

LA CULTURA ORGANIZACIONAL. EL RETO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES



RUTH DEYCI ORTIZ GUTIÉRREZ.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ
2018

LA CULTURA ORGANIZACIONAL. EL RETO DE LAS ENTIDADES TERRITORIALES



RUTH DEYCI ORTIZ GUTIÉRREZ.

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
ESPECIALISTA EN GESTIÓN PÚBLICA

ASESOR: ABDON ALEJANDRO POVEDA GÓMEZ

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA
BOGOTÁ
2018

Resumen

Este trabajo plantea desde un ejercicio práctico y vivencial la problemática existente en algunas entidades territoriales, específicamente analizando el caso del Municipio de Cáqueza Cundinamarca, donde de manera objetiva buscaremos determinar como la ausencia de cultura organizacional dentro de la entidad, desencadena en los servidores públicos falta de identidad, de sentido de pertenencia, de sentido orgánico y de servicio.

Ante esta realidad, el Municipio de Cáqueza como entidad pública que tiene como objetivo prestar servicios y satisfacer las necesidades de la comunidad, debe considerarse como parte de la gestión pública que desarrolla, implementar políticas de cultura organizacional basadas en principios organizacionales, valores, ética e integridad del talento humano; y es allí, donde el reto para estas entidades inicia, por ello plantearemos y analizaremos el panorama existente y como aporte se presentará una propuesta que busca adoptar estrategias gerenciales en cultura organizacional que mejore la eficiencia en la gestión pública y satisfagan los usuarios internos y externos de la institución.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Entidades Territoriales

Abstract

This work proposes from a practical and experiential exercise the existent problematic in some territorial entities, specifically analyzing the case of the Municipality of Cáqueza Cundinamarca, where objectively we will try to determine how the absence of organizational culture within the entity, unchains in the public servants lack of identity, sense of belonging, organic sense and service.

Faced with this reality, the Municipality of Cáqueza as a public entity that aims to provide services and meet the needs of the community, should consider as part of the public management that develops, implement organizational culture policies based on organizational principles, values, ethics and integrity of human talent; and it is there, where the challenge for these entities begins, that is why we will raise and analyze the existing panorama and as a contribution we will present a proposal that seeks to adopt managerial strategies in organizational culture that improve the efficiency in public management and satisfy internal and external users of the institution.

Key Words: Organizational Culture, Territorial Entities

Tabla de Contenido

Resumen.....	iii
Abstract	iv
Tabla de ilustraciones.....	vi
Introducción	1
¿Cómo funciona hoy Cáqueza como Administración Pública?	3
Ubicación Geográfica	5
Dimensión político – administrativa	5
¿La Cáqueza De Hoy Es Distinta A La Del Siglo Pasado?	10
¿La Administración Pública En Cáqueza Presenta Algún Grado De Identidad De Cuerpo Frente Al Cumplimiento De Su Misión Constitucional E Institucional?	12
La Cultura Organizacional Promueve	14
Bibliografía	17

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Panorama de la cabecera municipal de Cáqueza.	7
Ilustración 2: Representación gráfica de las características del servidor publico	15

Introducción

“El Municipio de Cáqueza En la época precolombina, el territorio del actual municipio de Cáqueza estuvo habitado por los gúchipas, de la confederación muisca, descendientes del Cacique Ebaque (hoy Ubaque).

Fue fundado por el cacique Lorenzo Gaque y por el oidor Luis Enríquez el 23 de octubre del año de 1600, formado por los indios de éste y los poblamientos de Estaquecá, Ubatoque, La Cabuya, Tingavita, Tunque, Tuirá, Quirasoca y Quebrada Honda. El 22 de noviembre de 1600 el oidor Luis Enríquez y el Fiscal Aller de Villagómez mandó juntar los indios para la correspondiente descripción, de la que resultaron 770 indios.

En visita del oidor Joaquín de Arostegui y Escoto al pueblo de Cáqueza el 3 de febrero de 1759 se contaron 336 personas; era su cura doctrinero Fray Antonio Martín del Casal y Freiria. Aróstegui y Escoto, por auto del 6 de febrero de 1759 asignó a los indios una parcela de comunidad y con sus frutos fundó una casa hospital.

