. JUSTIFICACIÓN	pag.26
4. OBJETIVOS	pag.29
5. MARCO CONCEPTUAL	pag.30
6. ENFOQUE METODOLÓGICO	pag.54
7. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	pag.60
8. CONCLUSIONES	pag.71
9. BIBLIOGRAFÍA	pag.77

INTRODUCCIÓN

La Gerencia Social está asociada al buen manejo de los recursos, al desempeño eficiente de las personas, a la capacidad de trabajar de manera intersectorial, es, por decirlo hoy, un modelo de gestión que se requiere implementar en toda organización. Es a partir de dicho modelo que los gerentes aprenden a manejar la complejidad de lo social y lo político para actuar como agentes de cambios que faciliten el logro de metas y objetivos acordes con el Plan de Desarrollo Social y que introduzcan mejoras metodológicas de administración y desarrollo de procesos.

La Gerencia Social exige a los gerentes capacidades específicas para poder actuar de manera adaptativa, construyendo escenarios (más allá de la mera extrapolación de situaciones pasadas), "oteando" el futuro, ubicando centralmente lo social en las políticas de Estado, comprendiendo y aprehendiendo la dinámica de la comunidad. Todo lo anterior demanda a su vez la transformación de los "modelos mentales", para hacer posible que directivos burocráticos tradicionales den paso a gerentes sociales flexibles, Adaptativos e innovadores.

Para poder liderar el cambio social que se traduzca en equidad y sostenibilidad, un buen gerente social recurre a prácticas como la formulación de políticas, la participación ciudadana, la gerencia de redes entre organismos públicos y de la sociedad civil, la reflexión estratégica, la construcción de escenarios y la creación de valor público.

Los Gerentes Sociales se caracterizan por ser capacitados, ambiciosos, con retos y metas claramente definidos, con iniciativa, creatividad e innovación, liderazgo, con sentido social, con habilidades para desenvolverse en cualquier disciplina y con todas las disciplinas, lo que implica el manejo de un lenguaje universal; con pensamiento abierto y flexible, con sensibilidad, capacidad de gestión, negociación y concertación; están en condiciones de lograr a través de su trabajo enmarcado en la planeación, organización, seguimiento, control y evaluación de planes, políticas y programas, mayor equidad social, mayor acceso a los servicios de carácter social, en especial de los grupos menos favorecidos; su visión integral de la realidad social les permite trascender las esferas asistencial y educativa, posibilitando la articulación de servicios y programas de diversas áreas para generar políticas de carácter dinámico y complementarias; esas condiciones planteadas anteriormente se convierten en fortalezas para una Administración Pública como la de Marquetalia, que puede contar con profesionales de este tipo.

¿Qué se entiende por sector público? es sinónimo de actividades en las cuales participa directamente el Estado. Los responsables de administrar el sector público conforman la Administración Pública.

Al hablar de Gerencia Social desde el marco de la Administración Pública, se plantea que ésta tiene especificidades, porque las instituciones públicas tienen objetivos, normas y productos distintos a las privadas. Se relacionan de otro modo con sus usuarios, y tienen recursos de origen y naturaleza especial; las motivaciones y la vocación de un Gerente Social en la Administración Pública son otras (diferentes) a las de uno privado; también existen diferencias en los conocimientos requeridos y las exigencias planteadas. Hay que suponer, entonces, que el desarrollo de la Gerencia Social no sólo se limita a adoptar, o sólo adaptar, los avances de la gerencia privada, sino en dar una respuesta tan creativa y consistente como aquélla a sus propios problemas.

Algunos aspectos que marcan la diferencia en el desenvolvimiento del gerente social en el sector público y el sector privado:

En la empresa privada se distinguen dos tipos: con fines de lucro y sin fines de lucro. Tanto una como las otras hacen uso intenso de las herramientas del marketing para lograr la satisfacción de sus "consumidores". Es tan fuerte el

marketing que hace una empresa productora de productos alimenticios, cuyo objetivo puede ser maximizar el valor de las acciones de la empresa, como aquella institución que su objetivo es satisfacer las necesidades de alimentación y alojamiento de personas de en extrema pobreza. Ambas deben satisfacer las necesidades de sus "consumidores". En el sector público las herramientas del marketing le deben permitir alcanzar sus objetivos, cualquiera sean ellos. Así por ejemplo el Servicio Nacional de Salud define su misión como "satisfacer las necesidades de salud de la población de la provincia"; el Servicio de Registro Civil e Identificación ha definido sus objetivos como "registrar los hechos vitales que determinen el estado civil de las personas y la identificación de las mismas, así como el formar y mantener actualizados otros registros que la ley le encomiende". A diferencia de la misión del servicio de salud, en la declaración de objetivos del Servicio de Registro Civil e Identificación no figura la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Esto no significa que no existe una preocupación por el consumidor en este servicio, muy por el contrario, hay gran claridad en este servicio de que deben satisfacer las necesidades de usuarios muy distintos. Todos ellos constituyen los "clientes" de este servicio.

Son gerentes sociales de lo público a todos los funcionarios de l Estado que toman o provocan decisiones acerca de cómo orientar los recursos públicos

(humanos, financieros e institucionales) para obtener determinados objetivos. Dentro de este grupo amplio está, además, la alta gerencia, donde se explicita la visión institucional acerca de los valores, y se definen los objetivos y la forma de obtenerlos. Normalmente estas funciones de alta gerencia están comprendidas dentro de los cargos que son de naturaleza política.

La Gerencia Social debe propender entonces por articular las acciones dispersas del sector público y el sector privado en un Sistema de Bienestar Social; sólo en este sentido se podrá pasar del individualismo altruista a la responsabilidad social frente al desarrollo. Este sistema podrá así trabajar con principios de solidaridad, cooperación y subsidiaridad entre los actores que participan en el desarrollo, logrando con ello sostenibilidad, capacidad autogestionaria y mayor impacto. Es tarea del Estado y la sociedad civil trabajar en estrategias que permitan la organización de un trabajo institucional e intersectorial. EL sistema de Bienestar Social logrará de esta manera esa integración que la modernidad plantea: la transformación del hombre y la sociedad a través también de las acciones institucionales.

Se plantea entonces que para lograr lo anterior es necesario buscar objetivos de identificación o fortalecimiento de cada uno de los actores que intervienen en la Administración Pública. Esto implicaría que el carácter y dimensión del desarrollo traduce lo que los actores son: sus deseos, sus

sueños, sus utopías, sus quehaceres. La construcción del desarrollo implicaría el reconocimiento de sí mismo y de los otros, la elaboración de estrategias donde no se desprecie al otro, ni por más fuerte ni por más débil: esto siempre en beneficio del interés público. La Gerencia Social en las instituciones del Estado busca que mediante un ordenamiento administrativo gerencial tengan más gobernabilidad que mediante una posición filosófica y política y ordenen sus acciones hacia objetivos comunes sociales, logrando así una legitimidad ante la sociedad.

A partir de lo anterior se puede hacer referencia entonces al proceso de modernización del Estado que parte de la implementación de procesos democráticos como formas de organización social: en este sentido se debe entender que este proceso no es sólo una modernización institucional del orden administrativo, es fundamentalmente el cambio de mentalidad frente a lo que significa el servicio público, lo cual exige un cambio de mentalidad desde el alto gobierno, en el sentido de que las acciones del Estado no son solamente deberes, sino también derechos de los ciudadanos. Así cobra especial importancia la participación en los procesos de planeación, mediante la opinión y la iniciativa en los distintos ámbitos territoriales para que dichos planes respondan real y efectivamente a los intereses de los ciudadanos.

Hoy, más que administrar una empresa que genera rentabilidad social como la Alcaldía (entendida la administración como "énfasis en materia de resultados, rendición de cuentas a través del desempeño) deben gerenciar: ("logro de resultados y objetivos") se plantea la necesidad de establecer vínculos entre el sector público y privado, es decir interactuar en ambos sectores para hacer más eficientes los procesos que se llevan a cabo en cada uno de ellos, unir esfuerzos y alcanzar resultados más precisos; para lograr tal fin es necesario concebir el municipio como una empresa social de todos, es decir, que a todos debe doler.

El Alcalde como primera autoridad de un municipio es el mejor prototipo de la Gerencia Social, que a diferencia de la gerencia tradicional, dedicada a agregar valor a cosas o servicios, es una modalidad nueva consagrada a un propósito altruista: «valorizar» o «engrandecer» el capital más importante de cualquier sociedad, el capital humano, o sea añadir «valor agregado» a seres humanos. Gerente que debe coordinar diferentes entidades que se mueven con intereses y ritmos distintos, como líder de un esfuerzo sinérgico, en un escenario nuevo con dos procesos simultáneos y complementarios: la descentralización y la modernización del Estado.

El Municipio como empresa social, debe ser dirigido por el Alcalde-Gerente Social más con los criterios modernos de gerencia que con los tradicionales de administración; la administración tradicional se confunde con el manejo

de un presupuesto, en que la máxima responsabilidad llega a una sana ejecución de los rubros en concordancia con los conceptos y montos asignados; la gerencia moderna, si bien debe cumplir también con la ejecución legal del presupuesto, da el paso hacia el presupuesto por programa de producción de bienes y/o servicios, para el cual lo fundamental ya no son los conceptos del gasto sino la cantidad, calidad y el costo, lo que permite fijarse metas y medir el desempeño ya no por la ejecución del gasto sino por los resultados obtenidos u objetivos cumplidos.

