

GERENCIA PÚBLICA EN COLOMBIA, HACIENDO ÉNFASIS EN EL ACTUAL GOBIERNO

PUBLIC MANAGEMENT IN COLOMBIA, WITH EMPHASIS
ON THE CURRENT GOVERNMENT

José Gerardo Cruz Hernández

Artículo de reflexión

Resumen

En este texto se presenta el resultado de un estudio de reflexión analítica sobre la “Gerencia Pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno”, con un breve esbozo en el contexto internacional, en el que se exponen algunos aspectos fundamentales del tema en cuestión y la síntesis de las dos propuestas señaladas para la nueva Gerencia Pública en Colombia.

Abstract

This text presents the results of a study of analytical reflection on “Public Management in Colombia, with emphasis on the current government, with a brief outline in the international context, which sets out some fundamental aspects of the subject matter and synthesis of the two proposals outlined for the new Public Management in Colombia.

Palabras clave

Nueva gerencia pública, filosofías públicas de gobierno, gestión de operaciones, evaluación y rendición de cuentas, carrera administrativa, competencias laborales y modelo gerencial integral.

Keywords

New public management, public philosophies of government, operations management, assessment and accountability, career management, job skills and integral management model.

Introducción La nueva gerencia pública en el contexto internacional

En el estudio realizado se presenta un esbozo en torno a los fundamentos teóricos y prácticos de la denominada “Nueva Gerencia Pública”, con algunos aportes de países que van a la vanguardia en esta materia, tal es el caso de Nueva Zelanda, Australia, Reino Unido, Suecia, Suiza, Italia, Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, algunos de Asia, África y de América Latina, en el que se incluyen factores asociados a este tema como son: las denominadas filosofías públicas de gobierno; la gestión de las operaciones; el liderazgo ejecutivo; las políticas de gestión pública; el sistema nacional de evaluación de la gestión pública; el sistema de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas de las entidades públicas; lo referido a la Carrera Administrativa, el empleo público y la Gerencia Pública en Colombia; el análisis de la estructura básica del servicio civil, la selección del recurso humano; la experiencia de la nueva Gestión Pública en Colombia; la visión del gobierno electrónico en Colombia; la propuesta de un Modelo de Gerencia Pública en Colombia y sus requisitos; la propuesta denominada “diseño de un Modelo Gerencial Integral con calidad para el sector público”.

En el desarrollo de los aspectos enunciados y que estructuran el contenido de este trabajo, se pondrá de relieve la necesidad inaplazable en Colombia de ir generando los espacios y ambientes propicios para la implementación de políticas públicas institucionalizadas y procesos conducentes a la adopción del concepto de la denominada “Nueva Gerencia Pública en Colombia”, de tal suerte, que los productos y servicios a cargo de las entidades públicas se ofrezcan a los ciudadanos con los mejores niveles de eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, celeridad, etc.; y que los directivos de las Entidades Estatales, empezando por el Presidente, los Ministros, Gobernadores y Alcaldes, etc., observen buenos niveles de competencia en el desempeño de sus cargos, similar a las competencias laborales exigidas en el sector privado y ejerzan sus funciones como “Verdaderos Gerentes” de las entidades estatales.

La nueva Gerencia Pública tiene como objeto de estudio la discusión profesional en torno a la manera como se pueden estructurar, administrar y controlar las oficinas o dependencias estatales, cuya reflexión es cosmopolita para las disciplinas que se ocupan de la administración pública; y en consecuencia, funcionarios y expertos en todas partes del mundo hacen de ella su campo de investigación. Para participar en forma constructiva en una reflexión cosmopolita de la administración pública, el lector necesita una inducción y fundamentación sobre lo que significa la “nueva gerencia pública”, la cual tiene como fuente puntos comunes. Los puntos comunes constituyen una visión que comporta variables sobre un “gobierno bueno y responsable”.

Los puntos comunes hacen referencia al liderazgo ejecutivo en el gobierno, los operadores de la administración del gobierno y las políticas de la administración pública. Cada uno de los puntos comunes tiene su propia gama de interrogantes sobre qué hacer, que posibilitan un debate disciplinar en el contexto internacional.

Después de haber hecho alusión a puntos comunes respecto de filosofías públicas de gobierno, es indispensable manifestar que la nueva Gerencia Pública Internacional tiene como soporte concepciones culturales de un gobierno bueno y responsable, tal como lo expresa el experto Michael Barzelay, al decir: “La forma básica del argumento es que seleccionar e implementar maneras particulares de llevar a cabo la administración pública, puede satisfacer las aspiraciones insatisfechas del público por un gobierno bueno y responsable”.