Por decreto de 6 de septiembre de 1810 de la Junta Suprema de Santafé le dio a Cáqueza la categoría de Villa, con derecho a escudo de armas y hacer demarcar su territorio por un geógrafo.”¹

Los primeros sacerdotes fueron Fray Tomas de Paz y Ramón Eguiguren, sin embargo, muchos otros hicieron parte de la historia del Municipio a través de la construcción de parroquias hasta llegar a la Basílica Menor que hoy existe.

Esta pequeña reseña de nuestro Municipio que en realidad es muy corta, pues no existe un banco de datos que guarde la memoria institucional desde el año 1600 hasta nuestros días, nos muestra cómo ha sido la administración o forma de gobierno en Cáqueza, como notamos, en principio, siendo un municipio constituido por indios, caciques y por la influencia marcada de la iglesia católica, podríamos intuir entonces, que la organización social primitiva era ejercida por caciques y gamonales, además de un patriarcado, pues eran ellos quienes se adueñaban del poder

¹ Tomado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1queza>

local y lo usaban para manipular la población y controlar la política lugareña, buscando beneficiarse de favores personales, contratos y beneficios en todo orden, como sucedió en otras partes de Colombia. Además, la participación de la mujer era inexistente.

Entonces, durante esa época la participación ciudadana era imposible, sin embargo, la influencia de nuevas instituciones liberales y democráticas hacia 1865 en Cundinamarca empieza a transformar ese sistema político que se veía en el país, se crean nuevos sistemas judiciales y sistemas de elección popular, de esta forma se va transformando el manejo del poder y empieza una transición de cierta forma participativa, y el poder sigue llamando la atención para quienes gozaban de privilegios.

Si bien es cierto después de la Constitución Política de 1991, surge otra forma de vida institucional mediante un estado social de derecho, donde toma gran importancia el Estado apuntando a satisfacer las necesidades de la comunidad, produciendo un vínculo Estado – sociedad.

Aun después de tantos episodios marcados en la historia, podemos decir que se mantiene ese manejo político en el Municipio por ciertos poderes económicos; sin embargo, la cultura ciudadana en temas políticos se convierte en un festín en época de elecciones, los últimos 20 años por no extendernos mucho, han mostrado que el poder económico influye altamente en las elecciones, la comunidad no percibe la administración pública más allá de las promesas de campaña y de las prebendas recibidas de los aspirantes, con tristeza se nota un comercio de voluntades a cambio de votos, entonces la comunidad busca que su dirigente de turno entregue obras y demás promesas de campaña.

Muy pocas administraciones a lo largo de la historia de Cáqueza, han buscado generar identidad no solo para los funcionarios públicos sino para el pueblo en sí. La percepción de la ciudadanía en temas públicos y políticos es calificada por obras físicas, pero la institucionalidad no es entendida por la población, entonces ¿cómo puede un municipio esperar ser mejor cuando no se apersona de conocer y estudiar para transformar la forma de administrar y gestionar lo público? ¿Dónde y cuándo en los últimos años de Cáqueza, la Administración Pública y la Gestión Pública han generado e incentivado en la comunidad sentido de pertenencia hacia la institucionalidad? ¿Por qué la población ha sido renuente a conocer de forma personal y

documentada la realidad del Municipio desde otros puntos de vista que no sean obras de cemento o simplemente prefieren juzgar por chismes de pasillo?

Estas y otras inquietudes trataremos de desarrollar a lo largo de este documento, pero principalmente como podremos resolver en cierta parte la falta de conciencia ciudadana a través de la cultura organizacional.

¿Cómo funciona hoy Cáqueza como Administración Pública?

La constitución política de 1991 introdujo profundas modificaciones encaminadas a que el Estado lograra un mayor dinamismo en el cumplimiento de sus obligaciones políticas, económicas y sociales; particularmente a nivel de las comunidades locales. Dentro de esas modificaciones, quizás la más importante es la realización del proceso de modernización y fortalecimiento del municipio colombiano, iniciado en el siglo pasado, a través de la elección popular de los alcaldes.

Fue en efecto, el constituyente de 1991 el encargado de definir al municipio, en el ámbito de las diferentes relaciones de orden político y territorial que surgen dentro el Estado colombiano como una "entidad fundamental de la división político - administrativa del Estado" (artículo 311), titular de una serie de prerrogativas y responsable del cumplimiento de nuevas funciones, encaminadas a lograr una real descentralización territorial, dentro del marco propio de la democracia participativa, que constituye presupuesto básico del Estado Social de Derecho.