La Gerencia Social implica tener en cuenta que al interior de las empresas no existe una organización única por el contrario pueden -y de hecho las hay- existir varias organizaciones y relaciones dentro de una misma empresa, con unas jerarquías determinadas que se mantienen si son operativas; visualizar a los empleados como activos fundamentales, tanto a quienes realizan trabajos manuales, como a quienes trabajan con el conocimiento; identificarlos como socios, aprovechando al máximo los aportes que puedan hacer a la institución, es de anotar que igualmente con ellos no existe una única alternativa o estrategia de trabajo, existen innumerables estrategias que deben ser aplicadas o tenidas en cuenta de acuerdo a los requerimientos y particularidades de las empresas y de quienes las integran. De ahí la importancia de valorar la cultura organizacional como elemento fundamental en el direccionamiento del accionar en la empresa pública.

Lo que se pretende a través de este ejercicio es entregar unas herramientas de trabajo al Gerente Social dentro de la administración pública, para que tenga presente que no sólo son importantes los clientes que tiene su empresa sino que igual importancia tienen los No clientes, una de las razones es que son unos usuarios potenciales de los bienes y/o servicios ofrecidos; la empresa debe operar en función de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de lo que estos quieren, lo cual asegura en gran medida el éxito de las operaciones de la misma. En la medida en que el cliente interno esté satisfecho, podrá proyectar esa imagen al cliente externo, por ello es necesario evaluar a diario los factores que afectan la cultura organizacional y que impiden el avance de cualquier proceso al interior de la alcaldía, y de esa manera plantear acciones preventivas o correctivas si así se requiere.

Al hablar de clientes me refiero a los conceptos que se plantean en la lectura: Hacia una conceptualización entorno a la gerencia social ¹

*El concepto de Cliente: La unidad fundamental del mercadeo social es el cliente, concebido bajo tres formas principales:

¹ Hacia un nuevo modelo de gestión social. Alcaldía de Medellín. 1997

Cliente Interno. Referido al recurso humano propio de la organización o institución y a los proveedores de insumos requeridos para la prestación del servicio

Cliente Externo Directo o Usuario: es el punto de partida y de llegada en el proceso de producción del servicio. Es la razón de ser de la institución pues sin él no existe.

Cliente Externo Indirecto: son las personas o colectivos que sin proponérselo se ven influenciados por la prestación de un servicio. Algunos lo denominan "cliente social" y puede hacer parte de uno de los tres segmentos que están presentes en la realidad: socio-cultural, político-legal y medio-ambiental.

El concepto del cliente en la Gerencia Social no hace referencia exclusiva al usuario del servicio; también se deben considerar otros actores que de manera indirecta se ven influenciados por la prestación del mismo. "Por ello se debe usar el concepto de cliente social, que con respecto al entorno puede pertenecer a uno de tres segmentos: socio-cultural, político-legal o medio-ambiental"².

² Lectura Gerencia Social: Hacia una conceptualización en torno a la Gerencia Social, tomado de Hacia un nuevo modelo de gestión social, Alcaldía de Medellín. 1997, pag. 66

La responsabilidad social de la administración pública puede ser entendida como la respuesta a las expectativas y derechos generados en los individuos para el logro de su desarrollo integral. Esta responsabilidad se da en dos contextos simultáneos: a nivel interno, corresponde a las expectativas y objetivos del talento humano de la organización, en cuya satisfacción ella debe participar. A nivel externo dirigida a la demanda de los demás y la población en general a la cual se le debe dar respuesta.

La Gerencia Social como se plantea en este ensayo, parte de un cambio profundo en el que-hacer del administrador público y entre los diversos actores del desarrollo social: (el desarrollo social debe apuntar a un pensamiento holístico donde haya espacio para la interlocución, las alianzas estratégicas, donde se puedan definir orientaciones comunes frente al desarrollo) se basa en que hay que pasar del poder al servicio, es decir, ninguno de los actores puede ubicarse frente al desarrollo en el plano del dominio o la disputa por el protagonismo único; no es en la contienda de las diversas fuerzas, ni en la imposición de intereses particulares donde se crean las condiciones para el desarrollo. Es en el plano del Servicio, es decir, en la función de la prestación humana que satisface necesidades comunes entre los asociados.

Otro aspecto es entender que los distintos actores en el desarrollo somos socios en una meta común y por lo tanto son necesarias las alianzas. Es así

como el Estado y la Sociedad Civil deben llevar a cabo procesos de identificación donde se encuentren puntos de contacto para elaborar estrategias comunes para el desarrollo.

La Gerencia Social aporta elementos para la información y la participación de los distintos actores en los procesos de planeación participativa al desarrollo. La capacidad de autonomía y autogestión que pueden generar los distintos actores propicia un enriquecimiento y diversidad de alternativas en los múltiples problemas del desarrollo.

El fortalecimiento institucional del sector público y privado permitirá una participación racional reflexiva de compromiso de impactos y acciones eficientes en las tareas del desarrollo.

A través de este trabajo se pretende replantear una serie de paradigmas que no permiten eficiencia en la administración, los resultados no se verán pronto, tendrá que transcurrir un tiempo considerable de trabajos intensos, tanto dentro como fuera de la Alcaldía; propiciando la concurrencia de muchas instituciones que pueden intervenir de manera directa e indirecta sobre el posicionamiento de una empresa tan importante como ésta; plantear acciones y mecanismos que posibiliten superar o resolver las diversas problemáticas y situaciones que aquejan y obstaculizan el funcionamiento eficiente de la misma y sortear un sinnúmero de

obstáculos que muchos actores involucrados interpondrán con el propósito de que no se vean afectados sus intereses particulares, que muchas veces están por encima de los intereses de la colectividad.

En este trabajo se hace un análisis de la cultura organizacional al interior de la Administración Pública del Municipio de Marquetalia, identificando los principales puntos débiles, describiendo algunas de las situaciones que allí se presentan y planteando estrategias que permitan subsanarlos, para lograr eficiencia y eficacia en el desempeño de los funcionarios públicos en ambientes de trabajo favorables.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

Generándose así una cultura y clima organizacional tenso y desagradable; clima organizacional que influye en el estado anímico de las personas, produciendo lo que conocemos como "STRÉS"; con sus con ocidas

consecuencias que en el mundo laboral ocasionan bajo rendimiento en cantidad y calidad.

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

Entre muchas situaciones, se presentan con gran frecuencia las siguientes:
La falta de articulación de programas y servicios, de comunicación e información entre los funcionarios, entre las dependencias y entre estos y la comunidad; el desconocimiento de las habilidades intelectuales, físicas y operativas de muchos de ellos o la subvaloración y la ignorancia acerca del trabajo que realizan, la influencia de los partidos políticos en la toma de decisiones, el desconocimiento o la inoperancia de las jerarquías en los diferentes niveles, y de la existencia de una máxima autoridad; la escasez de recursos económicos, la dificultad de producirlos, recaudarlos o gestionarlos y obtenerlos; y por último un factor que no se puede desconocer y es el desgaste ocasionado por el tiempo que se le debe dedicar a responder a una serie de demandas y acusaciones de los opositores quienes fácilmente entablan cualquier proceso jurídico en contra de los

funcionarios y el municipio, entorpeciendo así la labor administrativa, buscando ante todo el beneficio personal o de un partido en especial, sin importar el bienestar de la colectividad.

Así, se abre un espacio en la administración pública para que el Gerente Social aplique sus conocimientos y habilidades contribuyendo así a la eficiencia administrativa.

El problema aquí planeado se enmarca dentro de la Gerencia Social porque ella plantea la necesidad de abandonar la vieja concepción de la gestión pública (que es lo que tradicionalmente se maneja en municipios como Marquetalia) como una administración de problemas y funciones y sustituirla por la Gerencia Social de lo Público, es decir gerencia de objetivos, estrategias y finalidades. Una Gerencia Social que estimula y conduce a la co-gestión o co-administración de la comunidad y que conoce muy bien a la población con la cual trabaja. La gerencia en el campo social es, como sugiere Rondinelli, una gerencia en donde no hay un diseño previo y una acción posterior, sino que ambos deberían fusionarse en el día a día: hay que actuar, retroalimentar, y se necesita una gerencia totalmente adaptativa.

2. CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA

El Municipio de Marquetalia se encuentra ubicado en el Departamento de Caldas, limitando con los siguientes Municipios: al Norte con Pensilvania y Samaná, al Sur con el Municipio de Fresno y Mariquita (Tol), al oriente con la Victoria y al occidente con Manzanares.

Marquetalia, hasta hoy ha contado con seis (6) alcaldes elegidos por voto popular. La topografía de la región es quebrada (cordillera) y se posiciona en un rango climático favorable para la agricultura, pero la hace geológicamente inestable por lo que existen riesgos de carácter natural como deslizamientos y de carácter sísmico. Otro recurso importante aunque en menor escala es la ganadería que se produce también por los pastos que existen en la región.

El Municipio de Marquetalia cuenta con 16.475 habitantes de origen campesino localizados en su mayoría en la zona rural del Municipio. Es así como 10.642 se encuentran en esta zona en gran parte en área dispersa (96.41% Según Oficina de Planeación Municipal). Aunque las proyecciones

estadísticas de crecimiento de la población demuestran en el tiempo un crecimiento mayor de la población urbana con respecto a la rural, sigue teniendo mayor representación la población rural, razón por la cual las políticas y estrategias de desarrollo deberán orientarse a este sector de la población.

