

**LA GESTIÓN COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LAS
HABILIDADES SOCIALES, TÉCNICAS Y CONCEPTUALES DE LA
GERENCIA SOCIAL**

**MARTHA ADELA MARTINEZ PATIÑO
YUDY ESTELA ZAMBRANO MEZA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
(CEILAT)
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
PASTO
2009**

**LA GESTIÓN COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LAS
HABILIDADES SOCIALES, TÉCNICAS Y CONCEPTUALES DE LA
GERENCIA SOCIAL**

**MARTHA ADELA MARTINEZ PATIÑO
YUDY ESTELA ZAMBRANO MEZA**

Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social

**Asesor:
Magister SANTIAGO VILLOTA ROMO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
(CEILAT)
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
PASTO
2009**

El contenido de este trabajo es responsabilidad de los autores, según el Art 1 del acuerdo No. 3 – 24 del 11 de Octubre de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Pasto, 18 de Diciembre de 2008

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que apoyaron la idea de realizar un compendio de habilidades de la Gerencia Social y que nos permitieron soñar en razón a un fin único.... “El poder dejar a nuestras futuras generaciones, un futuro colmado de esperanzas e ilusiones, propios de nuestro sentir y actuar. Nariñenses, orgullosos de nuestra tierra, del folklor y la cultura y ante todo, de la capacidad de trabajo que nos caracteriza “.

DEDICATORIA

A mi familia, mi esposo, mis hijos, mi madre, hermanos y demás familiares y amigos que de una u otra manera estuvieron presentes en la realización de la especialización en Gerencia Social.

Martha Adela.

A Dios por permitirme soñar...
y a todas las personas que han hecho posible
que esos sueños se hagan realidad.

Yudy Estela.

RESUMEN

El presente trabajo de grado, presentado para obtener el título de Especialista en Gerencia social, plantea un interrogante principal: "¿Es la gestión el resultado de la aplicación de las habilidades sociales, técnicas y conceptuales de la Gerencia Social?. El contenido del trabajo se desarrolla con el fin de dar respuesta a este cuestionamiento, realizando una investigación de tipo documental que permita identificar la importancia de la Gestión como resultado de la aplicación de las habilidades sociales, técnicas y conceptuales de la Gerencia social, como una propuesta específica para la gestión de políticas y programas en las áreas sociales.

Esta definición da cuenta de un enfoque producto de la convergencia articulada de todas las disciplinas y campos temáticos como también de las reflexiones y aprendizajes originados desde la propia práctica de las intervenciones sociales. En tal sentido, una forma de esquematizar el enfoque de la gerencia social es entenderlos como la intersección de al menos tres temáticas como son: la gerencia general o pública, los estudios de políticas públicas y los aportes desde las áreas de desarrollo social.

Para tal efecto, se plantean lo siguientes objetivos específicos:

- Conocer los fundamentos teóricos de la gestión en la Gerencia Social.
- Definir los propósitos fundamentales de la Gestión en la Gerencia Social.
- Profundizar el estudio de la Gestión y su incidencia en el sector público.

Que se obtienen, con la respuesta a los siguientes interrogantes, que se desarrollan dentro del "marco de referencia"

- ¿Cuál es el concepto de gestión desde la Gerencia Social?
- ¿Cuáles son los propósitos fundamentales de la gestión en el ejercicio de la Gerencia Social?
- ¿Cuál es la incidencia de la Gestión en el sector público, desde la Gerencia Social?

Finalmente, se concluye que la Gerencia Social trasciende la rentabilidad económica y procura la rentabilidad social y la Gestión se convierte en el resultado tangible de la eficiencia, eficacia y efectividad con que el gerente social asume sus compromisos laborales y desempeña sus funciones, aplicando un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones como también el ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, que permite generar aprendizajes y conocimientos aportando en la construcción del valor público.

ABSTRACT

The present grade work, presented to obtain Specialist's title in social Management, outlines a main query: "Is the administration the result of the application of the social, technical and conceptual abilities of the Social Management?". is The content of the work developed with the purpose of giving answer to this question, carrying out an investigation of documental type that allows to identify the importance of the Administration as a result of the application of the social, technical and conceptual abilities of the social Management, like a specific proposal for the administration of political and programs in the social areas.

This definition gives bill of a focus product of the articulate convergence of all the disciplines and thematic fields as well as of the reflections and learnings originated from the own practice of the social interventions. In such a sense, a form of schematizing the focus of the social management is to understand them as the thematic intersection of at least three as they are: the general or public management, the studies of political public and the contributions from the areas of social development.

For such an effect, they think about the following specific objectives:

- To Know the theoretical foundations of the administration in the Social Management.
- To Define the fundamental purposes of the Administration in the Social Management.
- To Deepen the study of the Administration and their incidence in the public sector.