La planeación del gasto dirigido a los productos y la administración financiera son ejemplos pertinentes. La concepción sobre los productos que aspira producir el gobierno, se adoptan en los centros de poder de alto nivel, tal es el caso de las Secretarías o Unidades Centrales de Presupuesto. A su vez, lo relacionado con decisiones respecto de cómo producir esos productos se adoptan más cerca del público. Con el propósito

de ilustrar mejor el concepto de un gobierno “bueno y responsable”, se trae a colación lo expresado por el profesor antes citado, cuando manifiesta que:

El argumento para presupuestar por productos supone que los ejecutivos de alto nivel se encuentran en la posición adecuada para saber cuáles productos le convendrán a los objetivos de las políticas públicas, políticamente apoyadas y sustantivamente valiosas, mientras que los administradores operativos se encuentran en la posición adecuada para saber cómo entregar esos productos de manera efectiva y eficiente. Detrás de esta suposición se encuentra la idea de que un buen gobierno conlleva el proceso de ajustar los productos deseados a las interpretaciones constantes de políticas públicas políticamente aceptables y sustantivamente deseables, por un lado, y la entrega de productos de una manera cada vez más efectiva y eficiente, por el otro. El argumento para presupuestar por productos incluye otra línea de razonamiento, fundada en la idea de un “gobierno responsable”. La idea es que los funcionarios y las oficinas gubernamentales pueden ser supervisados más eficientemente por centros de poder democráticamente electos o sus agentes en el centro del gobierno si la responsabilidad sobre la calidad y los costos del producto recae en unidades identificables dentro de la jerarquía burocrática².

Las creencias que sustentan la idea de un “gobierno bueno y responsable” no son universales; y en consecuencia; cada Estado adopta las políticas que considera le reportan los mejores resultados en la Gestión y Gerencia públicas. Para ilustrar mejor esta noción se expresa que

un gobierno responsable consiste en un proceso que encierra complejidades, que implican el ejercicio de un control de interacciones mutuas entre los poderes que concentran el legislativo, el ejecutivo y el judicial. Lo anterior implica que las oficinas deben generar un sistema de valores en correspondencia con las perspectivas estadounidenses del buen gobierno. Esto da lugar a que las dependencias estatales deben generar una gama de valores en congruencia con las perspectivas de un buen gobierno.

Esto ha conllevado que en los Estados Unidos la idea de presupuestar por productos no sea una práctica muy utilizada, mientras que en Estados como el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Suecia, Suiza e Italia, donde las ideas de gobierno responsable están enfocadas con “el sistema gubernamental de fusión de poderes”, en el orden de ideas expuesto sobre la “nueva Gerencia Pública, como una invitación a un diálogo cosmopolita”, es indispensable como mínimo hacer alusión a la corriente del liderazgo ejecutivo, entendido éste como un tema amplio que se ocupa de la función de los administradores públicos.

El concepto de un gobierno responsable debe tomarse como un proceso de controversias (conflictos) entre los centros de poder, situación que causa un ambiente de inseguridad para presupuestar por productos. Para su mejor comprensión es oportuno manifestar que el debate gira en parte, en su rol que desempeñan como consecuencia de las acciones que llevan a efecto en torno a los procesos del diseño de políticas públicas por fuera de las oficinas oficiales.

Por otro lado, la denominada corriente de la gestión de operaciones del gobierno, dirige su interés a fortalecer las cadenas de valor, las que posibilitan a las oficinas y a los contratistas adelantar programas y proyectos orientados al logro de los objetivos acordados en las políticas públicas.

Las reflexiones en torno a la nueva Gerencia Pública son de suma actualidad al observarse la aplicabilidad de los principales tributarios inherentes a esta corriente, como son la “gestión de procesos comerciales, la gestión del rendimiento, la doctrina del presupuesto responsable,

cuyos factores enunciados deben cumplirse en forma rigurosa con el soporte de una base contable, atemperados a las disposiciones que regulan la materia.

En lo referido a la administración de las operaciones del gobierno, es indispensable tener presente la gestión de los procesos comerciales y la gestión del rendimiento en las instituciones estatales.

No obstante lo expresado, se necesita cierta ingenuidad para que exista congruencia entre esas escuelas de pensamiento con los aspectos y circunstancias del sector público. Las normas generales de mayor frecuencia relacionadas con las ciencias funcionales de la administración son mejoradas al máximo para situaciones donde se enajenan productos tangibles a los clientes a cambio de dinero. Por regla general, se adopta como presupuesto de fondo que el diseño organizacional sea análogo a una estructura jerarquizada sencilla, en sustitución de una burocracia profesional.

Para terminar de manera provisional lo aludido a la “corriente de la gestión de las operaciones del gobierno”, es importante destacar que su vigencia depende de conocer a fondo los aportes relativamente nuevos en las ciencias que se ocupan de aspectos funcionales como la contabilidad y el control administrativo.