La Constitución Política de Colombia de 1991 y el desarrollo normativo en esta materia le otorgan a los municipios competencias y responsabilidades, entre las prioritarias esta las de satisfacer las necesidades de salud, educación, servicios públicos domiciliarios, saneamiento básico, agua potable, vivienda, recreación y deporte; así como construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su ámbito de competencia, promover la participación comunitaria de sus habitantes, planificar el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de su territorio.

Parte del marco legal nace cuando entra en vigencia la Ley 617 de 2000, con la cual se racionalizo el gasto público o ajuste fiscal y se estableció topes máximos a los gastos de funcionamiento, lo cual obligo a las entidades territoriales a ajustar sus plantas de personal buscando proyecta estructuras ágiles, eficientes en cumplimiento de la misión institucional. También la ley 909 de 2004 “Por la cual se dictan normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones” estas entre otras muchas normas enmarcan la administración del municipio.

Tomemos unos aspectos básicos e importantes del Municipio.

Nombre del municipio: CAOUEZA

NIT: 899999462-9

Código Dane: 25151

Gentilicio: CAOUECEÑOS

Cáqueza tiene una población de 16.442 habitantes según datos del censo 2005 (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

No. Habitantes Cabecera: 5937

No. Habitantes Zona Rural: 10530

Total: 16467

Como lo indican las cifras del DANE y de la Oficina del SISBEN del municipio de Cáqueza, la mayoría de la población Caqueceña habita en la zona rural, con el 60% del total de los habitantes, en contraste con la población urbana que representa el 40% del total de los habitantes.

Ubicación Geográfica

El municipio de Cáqueza se encuentra situado en el oriente del Departamento de Cundinamarca, sobre la cordillera oriental de Colombia, por donde fluye la cuenca del río Negro. Está localizado entre las coordenadas 4 grados 24 minutos 46 segundos Latitud Norte y 73 grados 55 minutos 47 segundos Longitud Oeste. Su temperatura media es de 20 °C; se encuentra localizado en la parte inferior de una gran ladera en vecindades del río que lleva su nombre, la altura sobre el nivel del mar es de 1.746 m; su precipitación media es de 1.150 mm.

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1746

Temperatura mínima: 9° C

Temperatura media: 21° C

Temperatura máxima: 30° C

Extensión total: 120 Km²

Extensión área urbana: 38 Km²

Extensión área rural: 82 Km²

Límites del municipio: Por el Sur, Fosca; por el Norte, Ubaque por el Oeste, Une y Chipaque; y por el Este, Quetame

Dimensión político – administrativa

Como ya se anotó, el municipio de Cáqueza cuenta con un área aproximada de 120 Km², de los cuales 38 km² conforman el casco urbano. Cáqueza este certificado como municipio de sexta categoría de conformidad con los indicadores de población e ingresos corrientes de libre destinación. Es la capital de la provincia de oriente, conformada por los municipios de: Chipaque, Choachí, Fómeque, Fosca, Guayabetal, Gutiérrez, Quetame, Ubaque y Une.

El municipio está integrado por 35 veredas: Alto de la Cruz, Centro, Colorados, El Campin, El Carmen, El Páramo, El Tablón, El Volador, Ganco, Girón de Blancos, Girón de Resguardo, Hoya de Santiago, Jabonera, La Chapa, La Estrella, Los Pinos, Mercadillo, Mercadillo Segundo, Monruta, Moyas, Palogrande, Pantano de Carlos, Placitas, Ponta, Rincón

Grande, Río Negro, Río Negro Norte, Río Negro Sur, San José, San Vicente, Santa Ana, Tausa, Teusatá y Ubatoque.

En la parte urbana Cáqueza cuenta con los siguientes barrios: Altos del Tejar, Altos de la Popa, Capilla de Santa Bárbara, Ciudad Jardín, El Campin, El Palmar, Las Delicias, La Inmaculada, Lorenzo Gaque, Marilanda, Manuel F. Pabón, Rafael Núñez y San Fernando.