La mayor concentración poblacional se encuentra en personas menores de 29 años tanto en la zona urbana como rural, lo que permite apreciar que es una población joven, con mayor influencia del rango comprendido entre los 10-14 años. La relación de número de habitantes por género es de 1 a 1 si se tiene en cuenta que 8.400 habitantes son del género masculino y 8.075 habitantes son del género femenino con un promedio general de edad de 29 años (SIBEN Municipio, agosto 2002).

Marquetalia tiene una extensión de 9.033 Has repartidas en 48 veredas, cinco barrios legalizados y diez y siete sin legalizar.

Marquetalia no es ajeno a los problemas de orden público que se presentan en el país, de ahí que hace aproximadamente tres años se da la presencia de grupos al margen de la ley, lo que ha afectado la tranquilidad y armonía de los habitantes del municipio, y la inversión de personas y empresas que tienen temor de visitar estas tierras

El Municipio de Marquetalia ha sido carente de la presencia institucional del Estado, con una topografía agreste que hace difícil el acceso y la comunicación; las relaciones interregionales que se pueden apreciar son elementales a un nivel de economía con un carácter mercantil simple, es decir, se limitan al intercambio de escasos excedentes con el objeto de complementa la dieta alimenticia de la población sin posibilidades de desarrollo en la medida en que el proceso de acumulación es inexistente

Los productos más comercializados por el Municipio son el café y el plátano en menor proporción, hacia Manizal es, Bogotá y algunos Municipios del Tolima; productos como el lulo, cacao, aguacate, han tomado gran auge en la población como alternativa económica de sustitución del cultivo del café.

Los principales sistemas de producción agrícola por su importancia económica son: Café asociado con plátano 5.169,91 Hectáreas, del cual participan 3.255 productores. Le siguen en importancia la Caña Panelera, el plátano, lulo, caucho, aguacate, frijol, yuca, maíz, hortalizas, frutales y piña.

Los cultivos transitorios y permanentes de diversificación, están dispersos en todo el municipio, pero, a pesar de esto, se observa una marcada especialización en el cultivo del café y una alta dependencia económica del mismo (Servicio de Extensión, Comité de Cafeteros Marquetalia).

Se da una gran presencia de vendedores ambulantes dentro de la economía, quienes venden cassettes, ropa usada, artesanías, juguetes, entre otros; muchos de ellos son del municipio, pero otro porcentaje importante viene de municipios y regiones cercanas.

El Departamento de Caldas ha sido dividido desde el año 2001 en 07 subregiones integradas por municipios con proximidad geográfica y afinidad en las necesidades y vocaciones productivas; es así como Marquetalia se ubica en la Subregión Centro Oriente, en compañía de los municipios de Manzares, Marulanda y Pensilvania; actualmente se adelantan proyectos productivos que traerán consigo enormes ventajas a los pobladores de la región.

Entidades e instituciones existentes en el municipio:

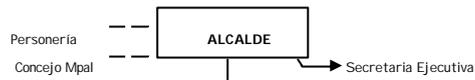
Federación Nacional de Cafeteros	Telecom
Cooperativa de Caficultores de Manizales	Empocaldas
Bancafé.	E.P.S. de Caldas
Hospital San Cayetano	Caprecom
Comfamiliares	Cafesalud
Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC	Policia Nacional
Asociación de Heveicultores	Dos Emisoras
Asociación Alejandra Zuluaga	
Plaza de Mercado y Matadero Público	E. A. T.

2.1 ASPECTO POLÍTICO

Marquetalia fue gobernado durante muchas décadas por el tradicional Partido Conservador; en el año 2000 las elecciones para alcalde marcaron una diferencia significativa en el factor político del municipio, un movimiento independiente en Marquetalia, rompe todos los esquemas y llega a la Alcaldía a dirigir los destinos de esta localidad, se unieron varios movimientos y se denominaron MARQUETALIA ÚNICO PROPOSITO.: hecho que empieza marcar diferencias en la vida administrativa de este municipio.

2.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE MARQUETALIA

La Administración de este municipio está a cargo de un grupo reducido de empleados, varios de los cuales se han visto abocados a resistir diferentes procesos de reestructuración para acomodarse a las exigencias de la ley; de esa manera se han venido desvinculando empleados y suprimiendo cargos, lo que ocasiona mayor concentración de las labores en las pocas dependencias existentes; el panorama actual de la Alcaldía de Marquetalia, por dependencias es el siguiente:





Las estructuras de cada una de estas dependencias (4) son de libre nombramiento y reemplazo, en cada dependencia algunos asesores por áreas, la mayoría de los cuales son contratos temporales (9); hay empleados con más de 10 años de vinculación (8), situación que ellos asumen como mayor seguridad en su trabajo, por lo cual sólo se ocupan de realizar las actividades relacionadas exclusivamente con sus funciones, subvalorando cualquier otra actividad de tipo institucional que se programe dentro de la administración. Esto explica la poca participación en otro tipo de proceso o actividad que se realice y que no tenga que ver directamente con el cargo que estas personas desempeñan.

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

Así mismo, se presentan dificultades en cuanto a los papeles que deben

cumplir los mandos intermedios, se tiene que como traductores³ difícilmente tienen encuentros con el Alcalde, lo que se refleja igualmente en las dificultades para el logro de los objetivos a nivel institucional cuando cumplen su función como ejecutores⁴ de los planes, en esta misma medida no pueden desempeñarse de manera efectiva como motivadores⁵, porque se inicia de manera errónea el ciclo y porque el desempeño de los mandos intermedios influye enormemente en el funcionamiento de los empleados ubicados por debajo de ellos lo que se refleja en la calidad de la interacción entre clientes y personal.

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

Aquí se refleja la necesidad de que el Gerente Social como líder de la Administración pública, fortalezca el clima y la cultura organizacional; para optimizar el desempeño de cada uno de los funcionarios públicos en

³ Traducen las políticas y objetivos de la alta dirección a un lenguaje que signifique algo en un contexto operativo para los empleados y otros directores subalternos. Es probablemente la función más difícil y controvertida. Lectura: Los Mandos intermedios la piedra angular de la estructura corporativa.

⁴ Esta función consiste en hacer que las ideas de la alta dirección sean puestas en práctica, para conseguirlo se dedican a asignar recursos, establecer prioridades y asignar tareas. Lectura: Los Mandos intermedios la piedra angular de la estructura corporativa

⁵ Esta función consiste en animar a los empleados a alcanzar los objetivos fijados por la alta dirección. Lectura: Los Mandos intermedios la piedra angular de la estructura corporativa

ambientes favorables, con elevado sentido de pertenencia, buscando con ello sinergia, mayor eficiencia, productividad, corresponsabilidad, emprendimiento y logrando resultados inmediatos de todos los procesos que se adelantan.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene relevancia social en la medida en que a partir de él se dará mayor aprovechamiento y optimización a los recursos de la Administración Pública de Marquetalia no sólo económicos y físicos, sino también y de manera muy significativa a los humanos; se mejora la relación entre los clientes internos, lo que se ve reflejado simultáneamente en mejor atención, servicio e información al cliente externo.

El aporte de este trabajo contribuirá al mejoramiento de la cultura organizacional y por ende de la gestión administrativa, pues las dependencias de la Administración Municipal trabajarán de manera integral, aplicando una serie de normas y valores pre-establecidos, que dan identidad a la empresa social y así mismo se proyectan a la comunidad, mejorando ostensiblemente su imagen. Los esfuerzos de cada dependencia se articularán hacia el logro de los objetivos institucionales, y de esta manera se orientarán al logro de las metas propuestas en el Plan de Desarrollo, que

no buscan otra cosa que le bienestar integral de la población en general.

Con este aporte se beneficia en primera instancia la Administración Pública por cuanto se harán cambios efectivos que mejoran el desempeño individual y grupal a nivel interno, los cuales deben perdurar en el tiempo; de esa manera se beneficiarán las administraciones futuras, las cuales podrán aprovechar de mejor manera los avances que en el tema de la cultura organizacional adelanta el actual equipo de gobierno. Uno de los principales beneficiarios es la comunidad que es la que recibe el resultado de los procesos que se vivencian al interior de cualquier empresa, en este caso la Alcaldía de Marquetalia.

El presente trabajo además se convierte en un aporte a mi formación profesional por cuanto es una manera de poner en práctica parte del conocimiento adquirido en la academia y, en ese mismo sentido dar cumplimiento a uno de los requisitos del programa para obtener el título de Gerente Social. Se valora aún más por cuanto lo está haciendo un profesional que hace parte de la administración y conoce las situaciones que al interior de ella se viven cotidianamente; en este sentido se podrán hacer sugerencias y propuestas que apunten directamente a las necesidades reales. Los conocimientos recientes que he recibido en la Especialización en Gerencia Social me permiten intervenir con profesionalismo en la solución

de problemas de tipo administrativo y gerencial que acontecen en la Administración Pública.

La presencia de un Gerente Social dentro de una Administración Pública es necesaria por cuanto es un profesional que se caracteriza por su capacidad de exploración, de toma de decisiones, de acción; por su habilidad de formular estrategias en un contexto cambiante como es el caso que nos ocupa La Administración Pública de Marquetalia; y por la responsabilidad que tiene de valorar la empresa no como un grupo humano cualquiera sino como un grupo con grandes potencialidades para generar riqueza, para responder a unas necesidades sociales y evaluar las dimensiones y el alcance de su productividad, de su gestión.