Cuando se aborda el factor denominado “la corriente de las políticas públicas de gestión pública”, se expresa que están constituidas por normas y costumbres cotidianas institucionales con una gran cobertura que permite conducir, motivar y evaluar los programas y dependencias del sector público. Dichas reglas y costumbres cotidianas institucionales pueden clasificarse en cinco áreas:

Proceso de planeación del gasto y administración financiera; servicio civil y relaciones laborales; compras, organización y métodos; y auditoría y evaluación. De múltiples manifestaciones las políticas de administración públicas determinan el ambiente burocrático dentro del cual funcionan las dependencias estatales³.

Las corrientes enunciadas anteriormente nunca permiten alcanzar en términos generales los objetivos de la gestión pública, pero se han convertido en un polo de atracción para las discusiones y alternativas que ofrece la nueva gerencia pública.

La gerencia pública en Colombia

Para dar inicio al tema de la Gerencia Pública en Colombia es pertinente manifestar que tal como se ha evidenciado en los países latinoamericanos, las transformaciones en la administración pública colombiana han tenido su origen en la mayoría de los casos en, “recomendaciones internacionales de misiones y organismos que han logrado introducir nuevos elementos destinados al fomento de una cultura de lo público, atemperada a las realidades internacionales del momento, como ocurrió en 1951, con la misión Currie y Le Bret, AID, Cepal, que expusieron e introdujeron en Colombia nuevos conceptos económicos y recomendaciones sobre los enfoques y estrategias de la administración pública, partiendo de un estado paternalista, para luego incursionar en las décadas de los ochenta (80) y noventa (90) en el denominado neoliberalismo.

Cuando se hace referencia al último impacto del tema en cuestión, es indispensable mencionar la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, que contiene conceptos adoptados en la legislación a través de la Ley 909 de 2004; que consagra la Gerencia Pública, los nuevos requisitos del empleo público, los acuerdos de Gestión, la evaluación del desempeño y la carrera administrativa, entre otros. Los anteriores aspectos como una propuesta para ser acogida por los Estados signatarios.

El concepto de Gerencia Pública en Colombia es relativamente reciente; pues, en las dos últimas décadas se han introducido instrumentos gerenciales en el servidor de nivel directivo. La expedición de la Constitución de 1991, significó el inicio de un proceso de modernización de las instituciones públicas y de la estructura del Estado, procurando hacer los ajustes necesarios que demanda la realidad del país en la materia que nos ocupa.

En la actual Carta Política hay disposiciones dedicadas a la función pública, lo referido al ingreso y permanencia por méritos, el retiro del servicio por una deficiente evaluación del desempeño, el establecimiento de la carrera administrativa como el principio general en el empleo público, la gestión administrativa como uno de los deberes del Estado a favor de los ciudadanos.

De otra parte, las instituciones jurídicas de la participación ciudadana y de la autonomía local han dado paso a mecanismos que se han desarrollado inicialmente, generando modelos de control y de presión para garantizar el adecuado y oportuno traslado de recursos nacionales a las entidades territoriales bajo las instituciones jurídicas que regulan las transferencias, buscando una repartición adecuada y equitativa de los recursos estatales, dando origen a disposiciones destinadas al esfuerzo fiscal y a la racionalización del gasto público.

Lo anotado de las instituciones jurídicas de las transferencias ha impactado ostensiblemente el empleo público en el orden territorial, en razón a que la destinación obligada de los recursos por transferencias es únicamente para proyectos de inversión y programas de mejoramiento social, sin la posibilidad de que dichos recursos se pudieran ejecutar en gastos de funcionamiento territorial. Esta situación, al poner en cintura a los entes territoriales obligó a las entidades técnicas nacionales como Planeación Nacional y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a diseñar modelos de medición obligatorios para los Municipios y Departamentos, al igual que el establecimiento de acuerdos de gestión con un estricto sistema de seguimiento y controles para procurar la viabilidad. Los resultados son evidentes y positivos, en correspondencia con los plazos establecidos para el año de 2007, el cual permitirá no solamente la continuidad del Modelo de Transferencias; sino que además, se determinará el destino final de más de cien (100) Municipios, cuya existencia dependerá de su viabilidad económica, y unido a esto, la reducción de la nómina en las entidades territoriales.

En el orden de ideas expuestas, haciendo alusión a la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, ya citada y que

regula el empleo público, la carrera administrativa y la Gerencia Pública, se procura superar la interinidad de los servidores estatales, la profesionalización del empleo público, incluyendo a los directivos. El desafío de dicha normatividad radica en que su papel se convierta en una realidad administrativa.