Como capital de provincia, provee los siguientes servicios a los municipios de la región: - Centro de Atención Provincial (CAP). - Juzgado Penal del Circuito. - Fiscalía Regional, Juzgado Civil del Circuito. - Hospital Regional San Rafael. - Inspección de Trabajo. - Oficina de Registro e Instrumentos Públicos, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Inspección de Tránsito y Transporte de Cundinamarca, Notaria del Circuito, Centros Educativos, servicios bancarios y un comercio en auge.

De otro lado, de conformidad con la información acopiada en materia administrativa y financiera, el municipio de Cáqueza ha venido evolucionado gradualmente en su gestión pública, principalmente en su acertado manejo de las finanzas públicas, lo que denota no solo una disciplina fiscal sino una buena capacidad de gestión.

Esta situación es uno de los grandes retos que tiene que afrontar la administración municipal en el inmediato futuro, consecuencia de factores internos y externos que colocan al municipio, en una realidad notable, por su ubicación como cabecera de provincia de oriente del Departamento de Cundinamarca; su cercanía con dos polos de desarrollo Villavicencio y Bogotá, lo cual debe verse como una oportunidad para su desarrollo agroindustrial, comercial, de servicios y agropecuario en consonancia con su crecimiento poblacional, situación que demanda contar con una administración eficiente y efectiva, que posibilite mantener un desarrollo equitativo, en el que la redistribución del ingreso se refleje en el poder adquisitivo, y los servicios tengan una oferta cualificada, en función de la capacidad de pago de los usuarios y de prosperidad para sus habitantes.



Ilustración 1: Panorama de la cabecera municipal de Cáqueza.

Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1queza#/media/File:Bigcaqueza.JPG>, 2018

Un último aspecto en este componente es que con el Acuerdo Final de Paz, la identidad institucional del Estado no es la misma. Necesariamente debe comportarse y funcionar diferente. En conjunto, toda la institucionalidad municipal planteada, determina dinámicas de gestión completamente diferentes, y define también el rumbo del diseño organizacional, con este nuevo entorno.

Con la información antes mencionada, podemos ubicar de cierta forma el contexto del municipio al que nos referimos. Ahora de forma básica referimos la estructura administrativa de la Alcaldía, que se encuentra conformada por las siguientes dependencias (art. 3 decreto 049 de 2007)

1. Despacho Del Alcalde
2. Oficinas Asesoras
 - 2.1 Oficina Asesora Jurídica.

2.2 Oficina de Control Interno

3. Secretarías

3.1 Secretaría de Gobierno y Servicios Administrativos

3.2 Secretaría de Hacienda

3.3 Secretaría de Desarrollo Territorial E Infraestructura

3.4 Secretaría de Desarrollo Social Y Económico

4. Institutos Descentralizados

4.1 Instituto Municipal de Cultura, Turismo, Deporte y Recreación

4.2 Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios

Una vez definida de forma general como está ubicado y conformado el Municipio y la Administración Municipal quien actúa mediante un representante legal vinculado a través de una elección popular para ejercer funciones como administrador público y ejecutar a través de un plan de desarrollo denominado actualmente “Por una gestión diferente 2016-2019”, un plan de gobierno con el cual busca satisfacer las necesidades básicas de la comunidad en diferentes sectores como salud, educación, servicios públicos, entre otros.

Cuenta con un recurso humano conformado por 30 personas entre servidores públicos y trabajadores oficiales. Algunos de servidores públicos se encuentran vinculados de libre nombramiento y remoción, carrera administrativa y provisional. También cuenta con aproximadamente 70 personas vinculadas por contrato de prestación de servicios.

La determinación de los Ingresos Corrientes de Libre Destinación e Indicadores de Gasto a nivel territorial se fundamenta en la lógica y disposiciones que en materia presupuestal se encuentran contenidas en el Estatuto Orgánico de Presupuesto y las reglas fiscales que contiene.

Los ingresos Corrientes están compuestos por:

- 1) Ingresos Tributarios.
- 2) Ingresos No tributarios.

Ingresos Tributarios: Son aquellos que llegan a las arcas municipales de manera regular, conformados por pagos obligatorios, fijados en virtud de la norma legal. Compuestos por:

- Impuestos Directos e indirectos como son: el predial, industria y comercio, avisos y tableros, impuesto de delineación, impuestos de espectáculos públicos, degüello de ganado menor, juegos de suerte y azar, vehículos automotores, la sobretasa bomberil, sobretasa a la gasolina entre otros

Ingresos No Tributarios: incluye los ingresos del gobierno municipal que, aunque son obligatorios dependen de las decisiones o actuaciones de los contribuyentes provienen de la prestación de servicios del Municipio. Son aquellos que no son impuestos y se reciben de manera regular como: Tasas, Multas, Transferencias.