La Cultura Organizacional como elemento importante para el normal funcionamiento de la Administración Pública, requiere ser abordada por un Gerente Social que tenga una visión integral de la institución, de su quehacer, de su proyección; pues es el profesional que está en condiciones de garantizar la asignación y el uso racional del tiempo y los recursos humanos en función de las metas y objetivos propuestos por la empresa.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

■ Contribuir al mejoramiento y la transformación de la cultura y el clima organizacional desde la Gerencia Social en la Administración Pública en el municipio de Marquetalia-Caldas con el propósito de lograr eficiencia en la gestión administrativa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

■ Realizar un análisis a los aspectos que componen la cultura organizacional de la Administración Pública de Marquetalia, a partir de lo cual se planteen estrategias para mejorarla y/o fortalecerla.

■ Dinamizar los procesos organizacionales al interior de la Administración Pública del municipio de Marquetalia.

■ Propiciar espacios de integración y fortalecimiento institucional dentro de la Administración pública para aprovechar el talento humano con que se cuenta y lograr así eficiencia y productividad.

■ Proyectar en la comunidad los resultados de la aplicación de estrategias de mejoramiento de la cultura organizacional en la Alcaldía Municipal, para generar legitimidad social.

5. MARCO CONCEPTUAL

Las funciones del Gerente Social dentro de la Administración Pública tienen que ver con aquellos espacios en se toman o provocan decisiones acerca de cómo orientar los recursos públicos (humanos, financieros e institucionales) para obtener determinados objetivos de manera conjunta con la sociedad civil; partiendo de la visión institucional acerca de los valores, los objetivos y la forma de obtenerlos; y propiciando una cultura organizacional que permita altos niveles de desempeño en los funcionarios públicos; esas decisiones regularmente se ubican en la alta gerencia y están comprendidas dentro de los cargos que son de naturaleza política.

El papel del Gerente Social está justo al centro de las tensiones que recorren las instituciones públicas: entre la política y la burocracia, entre

las exigencias de flexibilidad y de control, entre la preocupación por responder a las necesidades ciudadanas y las limitaciones en la disponibilidad de recursos. Por ende, un Gerente Social debe ser un buen gestor, conocer la especificidad de lo público, tener capacidad de liderazgo y una importante dosis de creatividad y manejo político; pero, por sobre todo, un buen gerente social debe ser portador de un sentido moderno de servicio público, y transmitirlo en las instituciones que tiene bajo su dirección.

El rol que los gerentes sociales pueden desempeñar en la modernización de las instituciones públicas es insustituible, y es deseable que los gobiernos les otorguen un lugar protagónico en esos procesos. En efecto, los gerentes sociales tienen un control y un conocimiento sobre sus respectivas instituciones que es privilegiado, y sin duda superior a la que logran tener otros profesionales.

Los gerentes sociales que asumen el liderazgo de estos procesos enfrentan a menudo situaciones de alto conflicto, y pueden verse desmotivados a seguir adelante si no cuentan con un adecuado apoyo político. Por otra parte, es importante que las gerencias que emprenden procesos de modernización combatan el aislamiento y las presiones institucionales generando redes, intercambiando experiencias y promoviendo la cooperación entre pares, tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de las esferas que debe intervenir el Gerente Social en la Administración Pública, está el superar las dificultades que se presentan en el trabajo en equipo, entre dependencias, es necesario plantear que se requiere tomar a los funcionarios como creadores de valores y en ese mismo sentido valorarlos; partir de la concepción de ellos como Capital Humano, que es el capital más importante con que cuenta la empresa, con unas potencialidades por aprovechar y retomar los aportes que a través del tiempo han realizado para contribuir al crecimiento de la misma y los que hoy pueden hacer, y a partir de esto orientar todas las acciones a su fortalecimiento.

Se requiere invertir en capital humano interno y externo, pues no sólo se necesitan hacer grandes reformas políticas y aumentar los presupuestos de inversión social. En las actuales condiciones sociales así se duplicara el presupuesto de cualquiera de los sectores de inversión seguiríamos con la misma problemática si no invertimos en fortalecer las potencialidades de la población que tenemos.

La orientación que hace el Gerente Social en los procesos de Cultura Organizacional de la Alcaldía, no sólo redundará en beneficio de la institución, sino que tendrá una trascendencia mayor; pues los resultados se verán reflejados a nivel comunitario, a través de políticas concretas, sólidas, con el respaldo de una institución seria y fortalecida, posicionada

a nivel subregional. La cultura organizacional es definida según R. J. Aguado en su texto *Cultura y culturas organizacionales* como la personalidad organizacional - la manera de pensar y de hacer las cosas - de sus miembros.

La cultura organizacional se crea y transmite de diferentes maneras, entre ellas los supuestos, valores, socialización y normas compartidas. Entre los medios para el sostenimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional se encuentran los símbolos, lenguaje, historia y prácticas compartidos

El Gerente Social aquí pone a prueba su capacidad de liderazgo y su papel protagónico como **Constructor de la Cultura Organizacional**, *entendido esto como la eliminación de las barreras de la productividad, la desconfianza y los miedos; promoviendo la confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores, todo en beneficio de la empresa y de quienes la integran*⁶

Al interior de todas las empresas y la Alcaldía no puede ser la excepción, se presentan subculturas, aunque todas las culturas organizacionales son únicas en cierto modo (de la misma manera en que cada persona es única), es posible identificar algunos tipos generales de cultura; los cuales se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal - que va

⁶ Mintzberg, H. 1999. "Gestionar el Gobierno, gobernar la Gestión", reimpresso y traducido en Losada, C. (ed). *¿De burocratas a gerentes?: las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

de lo estable a lo flexible - y en su foco de atención - de lo interno a lo externo.

R.J. Aguado plantea que: "según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por intermedio de sus subculturas. Las culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional, dependiendo de su correspondencia con las demandas de los grupos interesados externos y el entorno competitivo.

Veamos entonces algunas de las subculturas que se presentan al interior de cualquier organización:

CULTURA BUROCRÁTICA

- Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos.
- Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas.
- Tareas, autoridad y responsabilidades están claramente definidas.
- Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos.

CULTURA DE CLAN

- Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia

socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social.

- Hay que ir más allá del intercambio trabajo -salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad)
- Implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados.
- Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia.
- Se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso

CULTURA EMPRENDEDORA

- Altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos son característicos de esta cultura.
- Prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia.
- Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio.
- La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentados y retribuidos.

CULTURA DE MERCADO

- Se busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo)
- Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades.
- Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado.
- A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y a un programa convenido.
- La organización ni promete (ni siquiera implícitamente) seguridad, el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad⁷

La concurrencia de otras instituciones en el accionar del Gerente Social se convierte en un aporte muy importante por cuanto, como ya se mencionó la Administración Pública no está en condiciones de responder a todas las demandas de la comunidad, por la escasez presupuestal y los elevados niveles de corrupción que han caracterizado los manejos políticos de nuestro país; requiriendo de la intervención de otros estamentos de carácter público o privado para unir esfuerzos y así acceder a recursos económicos, logísticos, físicos, humanos, lo que posibilitará el ofrecimiento de programas integrales

⁷ Cultura y culturas organizacionales.

y dar soluciones concretas a los requerimientos de la colectividad. En este sentido se habla de la "gerencia sinérgica", la gestión, la capacidad de concertación, de negociación, la actitud de cambio y aprendizaje permanente como herramientas indispensables en el quehacer del Gerente Social: para adelantar estas acciones de forma exitosa requiere de sistemas de información inteligente, que permitan el intercambio permanente de ideas, metodologías, proyectos, recursos y así imprimir agilidad a la toma de decisiones y llegar oportunamente a los lugares o sectores que están requiriendo un programa o servicio.

Se requiere entonces también crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto que valore las siguientes destrezas sinérgicas, que según Gilbert Brenson Lazán⁸, se agrupan en lo que ha denominado el Decálogo de la Sinergia Grupal:

Compartir una visión: El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual

Crear expectativas de participación: No es suficiente la mera tolerancia de la participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable. Con la

⁸ Brenson Lazán Gilbert, Decálogo de sinergia grupal. Fundación Neo-Humanista. Santafé de Bogotá, Colombia.

creación de este espacio, cada integrante se concientiza que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.

- **Compartir la información:** A pesar de ser tan obvio, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información; todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

- **Aclarar significados:** Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes. La cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar o co-crear significado, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y presuposiciones (suponer a priori). Luego, es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.

- **Enfocar las reuniones:** Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones.

- **Aprovechar la diversidad:** Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla. En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia...siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas "prohibidos", las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos. También implica la creación de un sano patrón grupal de reconocimiento mutuo: un libre y sincero intercambio de elogios de las cualidades personales de cada uno, mientras la corrección y la crítica se limitan a las conductas específicas de la persona.

- **Diseñar procesos de concertación:** Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la co-evolución. Muchos equipos invierten considerable

energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar-perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan. Esta dicotomización, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones. Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar.

• **Operacionalizar lo decidido:** No es suficiente concertar y acordar opciones; también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis DOFA, los cronogramas, los flujogramas Gantt y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para "coronar" los procesos sinérgicos.

• **Establecer procesos de auto-monitoreo:** El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso

periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

- **Montar el caballo:** Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el excremento, que se olvidan saborear el placer de montar el caballo. Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.