En lo relacionado con la estructura básica de la “nueva ley del servicio civil expresada”, es indispensable manifestar que además de los tres pilares que la sustentan ya enunciados, en materia de empleo se establecen “nuevos modelos y tendencias en la gestión del talento humano”, se incorporan figuras como el empleo temporal, sin que ello signifique que adquieran el estatus de empleados de carrera, con las mismas garantías salariales y prestacionales de los servidores permanentes, impidiendo la excesiva contratación de personal, para contrarrestar la denominada “planta paralela”, en igual sentido se incluyeron los empleos con jornadas laborales de medio tiempo o de tiempo parcial, de acuerdo con las necesidades de las entidades del Estado. También se estableció la figura de la asesoría específica, tal es el caso de los asesores y consultores. Respecto de la Ley en comento, el experto Carlos H. Moreno B., expresa:

Un cambio sustantivo en la incorporación de las competencias laborales para el ejercicio de los empleos públicos, con el firme propósito de tener al servicio del Estado, no solo gente capacitada, sino motivada y comprometida con los objetivos institucionales⁴.

En la interpretación del modelo de competencias laborales se adoptó el enfoque funcionalista, con ciertos elementos del conductismo, tratando de superar el concepto tradicional, que consideraba que los mejores empleados eran los que acreditaban más títulos académicos, privilegiando a los que conjugan conocimientos con destrezas, habilidades, aptitudes; es decir, los más idóneos y comprometidos con las funciones asignadas. Lo expresado aquí, no es un cambio de poca consideración; puesto que significa modificar todo el sistema de la gestión del talento humano en el presente y futuro de la administración pública. Con la expedición del Decreto 2539 de 2005, reglamentario de la Ley en

mención, se precisaron las competencias comunes a todo servidor público y las inherentes a cada nivel jerárquico, se avanza en el diseño de una guía metodológica que posibilite identificar y estandarizar todas las competencias y la adopción del sistema de acreditación y certificación, proceso en el que será fundamental la intervención de la ESAP, para finalizar el modelo con la capacitación y evaluación por competencias. Se espera que para el año 2010, se haya implementado el sistema de gestión por competencias; y que a partir del año señalado lo referido al ingreso, permanencia y retiro de los servidores públicos, dependa de la verificación del buen desempeño por competencias de los cargos y que la Carrera Administrativa garantice la estabilidad de los buenos empleados, no como ocurre hasta la presente, que el ingreso adolece de méritos y estabilidad laboral, independiente del “buen o mal desempeño de las funciones públicas”. Para corroborar lo indicado, es conveniente señalar lo siguiente:

El nivel de cumplimiento de los grandes derroteros estatales será el criterio técnico para la evaluación del talento humano, y para ello se introdujo la evaluación gerencial, como bisagra entre los resultados institucionales y los laborales individualmente considerados⁵.

No ofrece duda alguna lo referido al proceso de selección de los “gerentes públicos” a través del concurso de méritos, acompañado de un sistema de evaluación de la gerencia y de acuerdos de gestión, lo cual conduce a la concertación de objetivos y a una planeación institucional centralizada y focalizada en productos y servicios efectivos que ofrece la administración pública.

La evaluación de la gerencia pública es indispensable para introducir los ajustes y/o correctivos en las entidades estatales y permite el éxito en los procesos de modernización de la administración pública y únicamente cuando la gerencia pública se compromete, son viables los cambios de fondo en la gestión institucional y del talento humano.

La inclusión de un título completo sobre Gerencia Pública en la Ley (Título VIII) está a tono con los postulados de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, siendo Colombia uno de los primeros países en incorporar en su legislación lo allí acordado⁶.

Modelo de gerencia pública

Teniendo presente referentes internacionales introducidos en Colombia sobre la “modernización del Estado” y sus nexos con las nuevas tendencias de la Gerencia Pública, al igual que las instituciones jurídicas que la regulan actualmente, se sugiere la lectura sobre la Estructura General del Modelo de Gerencia Pública e Implementación de las funciones Gerenciales en el Modelo de Gerencia Pública, de la experta y profesora Silvia Elena González Bermúdez, que aparece en las páginas 84 a la 86, del texto “Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno con Énfasis en Evaluación, Segunda Edición, 2005, Universidad Libre Seccional Cali, Colombia.

EXPERIENCIA DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN COLOMBIA

El reto actual que deben afrontar los gobiernos, hace referencia a la modernización de los Estados, los cuales deben centrar su atención en los ciudadanos, dispensándoles bienes y servicios con óptimos niveles de eficiencia y eficacia, lo que implica la racionalidad en el manejo de los recursos y el desempeño idóneo y responsable de los funcionarios públicos. Esta es la fuente de las teorías de la nueva gestión pública, asimilada de la gestión empresarial privada, que los países están llevando a efecto en diferentes ritmos, pero identificados en sus objetivos, al manifestarse entre otros, que consisten en:

mejorar la gestión del Estado, agilizando y flexibilizando sus tareas; eliminar las prácticas burocratizantes; gastar los recursos de acuerdo a

proyectos bien diseñados y sometidos a permanente evaluación; potenciar los recursos humanos del aparato público, introduciendo estímulos para su desarrollo y buen funcionamiento y logro de objetivos; tecnologización de punta para la gestión interior de los gobiernos y para mejorar el contacto con la ciudadanía, entre muchas otras áreas⁷.