La organización actualmente presenta dificultades de tipo administrativo ya que los instrumentos de planeación se encuentran desactualizados, como por ejemplo el EOT, manuales de procesos y procedimientos, se carece de indicadores de gestión que permitan medir los resultados de la administración, los mecanismos de control no se ejecutan, los principios y códigos como el de integridad no se han adoptado, entre otros que tienen una desactualización de más de 8 años, lo cual no proporciona eficacia, eficiencia y transparencia y por ende permite que la comunidad perciba cierto grado de desconfianza.

Esta falta de organización además de generar situaciones como las mencionadas anteriormente, también visualizan la falta de inclusión de la participación ciudadana al no generar y fomentar espacios para que conozcan de forma personalizada el sistema administrativo y la forma como se gestionan los recursos públicos en el Municipio.

Además, la falta de implementar políticas públicas generadas a partir de un análisis comprometido, juicioso y participativo y de inclusión que apunten al cumplimiento de los fines de la administración pública entendido como de interés público y a los principios mismos de la entidad. Estas políticas internas y externas deben generar impacto y los resultados deben ser medibles con el fin de evaluarlos a futuro y de ellos permitir acciones de mejora donde se puedan evidenciar cambios dentro de la comunidad.

El municipio de Cáqueza actualmente presenta al interior de la entidad debilidades en los procesos administrativos, insatisfacción en usuarios internos y una marcada ausencia de planificación institucional, lo que ha permitido generar resultados poco satisfactorios en la prestación de los servicios, esto nos lleva a la siguiente pregunta:

¿La Cáqueza De Hoy Es Distinta A La Del Siglo Pasado?

Teniendo en cuenta el contexto expresado anteriormente, puede mencionarse que desde el punto de vista de la administración pública, ha tratado de evolucionar y actualizar su estructura, lo cual no indica que actualmente este perfecta, si mostró avance en relación al siglo anterior, el sistema de gobierno a partir de la Constitución Política tuvo su impacto también en esta región; sin embargo, desde un análisis político el manejo es muy similar, la consolidación del poder político en estructuras con manejo económico persiste, influyendo en los procesos electorales.

Podemos analizar algunos síntomas que han persistido en los últimos años, para mencionar algunas tenemos:

- Algunos de los últimos dirigentes políticos (20 años atrás) no cuentan con el conocimiento personal para desarrollar y alcanzar los objetivos como dirigentes públicos en relación con los propuestos en sus planes de desarrollo, y mucho menos han generado innovación al interior de la entidad. Adicional tampoco cuentan en su grupo directivo con personal específico para estas actividades.

- Son reacios a generar espacios flexibles y a aprovechar el potencial de sus colaboradores en relación con estrategias institucionales, o las escuchan, pero no se adoptan acciones de mejora.
- Sus acciones como dirigentes públicos se enfocan en la construcción de obras físicas, que le permitan ante la comunidad ser evaluados; pero muy poco se hace por realizar una planificación estratégica que le genere identidad, sentido de pertenencia, mejora en el servicio y una satisfacción plena de sus usuarios internos y externos.
- Se elaboran planes institucionales poco asertivos, sin tener una finalidad específica y un objetivo marcado, se busca adoptar cualquier documento que permita cumplir con el requerimiento de la ley, pero de fondo en primera instancia, no se elabora de forma participativa, no son socializados con los servidores públicos, generalmente no se ejecutan al 100%, no se realiza seguimiento y mucho menos son evaluados, con el fin de conocer si el alcance planteado guarda relación con los objetivos institucionales.
- No se elabora, estructura, socializa, y menos se aplican los procesos de inducción y re inducción, entonces como generar en el servidor público una identidad con la institución, un sentido de pertenencia cuando no tiene clara la misión y la visión de la entidad, cuando cada uno realiza su trabajo como quiere y cuando quiere, cuando no existe cooperación y colaboración como una unidad integral, por el contrario la información se toma como personal y la memoria histórica de entidad se pierde con el paso de los años.
- La falta de adoptar procesos propios de evaluación de desempeño, que le permitan a la entidad hacer un seguimiento en si los empleados están apuntando sus esfuerzos a conseguir el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, la falta de determinar reglas claras con sus servidores públicos, no genera trascendencia en la gestión pública en el Municipio de Cáqueza.
- Cuando los servidores públicos no encuentran motivaciones más allá de adquirir como contraprestación a su trabajo una remuneración, no se puede decir que hay satisfacción en la prestación de servicios. Los planes de bienestar social e incentivos

no apuntan al cumplimiento de su esencia, entonces como pretender que un empleado realice su trabajo con entusiasmo y compromiso.