Otro elemento a tener en cuenta en la Administración Pública donde interviene de manera protagónica el Gerente Social, es el control social como mecanismo de participación e intervención de la comunidad que garantiza la transparencia y vigilancia sobre la ejecución de los presupuestos y la marcha de los programas propuestos al iniciar cualquier mandato, en este caso el Plan de Desarrollo Municipal, que debe ser de dominio público y estar en permanente evaluación por parte de todos los actores involucrados; el control social debe ser cualitativo y cuantitativo, estableciendo de manera precisa indicadores sobre el cumplimiento real de las metas propuestas en la parte inicial del proceso.

La Administración pública se convierte en la máxima expresión institucional de las necesidades sociales, tiene como propósito satisfacer el interés general; la Administración pública es ese quehacer estatal que pretende resolver los asuntos que pertenecen a la esfera de lo público, de lo de todos

esto es a aquellas relaciones entre el Estado, la sociedad.

La relación entre el estado y la sociedad está definida por la administración pública y representada en las políticas públicas como la expresión o materialización de un modelo de Estado en particular, que refleja la forma como éste ejerce el poder.

La administración pública al ocuparse de los fenómenos de organización y gestión, no puede ser ajena a las herramientas disponibles y a las nuevas tendencias en administración, para lo cual requiere estar en constante actualización y estar abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que le permitan a las entidades ser cada vez más eficientes, por lo que se hace necesario tener en cuenta todos aquellos hechos o factores internos y externos que puedan impedir en un momento determinado cumplir con los objetivos institucionales; esta es una de las características de la Gerencia Social.

El papel del Gerente Social en la Administración Pública, se pone a prueba permanentemente, por cuanto existen factores externos e internos que obligan a replantear a diario el quehacer institucional; entre los factores externos encontramos: la normatividad en la medida que se hace parte de un Estado social de derecho; a vía de ejemplo se pueden mencionar cambios constitucionales como el de 1991; jurisprudenciales como los que se

expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto sus objetivos. También pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales que contribuyen a minimizar la capacidad de gestión de las entidades públicas, lo cual sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión, obliga a considerar en todo momento el **riesgo** en que incurre la entidad de no poder cumplir con su objeto social.

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

Por lo anterior, el Gerente Social debe identificar los riesgos en la Administración Pública, su análisis, valoración e implementación de un plan de manejo del riesgo al cual se le haga una evaluación o monitoreo permanentes.

El proceso de evaluación debe convertirse en un verdadero aliado del Gerente Social en la Administración Pública, para que forme parte de la caja de herramientas utilizadas en el quehacer diario de la gerencia social. La Gerencia Social dentro de la Administración pública, se orienta al logro de

cambios sociales eficientes y equitativos, incentivando la flexibilidad y la innovación, como mecanismos para asegurar el logro de los objetivos máximos deseados. Permitiendo a los equipos gestores probar estrategias que parecen ser caminos idóneos para el logro de las transformaciones deseadas, siempre y cuando hubiera instrumentos que les indican de manera oportuna la efectividad y eficiencia de los resultados. Por supuesto, puede haber una tolerancia a la equivocación siempre y cuando haya la capacidad de reconocer una estrategia no eficaz, para hacer cambios y ajustes sobre la marcha. La cultura de la gerencia social que promueve innovación dinámica, entonces, no sólo promueve el uso de la evaluación, lo demanda como instrumento indispensable de la gerencia.

Sería un contexto en que los incentivos como componentes de la cultura organizacional favorezcan la utilización de información. Los contextos gerenciales siempre tienen incentivos – explícitos o implícitos; hay incentivos en forma de premios o pagos por mérito o logro; hay incentivos en forma de reconocimientos. De no existir incentivos de esta naturaleza, hay incentivos “por omisión”, que típicamente incentivan comportamientos no consistentes con los objetivos organizacionales. En el contexto de la gerencia social moderna idónea para las iniciativas sociales, los incentivos – sean monetarios, o de reconocimientos, o en forma de los criterios que se utilizarán en las evaluaciones de desempeño – promoverán el uso de las informaciones generadas en los procesos evaluativos. Los incentivos

marcarían hitos o valores meta o reconocerían logros en función de datos o informaciones generados por el proceso evaluativo. De esta manera, enfocarán a los equipos gestores en lo que realmente importa - el cumplimiento de diferentes objetivos especificados en el marco conceptual del proceso evaluativo.

Dentro de las estrategias que implementa el Gerente Social en la Administración pública, está La Planeación Estratégica que significa "planear para toda la organización en el ambiente turbulento que la rodea"; es explorar en busca de dirección para toda la institución en relación con su ecosistema social, político, económico y cultural; es una actividad proactiva que permite salirle al paso a las dificultades; se planifica para un todo, por eso es holística, estratégica"⁹

Es fundamental para ello la integralidad en los programas, proyectos y acciones propuestas, dejar de lado la visión sectorial y articular cada una de las áreas que se han manejado de manera independiente para tener como resultado procesos de gran impacto social y eficiencia. Por tanto el Gerente Social debe poner en práctica una de las características fundamentales del funcionario público que es la *"sensibilidad hacia los problemas de la comunidad, que le ayude a estar en sintonía con la gente y de*

⁹ Cope Robert G. La Planeación estratégica. 1991.

*esta manera poder estimular y apoyarse en los procesos de participación social*¹⁰

Se requiere que la Administración Pública sea eficiente, competitiva y autosostenible, definiendo estos términos como: Competitividad: capacidad para alcanzar logros de interés colectivo propuestos en las misiones institucionales. Autosostenibilidad: capacidad autogestionaria para generar ingresos y lograr autonomía financiera, generando impacto en sus programas y acciones a nivel social¹¹. Pero para que eso se logre es necesario llevar a cabo procesos de organización interna, administrativa que garantice la gobernabilidad y las acciones se puedan orientar hacia el logro de objetivos comunes, buscando con esto la legitimidad por parte de la sociedad. Esto sólo será posible si se trascienden los intereses partidistas y burocráticos, si se demuestra voluntad política y disposición de los empleados para asumir nuevas actitudes frente al reto que implica la competitividad y la globalización.

Un factor trascendental dentro de la cultura organizacional hace referencia al Clima organizacional que se fundamenta en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

¹⁰ Castañeda Tarcisio. Lectura Las Políticas Sociales y la Sociedad Civil.

¹¹ La Gerencia Social como soporte para las relaciones Estado-Sociedad Civil Frente al desarrollo. María Victoria Muñoz.



Figura - 1

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.



Figura - 2

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria,

participativa), otros están relacionados con el sistema formal y la

estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones), otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). Con base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionarias que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima organizacional:

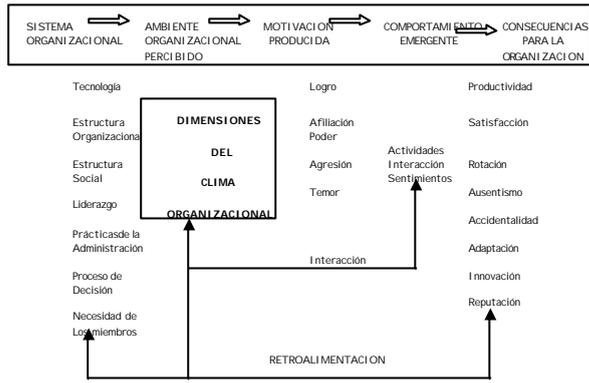


Figura - 3

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un

determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el

sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

8. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

A partir de lo anterior se puede concluir que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

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

▪ **YO SOY MI PUESTO**

Nuestra labor se confunde con nuestra identidad, cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Cuando algo falla señalan un culpable, y eso termina convirtiéndose en problemas personales y resquebrajando la unidad institucional.

▪ **ENEMIGO EXTERNO**

Cuando algo sale mal, culpamos un factor o persona externa. Cuando nos concentramos sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos trascienden: cuando esos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos problemas tienen origen externo, lo que se denomina SÍNDROME DEL ENEMIGO EXTERNO.

▪ **LA ILUSION DE HACERSE CARGO**

Actitud proactiva, normalmente es una actitud reactiva , pero disfrazada. La actitud de ser proactivo se ve a menudo como un antídoto contra la actitud reactiva, la de esperar a que una situación se salga de las manos antes de tomar medidas. Pero emprender una acción agresiva contra un enemigo externo es de veras un sinónimo de ser proactivo?

▪ **LA FIJACIÓN EN LOS HECHOS**

La vida es una serie de hechos y creemos que para cada hecho hay una causa obvia, la dominación por los hechos, domina las deliberaciones empresariales

▪ **LA PARÁBOLA DE LA RANA HERVIDA**

Mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia. Podemos reaccionar a cambios o problemas repentinos, la mayoría de las veces no detectamos los cambios lentos, graduales; es necesario analizar no sólo lo evidente sino también lo sutil.

▪ **LA ILUSION DE QUE SE APRENDE CON LA EXPERIENCIA**

Nunca se experimenta directamente las consecuencias de muchas de las decisiones más importantes; la experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Cada uno de nosotros posee un horizonte de aprendizaje, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia, cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte del aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

▪ **EL MITO DEL EQUIPO ADMINISTRATIVO**

Con frecuencia los equipos de dirección de una empresa suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su territorio, evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo, para mantener la apariencia de un equipo cohesivo; para preservar esta imagen, procuran callar sus desacuerdos, personas que tienen grandes reservas evitan manifestarlas públicamente, y las decisiones conjuntas son aguadas componendas que reflejan lo que es aceptable para todos, o bien el predominio de una persona sobre el grupo.

Si hay desavenencias, habitualmente se expresan mediante acusaciones que polarizan las opiniones y no logran revelar las diferencias de supuestos y experiencias de un modo enriquecedor para todo el equipo.