EXPERIENCIA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA

La adopción de tecnologías de información en el Estado es una de las estrategias de la nueva gestión pública, lo que implica que el denominado “gobierno electrónico” se está ejecutando en la mayoría de los países de la región con diversas modalidades.

La experiencia colombiana está implantada desde el año 2000, cuando fue “sistematizada en el SIARE (Sistema Integrado y Analítico de Información sobre Reforma del Estado, Gestión y Políticas Públicas), perteneciente al Centro Académico CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).

“Colombia se ha planteado una agenda de proyectos para el período 2004-2006 en que se destacan las siguientes iniciativas:

1.1 Oferta gubernamental de trámites electrónicos de alto impacto en línea para la ciudadanía y las empresas.

La oferta de trámites y servicios a través de medios electrónicos le permite a los ciudadanos y empresarios:

- Servicio y economía: Al acceder ágilmente y de manera oportuna, cómoda y económica a información y servicios del Estado.

- Transparencia: Al acceder de forma oportuna (24 h/ 7 d) y compartir ágilmente información útil y de interés en temas relacionados con los trámites.
- Participación: Al mantener una comunicación interactiva con funcionarios públicos para compartir información, manifestarles sus inquietudes, e intercambiar ideas con otros ciudadanos, funcionarios públicos y líderes comunitarios⁸.

En lo relacionado con el “sistema integrado de contratación electrónica de abastecedores por parte del Estado” se manifiesta que los objetivos están destinados a que en dicha gestión las entidades públicas dispongan de herramientas tecnológicas y que los procesos pertinentes se realicen por medios electrónicos.

Respecto del “desarrollo de un gobierno en línea territorial a nivel de Departamentos y Municipios”, se procura equipar a las entidades territoriales de herramientas tecnológicas para soluciones en la gestión administrativa, facilitando el acceso de los ciudadanos y funcionarios a los servicios de “un gobierno en línea” en el orden territorial y nacional; tal es el caso de lo referido a trámites, información, quejas y reclamos.

Cuando se hace alusión a la “instalación progresiva de un sistema centralizado de consultas e información como medio de intercambio de información y servicios entre las distintas entidades del Estado a través de plataformas tecnológicas en red”, se expresa que para dar cumplimiento a dicho objetivo general, es indispensable la implantación de algunos sub-proyectos, como los que se describen a continuación:

- Red de alta velocidad del Estado Colombiano.
- Centro de datos y servicios de base que permita colocar la infraestructura de Gobierno en línea, y que se le permita a las entidades economías

de escala en la contratación de soluciones computacionales que requiere el Estado.

- Centro de contacto ciudadano, que, a través de múltiples canales (Centro de Atención de Llamadas, portal web, correo electrónico, chata y fax) brinde atención y respuesta inmediata a las solicitudes de información formuladas por los ciudadanos y funcionarios públicos sobre el Estado Colombiano.
- Uno de los aspectos interesantes de estas iniciativas es que van acompañadas de un esfuerzo paralelo de parte de las autoridades por impulsar cambios culturales en la ciudadanía en cuanto a las ventajas que para la vida cotidiana implicará la interacción con las nuevas tecnologías⁹.

PROPUESTA DE GERENCIA PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA

Con motivo de la declaratoria de inexecutable de un número significativo de artículos de la Ley 443 de 1998, de la Carrera Administrativa, el ejecutivo radicó una propuesta legislativa con el No. 216 de 2003, en la Cámara de Representantes y su acumulado No. 262 de 2003, ante el Senado, la cual establecerá no solamente lo relativo al “servicio civil”, sino que además, consagra “el empleo público” como una política de Estado siguiendo las orientaciones de un modelo de talento humano, sistemático, coherente, incluyendo la institución revolucionaria de la “Gerencia Pública” en Colombia, en la que se deben tener como presupuesto aspectos que van más allá de las responsabilidades anteriores; entre los que se destacan: la consecución de logros, la calidad, la medición del desempeño del cuerpo directivo.

El fundamento de la propuesta que engloba a los altos cargos directivos del Estado, radica en el carácter de sus

responsabilidades y el impacto que tienen las decisiones y los productos resultantes de las instituciones estatales.