- Las funciones se encuentran centralizadas y sobrecargadas, lo cual impide que se generen espacios para planear las actividades.
- Ahora analizando externamente la percepción de la comunidad, puede mencionarse ausentismo en la participación a rendiciones de cuentas, espacios oportunos para que la comunidad conozca de primera mano la información y pueda hacer un control social, político y financiero efectivo.

Estas entre otras situaciones apuntan a pensar que aún queda mucho por mejorar en relación a la forma de administrar y gestionar los temas públicos, para que los resultados sean distintos deben apropiarse políticas de cultura organizacional que fortalezcan la gestión pública.

¿La Administración Pública En Cáqueza Presenta Algún Grado De Identidad De Cuerpo Frente Al Cumplimiento De Su Misión Constitucional E Institucional?

Desde un contexto general podría decirse que no, pues es mínimo el interés de la comunidad y de los mismos funcionarios para crear y adoptar estrategias que apunten a un crecimiento de este tipo de cultura, de identidad y de sentido de pertenencia.

Los cambios van a pasos lentos, en este momento se está despertando en algunos grupos, especialmente jóvenes, una conciencia que proyecta cambios en la forma de administrar, gestionar y vigilar los temas públicos, lo cual debe apuntar al fortalecimiento mediante políticas públicas y la cultura organizacional buscando incentivar el sentido de pertenencia e identidad de funcionarios y comunidad en general no solo hacia la administración pública, también hacia el Municipio.

La entidad territorial, debe promover espacios que involucren toda la comunidad, creando conciencia ciudadana para lo cual el fortalecimiento a través de capacitaciones es vital, la formación en diversos temas de la administración pública debe permitir que se generen espacios de retroalimentación tanto del ciudadano como de la misma gestión que realizan las administraciones municipales.

Entonces podemos vislumbrar que existe un espacio para que se construya con base en el desarrollo de una cultura organizacional modelos y políticas internas orientadas al cumplimiento del cometido constitucional político, socio ambiental y territorial de la Administración Municipal, al que se refiere la Misión Institucional del Municipio, así como su Visión.. Analizamos el planteamiento de Rodríguez (2011) quien describe la cultura organizacional como una nueva óptica institucional, lo cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones y las instituciones; para lograr tales fines comenta la autora es necesario que la organización exija los siguientes aspectos:

- Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución
- Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución
- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión de los objetivos organizacionales
- Un trabajo participativo en las acciones de la institución.

Se puede percibir entonces, que la cultura organizacional se convierte en la vértebra de la entidad y participa de forma transversal tanto en procesos como en funciones, en toda la estructura de la institución, y puede ser expresada por cada uno de los servidores públicos, convirtiéndose de universal a particular y una lo material e inmaterial.

También Rodríguez (2011) menciona algunas características, tomando en cuenta lo mencionado por el autor y por Robbins y Judge (2009) se señalan las siguientes:

- Identidad de sus miembros. Es la capacidad que tienen todos los trabajadores de sentirse identificados con la organización.

- Énfasis en el grupo. Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas. Esto quiere decir que antes de tomar una decisión a nivel administrativo, se consideran las repercusiones que podrían tener los resultados a cada uno de los miembros de la organización.
- La integración de unidades. Para trabajar de manera coordinada e independiente.
- Orientación a los resultados, lo cual se traduce en la organización centrada en los resultados o eventos, en vez de las técnicas o procesos usados para lograrlos.
- El control. Se establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Innovación y aceptación al riesgo. Se refiere a que los empleados sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar, es decir, como es que se distribuyen las recompensas, ya sean con aumentos de sueldos y ascenso de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines, los medios.
- Atención al detalle, se refiere al grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- El enfoque hacia un sistema abierto, para que la organización controle esos cambios externos.