Las situaciones anteriores bloquean nuestra concepción de aquello que nos amenaza, y como consecuencia se da lo que Argyris denomina INCOMPETENCIA CALIFICADA, equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje.

6. ENFOQUE METODOLOGICO

Este trabajo se fundamenta en la Investigación Acción Participativa I.A.P., por cuanto el problema está identificado por los actores involucrados, reconocen su existencia y manifiestan su disponibilidad de aportar sus conocimientos, tiempo y experiencia para contribuir a la superación de los factores que están afectando el normal desenvolvimiento dentro de la empresa. Sugieren que el proceso que se lleve a cabo esté orientado por personal idóneo en el manejo del tema que los ocupa y que se pueda evaluar en el día a día el avance del mismo.

A través de la IAP se propone intervenir de forma integral e integradora en el tema objeto de este trabajo, lo cual permitirá la construcción de un conocimiento sobre el mismo, de manera que sea útil a nivel institucional y se refleje socialmente; para tal fin se requiere la implementación de un Plan de Acción Integral, donde la participación de los funcionarios, plena y consciente, sea un eje articulador básico. Por eso se trabaja con grupos humanos, con el fin de transformar su entorno, a partir del conocimiento crítico de la realidad que les rodea y de la puesta en marcha de un conjunto de estrategias y propuestas vertebradoras.

Se decide implementar este enfoque por cuanto trasciende la manera tradicional de investigar, en la cual una persona capacitada o grupo capacitado (sujeto de la investigación), aborda un aspecto de la realidad (objeto de la investigación), ya sea para comprobar experimentalmente una (s) hipótesis (investigación experimental), o para describirla (investigación descriptiva), o para explorarla (investigación exploratoria). Generalmente, en este tipo de investigación, la comunidad en la que se hace la investigación, o para la cual se hace, no tiene ingerencia en el proceso, ni en los resultados; ella, solo puede llegar a conocer las conclusiones, sin quitar los valores que tiene.

Lo que se busca en este trabajo con la IAP es mayor participación y apropiación del proceso y de los resultados por parte de los funcionarios de la Administración pública, a través de encuentros de trabajo periódicos sobre el asunto referido.

Como su nombre lo indica, a través de la IAP se da la presencia real, concreta y en interrelación de la Investigación, de la Acción, y de la Participación; que de manera desagregada se interpreta así:

Es investigación, porque orienta un proceso de estudio de la realidad o de aspectos determinados de ella, con rigor científico.

Es acción (asistencialista, o solidaria, o transformadora): En esta investigación hay acción la cual es entendida no solo como el simple actuar, o cualquier tipo de acción, sino como acción que conduce al cambio social ; esta acción es llamada por algunos de sus impulsores, praxis (proceso síntesis entre teoría y práctica), la cual es el resultado de una reflexión - investigación continua sobre la realidad abordada no solo para conocerla, sino para transformarla ; así en la medida que los funcionarios de la Administración Pública hagan mayor reflexión sobre la realidad de su empresa, de la cultura organizacional que se vive dentro de ella, mayor calidad y eficacia transformadora se tendrá en ella; la validez de una investigación la otorga la acción. "La IP es para la acción, de la acción realizada, y en la acción" (German Mariño). Es importante tener en cuenta que no hay que esperar el final de la investigación para llegar a la acción, pues todo lo que se va realizando en el proceso es acción y a la vez va incidiendo en la realidad.

Es participativa: Es una investigación - acción realizada participativamente. Acá la investigación no es solo realizada por un experto, sino con la participación de la comunidad involucrada en ella ; quiere superar la

investigación al servicio de unos pocos (una clase privilegiada), y la investigación para instituciones.

La IAP que plantea el Gerente Social en este trabajo se realiza con una óptica desde dentro de la Administración Pública y desde abajo desde cada uno de sus funcionarios. La participación aquí no es una posibilidad que se da a la comunidad en general, sino hacer realidad el derecho de todos a ser sujetos de historia, o sea sujetos de los procesos específicos que se llevan adelante. La meta es que los funcionarios públicos vayan siendo autogestores del proceso, apropiándose de él, y teniendo un control operativo (saber hacer), lógico (entender) y crítico (juzgar) de él.

La IAP es un proceso modesto y sencillo al alcance de todos, pero a la vez que lleve a la participación procesal, a asumir crítica y estructuralmente la realidad, a la reflexión seria y profunda de sus causas y tendencias, a conclusiones científicas, a estrategias concretas y realizables, a una planeación - acción renovada y transformadora en la que vaya interviniendo toda la institución, a una continua reflexión sobre la praxis para hacerla cada vez más liberadora y transformadora de la realidad.

La IAP propicia la conversación y el diálogo como mecanismos con los que crear procesos donde los sujetos afectados aporten, tras la reflexión, soluciones a sus problemas.

Los ejes centrales en que se basa este proceso de Investigación-Acción-Participativa para el caso que aquí se aborda son los siguientes:

- Definir el problema con la propia población implicada. Se puede comenzar con una reunión amplia de negociación y discusión, en la que se lanza la idea del proyecto. Se produce así la toma de contacto entre el Gerente Social con los miembros significativos que puedan tomar parte activa y que integran la administración pública.

- Seguidamente, se delimitan unos objetivos a trabajar que responden a la detección de determinados síntomas que afectan el clima y la cultura organizacional de la administración pública.

- A esta etapa de concreción le siguen otras de apertura a todos los puntos de vista existentes entorno a la problemática y objetivos definidos: se trata de elaborar un diagnóstico y recoger posibles propuestas que salgan de la propia praxis participativa y que puedan servir de base para su debate y negociación entre todos los implicados.

- Esta negociación es la que da lugar a una última etapa, de cierre, en la que las propuestas se concretan en líneas de actuación y empieza cada uno a asumir un papel protagónico en el desarrollo del proceso.

- La puesta en marcha de estas actuaciones abre un nuevo ciclo en el que se detectarán nuevos síntomas y problemáticas, y en el que cabrá definir nuevos objetivos a abordar.

No obstante lo anterior, el hilo conductor de la IAP debe plantearse como un proceso cíclico de reflexión-acción-reflexión, en el que se reestructura la relación entre conocer y hacer, entre sujeto y objeto de manera que se vaya configurando y consolidando con cada paso la capacidad de autogestión de los implicados.

Bajo esta perspectiva es imposible e inconveniente crear un modelo o esquema metodológico cerrado, a modo de recetario, que nos vaya marcando el paso de lo que debemos hacer en cada momento.

Las técnicas a emplear incluirán siempre al sujeto y pueden ser cuantitativas y cualitativas: desde las encuestas hasta los grupos de discusión, los documentos personales, bibliográficos, buscando siempre que faciliten la relación, el intercambio, el diálogo, la participación, en definitiva la comunicación entre iguales. No se utilizarán técnicas que requieran análisis estadísticos muy complejos puesto que entonces esto implica la necesidad de expertos externos, generándose resultados difícilmente comprensibles por todos. En palabras de Park (1992:156): "este aspecto de la IAP sirve para desmitificar la metodología de la investigación, y ponerla

en manos de la gente para que la usen como instrumento de adquisición de poder. Si obtiene éxito, la capacidad de investigar científicamente los problemas de la comunidad se convierte en una característica permanente de la misma que puede volver a ser usada una y otra vez sin necesidad de contar con expertos".

7. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Para poder liderar el cambio organizacional dentro de la Administración Pública, que se traduzca en equidad y sostenibilidad, un gerente social debe recurrir a prácticas y enfoques tales como la formulación de políticas, la participación ciudadana, la gerencia de redes entre organismos públicos y de la sociedad civil, la reflexión estratégica, la construcción de escenarios y la creación de valor público.

A partir de lo cual se plantean las siguientes estrategias:

1. FORMULAR INDICADORES: El Gerente Social debe manejar el potencial de aprendizaje de la administración pública, a través de la identificación de los factores que facilitan el aprendizaje, ya que con ello contará con una perspectiva completa sobre los cambios que es necesario impulsar. Por ello es necesario el establecimiento de unos indicadores por dependencia y por programa para medir el avance del Plan de Desarrollo Municipal.

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

2. FORTALECER EL MERCADEO CORPORATIVO INTERNO creando mecanismos de difusión internos como carteleras, boletines, circulares que permitan el intercambio de información acerca de la cultura corporativa, los bienes y servicios ofrecidos, el avance de los proyectos en cada dependencia, la ubicación dentro del plan de Desarrollo de la Gestión adelantada, y en general acerca de todas las políticas de la Alcaldía, su evolución en el tiempo y los resultados obtenidos. Esto contribuye al logro de la competitividad interna, a fortalecer el sentido de pertenencia, confianza, credibilidad y por ende el compromiso con la institución, proyectando esa imagen en el cliente externo: reafirmando así la cultura organizacional es decir la personalidad organizacional - la manera de pensar y de hacer las cosas - de sus miembros. La cultura organizacional se crea y transmite de diferentes maneras, entre ellas los supuestos, valores,

socialización y normas compartidas. Entre los medios para el sostenimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional se encuentran los símbolos, lenguaje, historia y prácticas compartidas: todo esto como elemento integral de la Gerencia Social

Lo cual se logra con acciones como:

- Una red de información y conocimiento: bases de datos relacionados
- Uso de la Web: para compartir información y conocimiento con relación al plan de trabajo, programas y proyectos y su ejecución
- Una Bitácora: registro de hechos relevantes
- Una Pauta para informes de avance
- Jornadas de acompañamiento, Informes de avances

3. CUALIFICAR EL CAPITAL HUMANO

Este aspecto lo relaciona el Gerente Social con el Clima Organizacional, ya que interviene en las tendencias motivacionales de los integrantes de la administración pública, lo que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias positivas o negativas sobre la misma en factores como la productividad, satisfacción, sentido de pertenencia, entre otros; además debe ir acompañado del componente de Desarrollo Humano como mecanismo de potenciación de las habilidades, destrezas y crecimiento personal de los miembros de la empresa.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Se requiere entonces:

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

Contribuyendo de esta manera al desarrollo de capacidades técnicas y de gestión.