El experto y tratadista Alejandro Lobo Sagre, con base en lo anteriormente expuesto, hace alusión a la propuesta de Gerencia para la Administración Pública en Colombia de la siguiente manera:

El Título VIII del citado proyecto prevé: De los principios de la Gerencia Pública en la administración, el proyecto propone que “Los cargos de libre nombramiento y remoción que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial tendrán, a efectos de la presente Ley, el carácter de empleos de gerencia pública”. Se exceptúan los cargos de responsabilidad política, siendo en el nivel nacional aquellos cuya nominación dependa del Presidente de la República y en el territorial los empleos de secretario de despacho, de director, gerente; rector de institución de Educación Superior distinta a los entes universitarios autónomos.

Para el ingreso, el aspirante debe superar la evaluación de su capacidad profesional teniendo en cuenta criterios de competencia, méritos, logros y experiencia utilizando para ello instrumentos y pruebas practicadas por entes académicos o firmas de selección de cazatalentos. Una vez nombrado el gerente, de manera concertada con su superior jerárquico fijará mediante un Acuerdo de Gestión los objetivos a cumplir, los resultados esperados en términos de cantidad y calidad y sus indicadores. Los compromisos concertados en el acuerdo de gestión serán evaluados periódicamente.

Requisitos organizacionales aseguran los elementos mínimos que hagan sostenible a la organización y explican la vocación de la misma en función del logro.

- Identificar las competencias organizacionales y alinearlas bajo la cadena de valor, eliminando todos los lastres que no aportan al negocio en los compromisos misionales.
- Establecer el diseño de la organización por procesos y no por funciones. Un modelo funcional obstaculiza los modelos de planeación y gestión por resultados y diluye en una maraña de verbos las responsabilidades a medida que bajan en los niveles de las descripciones de cargo.
- Verificar la existencia de estándares de los productos y servicios.
- Valorar e intervenir sobre los factores de desempeño de la organización, cultura, clima y gestión de la información.

2.2 Requisitos instrumentales

- Reclutamiento y selección mediante concursos abiertos utilizando como referente las competencias laborales.
- Permanencia en el cargo por plazo fijo y renovable, de acuerdo con el cumplimiento de metas o estándares de desempeño.
- Establecimiento de incentivos a la movilidad al interior de la administración pública (entre departamentos o entre entidades para el desarrollo de carreras transversales).
- Remuneración asociada a sistemas variables (bonos por productividad)

y valores salariales con precios similares en el mercado.

- Evaluación periódica del desempeño basada en los acuerdos de gestión.
- Acuerdos de gestión, estableciendo metas con estándares e indicadores, relación logro/costo de los resultados, calidad de los bienes y servicios entregados a los usuarios y productividad de las acciones, alusiva al ahorro de recursos fiscales y a la generación de ingresos propios.
- Pago de bonos u otro tipo de estímulos asociado al cumplimiento de metas o retiro del cargo en caso de incumplimiento¹⁰.

DISEÑO DEL MODELO GERENCIAL INTEGRAL CON CALIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO

PROPUESTA DE LA PROFESORA SILVIA ELENA GONZÁLEZ BERMÚDEZ, DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI – COLOMBIA

Considera que se observa en forma permanente la necesidad, por parte de las entidades estatales en “cumplimiento de la función social que desarrollan”, la aplicación técnica de un modelo de administración pública destinado a la efectividad en la oferta de productos y servicios que brinden satisfacción a las necesidades y expectativas de las comunidades en procura de elevar su calidad de vida. El Gerente Público tiene la misión de convertir en realidad y coadyuvar en la consolidación de un “Modelo Gerencial Integral”, dando origen a la transformación de la cultura institucional, tomando el empoderamiento como un aporte a la generación del “compromiso de las personas” en la participación y obtención de los resultados esperados, con el fin de garantizar la continuidad y sostenibilidad de proyectos y del modelo gerencial enfatizando en el servidor público su vocación por la función a cargo, haciendo del ciudadano el eje central de la función pública, la puesta en práctica de los conceptos administrativos y gerenciales, en correspondencia con la normatividad vigente que regula la materia, adoptando un enfoque “sistémico y por

procesos”, en lugar del tradicional enfoque funcional. La autora ya señalada de esta propuesta manifiesta que el modelo gerencial debe ser concebido:

Como un espacio válido de contribución al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la función social que le compete como Estado, incorporando elementos que lo dinamicen y lo conviertan en un verdadero modelo de Gerencia Pública, que incluye el análisis, la reflexión, la planeación y el control a todo un esquema cultural de desarrollo organizacional orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad¹¹.