Una vez la Administración Municipal tome conciencia de promover mecanismos que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional y que los mismos funcionarios reduzcan la resistencia al cambio, la transformación del servidor público despertará un sentido orgánico, identidad, sentido de pertenencia, y una prestación de servicio público con calidad y humanidad. Esto puede representarse gráficamente así:

La Cultura Organizacional Promueve

La cultura organizacional ha de ser un constructo social del colectivo de los servidores públicos, promovido no sólo desde la Administración Municipal en cabeza del Alcalde de Cáqueza, en nuestro caso, sino desde cada uno de quienes cumplen función pública tanto en el nivel central, como centralizado del Municipio. Esto implica internalizar cambios fundamentales en la conducta de las personas; por ejemplo, el entender que no se es **funcionario** sino **servidor público** y que, por ende, su responsabilidad es con la ciudadanía caqueceña y en particular con sus niños, niñas y adolescentes.



Ilustración 2: Representación gráfica de las características del servidor público

Fuente: Elaboración propia

La transformación debe provenir de adentro hacia afuera, mientras la administración no fomente estos cambios al interior de la entidad, no será posible que se refleje en la comunidad. El proceso debe romper esquemas tradicionales dentro del Municipio, una vez se generen los conceptos mencionados anteriormente en todos los funcionarios y los resultados sean visibles en la prestación de los servicios de la administración municipal, la comunidad externa notará e iniciará su proceso de retroalimentación, y allí es donde la Alcaldía como rectora de una gestión

pública transparente, eficiente y eficaz integrará mediante procesos de fortalecimiento institucional mediante, como capacitaciones, participación ciudadana en medios de comunicación masivos en el municipio, etc., buscando la transformación en cada ciudadano, la participación activa de diversas comunidades (jóvenes, veedores, docentes, estudiantes, etc.) para construir políticas públicas encaminadas el fortalecimiento del Municipio permitirá crear una cultura organizacional integral en toda su población.

Cáqueza como Provincia de Oriente, ha dejado pasar muchos años y su tendencia ha sido al parecer estática en el tiempo, muy poco innovadora, entonces su gestión pública y el cumplimiento de sus objetivo como prestadora de servicios no le permite subir su nivel mientras no actualice sus procesos, no implemente políticas internas y no organice su gestión; la cultura organizacional se convierte en un instrumento a través del cual puede dar el primer paso a una modernización de la gestión pública, a la generación de identidad y sentido pertenencia, a través de valores organizacionales, para entrar a competir en el mercado de servicios de las entidades públicas, de lo contrario su futuro seguirá en retroceso.

Es importante mencionar el significado de “valor” ya que en la cultura organizacional se convierte en el principal actor al asociar al comportamiento organizacional y el desempeño de las actividades o procesos. Secco, cita en Alles (2008), en su libro sobre comportamiento organizacional, valor significa cualidad (de una persona o cosa) que la hace susceptible de estimación o precio, también lo define como cosa que tiene calidad según una consideración personal o social. Por lo tanto, para una organización los valores serán aquellos principios que permitiéndole cumplir con su misión y visión, representan las cualidades más apreciables en ese ámbito.

Bibliografía

Flores, María. (2011). La gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los institutos y colegios universitarios de la región central. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo

Luna, Raúl y Pezo, Alfredo. (2010). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Edición del convenio Andrés Bello. Colombia

ROBBINS, STEPHEN Y JUDGE TIM, (2009). Comportamiento organizacional. México, ediciones Pearson educación de México S.A. de c.v.

Rodríguez, Elibety. (2011). Gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional dentro del marco de la educación robinsoniana. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo

Gelanzé, Francisco. (2014). La Cultura organizacional en la administración pública. Una Mirada teórica a la eficiencia en la gestión. Docente Universidad de Carabobo. Carabobo

Melo, J. (1998). Caciques y gamonales: Perfil político. 9/12/2018, de Revista Credencial Historia No. 103 Sitio web: <http://www.jorgeorlandomelo.com/caciquesyg.htm>

Alcaldía de Cáqueza. (2009). Documento técnico para el proceso de fortalecimiento institucional y modernización organizacional de la alcaldía municipal de Cáqueza Cundinamarca. 9/12/2018, Sitio web: <http://www.caqueza-cundinamarca.gov.co/tema/planes>