- Realizar jornadas o talleres de acompañamiento con el conjunto de los

funcionarios públicos, lo cual facilita el intercambio de experiencias, de información y conocimiento; generando una conducta proactiva entre los mismos, en cuanto a que desarrollando la creatividad, innovación y espíritu emprendedor.

Esta estrategia, más horizontalizada, participativa y descentralizada de acompañar la ejecución, produce una mejor y mayor articulación entre los distintos niveles de responsabilidad de la institución y las complejidades de la ejecución.

- No sólo es importante la capacitación de los funcionarios es necesario además cualificar los líderes comunitarios, en especial los Presidentes de Acción Comunal que son protagonistas directos en los procesos de desarrollo del municipio; mantenerlos informados acerca de las funciones y responsabilidades de la administración, de los recursos que llegan, su inversión y aprovechar sus potencialidades en pro de la institución y de la comunidad en general. Todo esto disminuirá los niveles de conflictos que se presentan entre las partes y dará mayor transparencia a la gestión municipal. El acompañamiento permanente a los procesos participativos y democráticos que vivencian las comunidades garantiza el avance transparente y equitativo del desarrollo comunitario.

- Los actuales Concejales del municipio son personas con escasa preparación

académica, con ideas tradicionales muy arraigadas, se requiere implementar un plan de educación y capacitación que permita cualificar su quehacer dentro de la empresa, de lo contrario seguirán trabajando de manera desordenada.

4. IMPLEMENTAR UN PLAN DE EVALUACIÓN-ESTIMULO

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

- Establecer un plan de incentivos y sanciones de tipo económico, profesional e institucional como componentes de la cultura organizacional, para obtener comportamientos e intereses compatibles con los objetivos definidos.

- Dinamizar el proceso que se lleva a cabo con las evaluaciones de desempeño que permiten determinar el nivel de rendimiento de los funcionarios de la alcaldía; éstas sólo se implementan en algunos casos, con un método tradicional, cuantitativo que no aporta nada al avance de los procesos, y se hace únicamente por cumplir con un requisito; se requiere entonces diseñar un instrumento de evaluación para aplicar de acuerdo a los cargos establecidos, y así determinar los aportes que está realizando cada

empleado a la empresa en el logro de los objetivos por ella propuestos, periódicamente se debe evaluar para superar obstáculos, corregir procedimientos que se estén aplicando de manera inadecuada y encaminar todos los esfuerzos al fortalecimiento institucional. Las evaluaciones del desempeño deben ser un proceso de comunicación y planeación de los resultados organizacionales. La evaluación de los resultados de la gestión además de incluir indicadores, auditorías periódicas y estudios de distinto tipo, debe contemplar consultas al público usuario.

- Así como se requieren los instrumentos anteriores, es necesario diseñar una estrategia de estímulo y reconocimiento para los equipos y funcionarios exitosos con el fin de premiar el buen desempeño laboral; los que pueden estar representados en bonificaciones, reconocimientos públicos, compensatorios, ascensos. Esto mantendrá motivado a todo el personal, quienes se empeñarán día a día por aportar lo mejor de sí en beneficio de la empresa y en el suyo propio.

- Se debe motivar a los empleados para la conformación de "círculos de calidad", en los cuales se identifiquen las debilidades y fortalezas individuales que trascienden al desempeño institucional, y las de la empresa para contrarrestarlas con planes de contingencia que potencialicen la utilización de los recursos humanos, técnicos, económicos y logísticos existentes encaminados todos al logro de la Misión de la alcaldía.

- Incorporar una nueva cultura organizacional en los funcionarios públicos, que reforme aquellos valores y pautas de comportamiento del "funcionario tradicional" que en la actualidad no estén en sintonía con la perspectiva de avanzar hacia una administración pública moderna, la que se identifica con el cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia y economicidad de recursos en la gestión.

5. DESARROLLO INSTITUCIONAL

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

- La redefinición explícita de la razón de ser de cada dependencia, incorporando conceptos de Gerencia Social como: planificaciones estratégicas, fijación de objetivos, metas, actividades y programas, definición de clientes, usuarios, prioridades y plazos. Analizar los procesos de cada dependencia, así como de los programas y proyectos, identificando aquellos que se duplican internamente, con otros funcionarios, sectores o entidades, para optimizar recursos, esfuerzos y tomar decisiones frente a aquellos asuntos que sería mejor contratar con el sector privado.

- Definición clara y concreta de los aspectos que componen el clima y la

cultura organizacional de esta administración pública.

- Sensibilización, divulgación y apropiación acerca de la Misión y Visión de la empresa.

- Operativizar el rol de la Oficina de Control Interno dentro este proceso, el cual es de dos clases, directo e indirecto:

Rol directo: Incluir dentro de los hallazgos de los informes de evaluación del Sistema de Control Interno realizados conforme a la ley 87 de 1993, Mapas de Riesgos con enfoque sistémico sobre el área evaluada, especificando el riesgo, las causas y los efectos; para con base en ellos realizar recomendaciones preventivas y/o correctivas y realizar seguimiento a la evolución de dichos riesgos con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones propuestas.

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

Igualmente el Decreto 1537 de 2001 en su artículo 4: "Administración de riesgos" especifica que la identificación y el análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de control interno o quien haga sus veces con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los

responsables de las áreas o procesos y dichas oficinas.¹²

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

- Para llegar a la consolidación del trabajo en equipo es necesario fortalecer a nivel institucional la Apropiación, Confianza, Participación y Solidaridad, se pueden trabajar en talleres periódicos orientados por profesionales del mismo municipio, lo cual contribuirá al cambio de actitud de los funcionarios hacia sus compañeros, su trabajo, hacia la empresa: esto se verá revertido en la satisfacción de los servidores públicos quienes actuarán como dueños de la empresa y de los ciudadanos y ciudadanas, al recibir bienes y servicios de excelente calidad y con valor agregado, porque tiene inmerso el componente humano.

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

La efectividad en el funcionamiento de los mandos intermedios - Secretarios de Despacho- radica en conocer bien lo que cada uno debe hacer, tener unas labores específicas asignadas, que sean importantes y

¹² DECRETO 1537 DE 2001, por el cual se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993

dejar de hacer actividades superfluas o secundarias que las pueden hacer empleados de mejor rango, para así poder optimizar la utilización del tiempo, los recursos y su talento.

- Hay varias propuestas elaboradas por consultores expertos en el direccionamiento de municipios como Marquetalia, es necesario retomarlas y evaluarlas a través de los círculos de calidad o los consejos de gobierno; son proyectos interesantes que le darían gran popularidad a la administración y traerían grandes beneficios a la población marquetona, se requiere entonces gestionar los recursos con el sector privado para garantizar la puesta en marcha de los proyectos excelencia y que el municipio cofinancie una mínima parte.

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

- Realizar eventos con la comunidad en los cuales se informe acerca del cumplimiento del Plan de Desarrollo, y donde ésta tenga la oportunidad de aportar al enriquecimiento del quehacer institucional. Esto otorga gobernabilidad a la Administración Pública, permitiendo construir un proceso donde se conjugan las reglas estructurales de acción colectiva y los equilibrios del poder. La gobernabilidad es una inquietud y necesidad

fundamental de nuestro tiempo, ya que todas las democracias avanzadas han respondido a los nuevos desafíos políticos y programas de reforma o modernización del Estado; esto permite mayor accesibilidad, transparencia y responsabilidad de la gestión pública; equilibrar las relaciones entre Estado y sociedad civil, mejorar la participación en el sistema político, y ajustar tanto la estructura y capacidades estatales como los aspectos sociales a los procesos de integración económica y de globalización.

Con las anteriores estrategias nos acercaremos al fortalecimiento de una cultura de innovación y calidad en la gerencia social que se traduzca en mejoras palpables de las condiciones de bienestar tanto dentro como fuera de la administración pública.

8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la Constitución Política de 1991 destaca la importancia de los indicadores de gestión como mecanismo eficaz, para evaluar la gerencia pública, sobre las actividades e individuos que manejan bienes y fondos de la Nación, buscando contrarrestar de esta forma, la deficiente vigilancia y los vacíos jurídicos y técnicos hasta la fecha; y que además la ley 190 de 1995 - Estatuto Anticorrupción -plantea: *“Las entidades del Estado deben elaborar su manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán responder a indicadores generalmente aceptados”*.

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

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

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

A la par con la velocidad del cambio que caracteriza al mundo de hoy, y que exige el rediseño de las organizaciones estatales, orientadas por un gerente Social debe ir la **adaptabilidad** del empleado público, con miras a que pueda responder creativamente desde su quehacer cotidiano a los nuevos retos

del entorno. Dicha adaptabilidad debe preverse en las acciones de desarrollo administrativo al planear la gestión del talento humano con base en la misión y objetivos de la entidad, y al definir estrategias para la promoción del desarrollo humano del servidor en armonía con la cultura y el desarrollo organizacional.