Con la entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991, se observó la necesidad de la adopción de un Modelo Gerencial Integral para el sector público en Colombia, tal como se consagró en los Artículos 209 y 269 y concordantes de dicha Carta; y demás instituciones vigentes que regulan la materia. Al examinar lo expresado con un enfoque administrativo se puede inferir que en esencia los factores asociados al cambio administrativo son:

1. Establecimiento de que la función administrativa está al servicio de los intereses generales.
2. El definir los principios de la función pública, (igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad).
3. El establecer que el nivel directivo es quien realiza la coordinación de las actuaciones para el cumplimiento de los fines del Estado.
4. El establecer que la administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno, que se ejercerá en los términos que señale la Ley¹².

Los conceptos enunciados anteriormente por la experta Silvia Elena González B. y los autores relacionados en este estudio, permiten soportar la propuesta referida, con el propósito de su aplicación en las entidades del Estado, de tal suerte, que la Gerencia Pública en Colombia se convierta en una realidad que consulte las necesidades y aspiraciones de las comunidades que integran nuestro entramado social. Para su mejor ilustración y comprensión, se sugiere observar las seis figuras que representan los componentes que estructuran la propuesta indicada, que aparecen en las páginas 2, 3 y 4, de la propuesta denominada “DISEÑO DEL MODELO GERENCIAL INTEGRAL CON CALIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO”, cuyo artículo aparece en la página web: www.tablero.decomando.com y/o en: tablero@tablero.decomando.com

Conclusión

El concepto de Nueva Gerencia Pública, haciendo alusión a sus nexos con la modernización del Estado en Colombia a partir del actual Gobierno, implica abordar su estudio con un enfoque interdisciplinario como mínimo, a efectos de tener presente una reseña histórica de cómo ha evolucionado desde la década de los años cincuenta (50), cuando se empezaron a introducir ideas económicas en el país, orientadas a “modernizar el Estado”, mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las entidades públicas, etc., pero advirtiendo que aquí se hace énfasis a partir de haber entrado en vigencia la Constitución Política de 1991; específicamente en el actual Gobierno de Colombia; y en consecuencia, se expresa que el concepto Nueva Gerencia Pública es una discusión que está a la orden del día en el contexto internacional, con un auge inusitado, en razón a los aportes de las ciencias de la administración, la ciencia política, los estudios de organizaciones y de políticas públicas, la economía, las finanzas, la contaduría, el derecho, entre otras disciplinas; cuyos debates y reflexiones deben acercar al Estado, la sociedad (comunidades) y la academia, para procurar un diálogo permanente, crítico, constructivo, en el que se tome como eje central las necesidades y expectativas de los ciudadanos y con el propósito de alcanzar lo planeado de dicha conceptualización de la

(N.G.P.), es indispensable el estudio y puesta en escena de temas como: las teorías referidas a las filosofías públicas de gobierno, el liderazgo ejecutivo, la gestión de operaciones del Gobierno, las políticas inherentes a la gestión pública, el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública; el monitoreo, evaluación y rendición de cuentas de todas las entidades públicas; las normas e instrumentos relativos a la Carrera Administrativa, el empleo público y la Gerencia Pública para Colombia; las reglas de la estructura básica del servicio civil; experiencia de la nueva gestión pública en Colombia y en otros países; la visión general del gobierno electrónico en Colombia; la propuesta de un modelo de Gerencia Pública en Colombia, que con los requisitos que la estructuran, y que unida a otras, entre las que se expuso la denominada "DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL INTEGRAL CON CALIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO", evidencian la necesidad de su aplicación; puesto que, darían origen al espacio de un buen gobierno, ejecutando las funciones gerenciales y las teorías administrativas en forma articulada con las normas jurídicas vigentes que regulan actualmente el tema en cuestión, cumpliéndose de esta manera los postulados, principios y requisitos expuestos que estructuran la nueva Gerencia Pública en Colombia, al igual que sus perspectivas de desarrollo y consolidación. ≡

NOTAS

1. BARZELAY, Michael. La nueva gerencia pública; invitación a un diálogo cosmopolita. *Gestión y Política Pública*, II. Semestre, Vol. 12. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). p. 242.
2. BARZELAY. Op. cit. p. 243.
3. BARZELAEY. Op. cit. 250.
4. MORENO B., Carlos H. La carrera administrativa, el empleo público y la Gerencia Pública en Colombia. En: *Revista Centroamericana de Administración Pública* (50-51): 115 -129,2006.
5. MORENO B. Op. cit. p. 119.
6. Cita de cita por MORENO B., Carlos H. Carta Iberoamericana de la Función Pública, Santa Cruz de la Sierra (Bolivia), 26 y 27 de Junio de 2003, Capitulo V, consideraciones específicas sobre la función directiva: En *Revista Centroamericana de Administración Pública* (50-51) -115-129, 2006, p. 120.