La Gerencia Social plantea el tránsito del estilo tradicional de gestión del talento humano a otro que esté más de acuerdo con las exigencias del mundo de hoy, lo cual implica, entre otras cosas, revisar los parámetros con que se diseñan y realizan sus procesos y redefinir estrategias de acción basadas en el manejo integral de los procesos.

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

No existe una manera de sustituir los incentivos intrínsecos del empleo público: la realización de un servicio público y la participación en la toma de decisiones que afectan al país. Estos deben reforzarse como parte del proceso modernizador, y para ello hay que impulsar iniciativas de dignificación de la función pública y medidas de reorganización del

trabajo que den más protagonismo, más autonomía y más oportunidades de desarrollo profesional a los funcionarios.

Las limitaciones de la tecnocracia en el ámbito de la gerencia social dentro de la Administración Pública son fundamentalmente de tres tipos: en primer lugar, ésta no da respuesta a problemas que son materia de decisión dentro del Estado, y que requieren establecimiento de valores, establecimiento de prioridades, cumplimiento de compromisos democráticos y consideración de factores de tipo político.

En segundo lugar, el buen desenvolvimiento de los especialistas en el Estado resulta insuficiente si no está acompañado por la toma de contacto con la realidad social, con las preocupaciones y percepciones de los ciudadanos, y de los integrantes de la empresa, elementos que no pueden garantizarse a través de la formación técnica, sino de la experiencia concreta y de la auténtica vocación de servicio público.

En tercer término, los mayores grados de autonomía y flexibilidad de la gerencia social respecto a los burócratas tradicionales, pueden plantear serios riesgos de corrupción y de desapego a la vocación de servicio público si no están acompañados por otras medidas de gestión y de fortalecimiento institucional.

Es necesario complementar los mayores niveles técnicos de los gerentes sociales con un buen sistema de contrapesos y con mayores grados de visibilidad de su gestión. El buen desarrollo de la gerencia social dentro de la Administración Pública puede ser perseguida por variadas vías, pero será, sobre todo, resultado de la revitalización de su misión, de los valores que la animan y de una dignificación de su rol. Para ello es vital que las buenas experiencias sean difundidas y estimuladas, contribuyendo con ello a elevar el prestigio general del gerente social como servidor público.

La velocidad con que acontecen los cambios y se sobreponen las innovaciones es algo inevitable para el sector público, y eso conlleva que ya no exista un perfil gerencial definitivo como respuesta a las necesidades del Estado. Por el contrario, se observa es una creciente complejidad de la gerencia social dentro de la administración pública, que continuará oscilando entre la política y la tecnocracia, entre la mayor flexibilidad y las necesidades de control, entre la mayor cercanía con las técnicas de gestión y la recuperación de la tradición administrativa y la cultura de la función pública.

La Gestión del Gerente Social debe ser una gestión para el desarrollo humano, tanto de los «clientes internos» [trabajadores] como de los «clientes externos» [ciudadanos], así como una gerencia democrática, esto es, participativa hacia adentro y hacia afuera. Hay que abandonar la vieja

concepción de la gestión pública como una administración de problemas y funciones y sustituirla por la moderna gerencia de objetivos, estrategias y finalidades. Una gestión que estimula y conduce con respeto la co-gestión o co-administración de la comunidad y que conoce muy bien a la población que sirve. Así mismo, debe ser una gestión competitiva, o sea innovadora, y de liderazgo, es decir, paradigmática, que recupera la condición de líder de la sociedad para quienes ocupan cargos de dirección social, con decidida participación en las campañas de utilidad común y cumplimiento de las responsabilidades con ejemplaridad. Así como se dice hoy que la «organización es una práctica social», la gerencia social puede verse como una «técnica social», un «saber práctico social» que tiene que moverse en la «frontera del conocimiento».

En el momento de hacer efectiva una reforma administrativa, se debe tener como propósito diseñar organizaciones planas, flexibles y abiertas al entorno, capaces de aprender a aprehender, en las cuales solamente se especifiquen aquellos elementos absolutamente necesarios, orientadas a sus poblaciones objetivo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil a las demandas de la comunidad, que hagan posible la descentralización y la participación de la sociedad civil.; se requiere así mismo el análisis de procedimientos tendiente a formular planes de reforma o reestructuración administrativa enmarcados en los esquemas organizacionales que plantea la Gerencia Social.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Social de Medellín. Gerencia social: hacia una conceptualización entorno a la gerencia social. En, Hacia un nuevo modelo de gestión. Medellín. 1997.

Barbosa, Erasmo. 1993. Calidad Total en las Reuniones de Trabajo. Edit. Mc Graw Hill.

BID. Oficina de Evaluación. 1997. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Brenson Lazán Gilbert. Decálogo de sinergia grupal. Fundación Neo-Humanista. Santafé de Bogotá, Colombia. Internet.

Castañeda Tarcisio. Lectura Las Políticas Sociales y la Sociedad Civil.

(fotocopias)

Crosby, Philips. 1990. Hablemos de Calidad. Edit. Mc. Graw Hill,.

De la Fuente Saenz, Jaime. Marketing Público: Un análisis comparativo con el Marketing Privado. Parte II. Universidad de Santiago de Chile.

Escarrá Damelis, Carolina. 17 de mayo de 2001. Investigación Acción Participativa. Una investigación para el cambio. ¿Entonces? ¿Cómo hacemos IAP? - UCAB

Esparza Lamas Alicia. 1997. El control social de gestión en los programas sociales como participación efectiva. Capítulo I. Tomado de memorias del seminario internacional: La Gerencia Social como desafío para el desarrollo, Universidad de la Salle.

Etkin, Jorge. Formas de gestión: del management a la gobernabilidad: la visión socio-política de las organizaciones en un contexto cambiante. Cátedra Abierta de Gerencia Social N° 14. Fundación Escuela de Gerencia Social. Ediciones FECS. Caracas, 2000. 52 p.

González Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa. Internet.

Honorato, Juan 1995.Prof., Gerencia Pública y Calidad Total. Fac. Cs. Jurídicas y Sociales, Universidad de Concepción,

Kemmis, Mac Taggart, Elliot, Florian, Kurt Lewin, Park, Pérez Serrano.
Investigación Acción

Kliksberg Bernardo. 1989. Como transformar el Estado. Fondo Cultura Económica. México.

1989 Gerencia Pública en tiempos de incertidumbre. Instituto Nacional de Administración Pública Madrid

1997. Hacia una Gerencia Social eficiente algunas cuestiones claves. Tomado de políticas públicas y gestión social: una mirada desde la gerencia social. Alcaldía de Medellín.

Lahera, Eugenio 1993. Como Mejorar la Gestión Pública. Edit. Foro 90.

Lectura Gerencia Social: Hacia una conceptualización en torno a la gerencia social. Tomado de hacia un nuevo modelo de gestión social. Alcaldía de Medellín. 1997.

León Méndez, Adalberto. Ricardo Guell Camacho. Zulma Díaz Florez. Febrero 2002. lecturas del Modulo Introducción a la Gerencia Social. Bogotá.

Lobos, Julio. 1993. Calidad a Través de las Personas. Edit. Domen.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto No. 921 del 23 de mayo de 2000. Por el cual se reglamenta la organización del Banco de Éxitos de la Administración Pública y el otorgamiento del Premio Nacional de Alta Gerencia

Mokate, Karen Marie. Abril de 2000. Convirtiendo el "monstruo" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. Instituto

Muñoz, María Victoria. 1997. La Gerencia Social como soporte para las relaciones Estado-sociedad civil frente al desarrollo. Capítulo I. En Memorias del Seminario Internacional: la Gerencia Social como desafío para el desarrollo. Universidad de La Salle. Bogotá.

Oszlak, Oscar. Gerencia social: la construcción de una disciplina. Cátedra Abierta de Gerencia Social N° 15. Fundación Escuela de Gerencia Social. Ediciones FECS. Caracas, 2002. 42 p.

Rico, Rubén. 1993. Calidad Estrategia Total. Edit. Macchi,

R. J. Aguado. Cultura y culturas organizacionales. Fotocopias

Rojas, José Raúl. SDB Investigación Acción Participativa (IAP).

Salazar, José. Apuntes de su clase. Módulo de Planeación Estratégica.

Senge, Peter. 1995. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Editorial Granica.

Senlle, Andrés. 1993. Calidad Total en los Servicios y la Administración Pública. Edit. Gestión 2000.

Serna Gómez, Humberto. Los equipos de mejoramiento continuo. Una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio. Serie Mercadeo. Fotocopias

Siliceo Aguilar, Alfonso. David Casares Arrangoiz. José Luis González Martínez Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva. Fotocopias.

Silva Colmenares, Julio. El Alcalde: Gerente Social del municipio. Documento especial para nexos municipales

Tohá, Carolina. Ricardo Solari. 1996. La Modernización del Estado y la Gerencia Pública

Vargas Velásquez, Alejo Las políticas públicas entre la racionalidad técnica y la racionalidad política Capítulo II. En El estado y Las Políticas Públicas. Bogotá: Almudena Editores

Mintzberg, H. 1999. "Gestionar el Gobierno, gobernar la Gestión", reimpreso y traducido en Losada, C. (ed). ¿De burócratas a gerentes?: las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

CALIFICACIÓN JURADO

▪ **DR. JAIME ANTONIO QUICENO GUERRERO**

▪ **DR. RAMIRO ALFARO VALERO**