7. VÁSQUEZ, David. Experiencias de nueva gestión pública en Colombia, Uruguay, España, Inglaterra y Nueva Zelandia, 08 de Agosto 2006, Santiago de Chile. p. 1.
8. VÁSQUEZ. Op. cit. p. 2 y 3.
9. VÁSQUEZ. Op. cit. p. 4.
10. LOBO SAGRE, Alejandro. La Gerencia Pública en Colombia. En página Web: [http://alejandrolobo.wordpress.com/2007/04/06/8/p. 1,2 y 3.](http://alejandrolobo.wordpress.com/2007/04/06/8/p.1,2y3)
11. GONZÁLEZ BERMÚDEZ, Silvia Elena. Diseño del Modelo Gerencial Integral con Calidad para el Sector Público. Universidad Libre Seccional Cali, Noviembre de 2008. p. 1. En: www.tablerodecomando.com.
12. GONZÁLEZ BERMÚDEZ.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUDELO HENAO, Luis Fernando. *Políticas y Burócratas en Colombia: Supuestos y Consecuencias Teóricas de sus Actuaciones en el Diseño y Gestión de las Políticas Públicas*. Febrero 14 de 2005.
2. BARZELAY, Michael. La nueva gerencia pública: Invitación a un diálogo cosmopolita. *Gestión y Política Pública*, II Semestre, Vol. 12, número Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) pp. 241-252.
3. CARTILLA DE GESTIÓN PÚBLICA LOCAL. D.N.P. y E.S.A.P. , 2007.
4. CASTRO, Manuel Fernando. El sistema nacional de evaluación de resultados de la Gestión Pública en Colombia. Ponente del País. Director de Política Pública, Departamento Nacional de Planeación (DNP).
5. CLAD. Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, 2008.
6. COLOMBIA Y URUGUAY. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. En página : www.clad.org.ve
7. COLOMBIA. Agenda de Conectividad, Camino a la Sociedad del Conocimiento. www.agenda.gov.co
8. D.N.P. Documentos para Desarrollo Territorial No. 64.
9. GONZÁLEZ BERMÚDEZ, Silvia. Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno con Énfasis en Evaluación. Segunda edición. Universidad Libre Seccional Cali, 2005.
10. _____ . Diseño del Modelo Gerencial Integral con Calidad para el Sector Público. 2008, en: www.tablero.decomando.com

11. _____ . Una Mirada Administrativa a la Constitución. Julio de 2009, Universidad Libre Seccional Cali.
12. GONZÁLEZ MONTOYA, Eduardo. Gerencia Pública y Evaluación del Desempeño en Colombia. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala. 7 -10 Noviembre, 2006.
13. GUTIÉRREZ LONDOÑO, Alfonso León y otro. La Gerencia Pública Local en Colombia. Un Asunto de Continuidad Política en la Administración Pública Municipal. 2008. En revista Ciencias Estratégicas, vol. 16 – No. 19 p.65-78 (2008), Medellín – Colombia. Enero-Junio de 2008.
14. MORENO B., Carlos H. La Carrera Administrativa, el Empleo Público y la Gerencia Pública en Colombia. En: Revista Centroamericana de Administración Pública (50-51):115-129,2006.
15. JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael. La Gerencia Pública: aproximación a las competencias de los directivos públicos. En: Revista Carta Administrativa. Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública, Edición No. 7, Colombia 2006.
16. LOBO SAGRE, Alejandro. La Gerencia Pública en Colombia. En páginas web: <http://alejandrolobo.wordpress.com/2007/04/06/8/>.
17. REPÚBLICA DE COLOMBIA – MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía para las organizaciones. Modelo de Excelencia en la Gestión: Camino a la competitividad. Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, 2007.
18. VARELA BARRIOS, E. (2005, Jun.) Dimensiones Actuales de los Público a Propósito de las Interrelaciones entre Estado, Management y Sociedad. Pensamiento y Gestión. Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, (18), 37-68.
19. VÁSQUEZ, David. Experiencias de la Nueva Gestión Pública en Colombia, Uruguay, España, Inglaterra y Nueva Zelanda. 08:Agosto-2006, Santiago de Chile.

José Gerardo Cruz Hernández

Abogado de la Universidad Libre Seccional Cali, Especialista en Derecho Administrativo y Candidato a Magister en Derecho Administrativo de la misma institución. Profesor de jornada completa de la Facultad de Derecho de la Universidad Libre Seccional – Cali, adscrito al Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociojurídicas de dicha facultad, Ex-Director del Centro de Investigaciones mencionado. Director del Grupo de Investigación “Sistemas Penitenciarios y Carcelarios”, inscrito y reconocido ante COLCIENCIAS en Categoría C, integrante del Grupo de Investigación “Derecho y Educación” – DEREDUC, también inscrito y reconocido ante COLCIENCIAS. josecruz@unilibrecali.edu.co