That they are obtained, with the answer to the following queries that are developed inside the "I mark of reference".

- Which the administration concept is from the Social Management?

- Which the fundamental purposes of the administration are in the exercise of the Social Management?

- Which the incidence of the Administration is in the public sector, from the Social Management?

Finally, you concludes that the Social Management transcends the economic profitability and it offers the social profitability and the Administration becomes the tangible result of the efficiency, effectiveness and effectiveness with which the social manager assumes her labor commitments and you/he/she carries out her functions, applying a group of practical, technical, competitions and actions as well as the reflexive exercise and critic on the same ones that you/he/she allows to generate learnings and knowledge contributing in the construction of the public value.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	11
1. JUSTIFICACIÓN.....	16
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
5. OBJETIVOS	21
5.1 OBJETIVO GENERAL	21
5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	21
6. ENFOQUE INVESTIGATIVO	22
7. MARCO DE REFERENCIA	23
7.1 GÉNESIS DE LA GESTIÓN	23
7.2 PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN EN EL EJERCICIO DE LA GERENCIA SOCIAL	37
7.3 INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO	46
8. CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFIA.....	59
ANEXOS	60

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro No. 1	Aportes Filosóficos y su Influencia en los Modos de Producción Económicos y Sociales y su Relación en los Procesos de Gestión	32
Cuadro No. 2	Instrumento para la Ejecución y Evolución del Plan de Desarrollo	45
Cuadro No. 3	Pasos para la Planeación	45

INTRODUCCIÓN

El hecho de ser parte de una sociedad implica poseer deberes frente a la misma y al entorno que nos rodea; con mayor razón, existen obligaciones por parte de quienes consiguen acceder a obtener un título universitario y continúan ampliando sus conocimientos a través de la realización de una especialización.

En el momento actual en el cual nos encontramos, caracterizado por la falta de cooperación y un incesante egoísmo que plantea el bienestar individual sin importar las consecuencias que esto genere o los daños que su obtención puedan causar, se requiere mirar desde una perspectiva individual y preguntarse a si mismo: ¿cuál es mi compromiso con la sociedad? ¿Qué acciones puedo realizar para contribuir de manera positiva en el entorno que me rodea? ¿Cuál es mi actitud frente a los acontecimientos sociales, económicos y políticos por los cuales atraviesa el país? y las respuestas, requieren inicialmente un profundo estudio y conocimiento de la realidad, una base teórica real, sin tergiversarla y posteriormente visualizar desde el propio entorno las posibilidades de contribuir en su transformación y el grado de concientización que frente a los conflictos se puede tener.

El presente trabajo de grado pretende colaborar a encontrar respuestas a los anteriores interrogantes, demostrando que el gerente social se convierte en un transformador de la sociedad siempre y cuando haga uso de las habilidades, conocimientos y actitudes que a través del estudio de la especialización en gerencia social se adquieren y que dan como resultado la GESTION.

El trabajo abordará tres (3) capítulos, el primero hace referencia a la Génesis de La Gestión, en el cual se tratan temas como la administración clásica, la administración científica, la influencia del neoliberalismo en las políticas administrativas y gerenciales y la influencia de los principales filósofos en la historia, especialmente en los procesos de gestión.

Un segundo capítulo que aborda los propósitos fundamentales de GESTIÓN en la Gerencia Social, hace énfasis al compromiso de cada ciudadano en la construcción de un modelo de Gerencia Social, aplicado a nuestra realidad colombiana y pastusa. Realidad con conflicto social, desplazamiento, comunidades con los más altos índices de vulnerabilidad; este escenario de aplicación y de trabajo de los Gerentes Sociales nos permite concluir que la GESTION juega un papel importante en el desarrollo de las políticas sociales desde el Estado y la entidad privada.

Y el tercer capítulo referente a la GESTION y su incidencia en el sector público, corresponde a la aplicación de nuevas políticas, basadas sobre nuevas normas de calidad que apuntan a mejorar los procesos institucionales y de gobernabilidad.

Uno de los grandes problemas que tiene la llamada modernización del Estado para la GESTIÓN eficaz y efectiva de las políticas públicas es la dificultad para hacer realidad los conceptos y las buenas intenciones de las teorías de la Gerencia Social, sin embargo, es prioritario empezar a trabajar desde el sector público, el fortalecimiento del talento humano, aprovechar al máximo los pocos recursos disponibles y planificar estratégicamente los proyectos de inversión para un buen manejo del presupuesto, que bien es llamado actualmente desde las administraciones locales, el presupuesto participativo.

Otra parte fundamental de la GESTION lo ocupan hoy todas las organizaciones y la articulación entre ellas (Estado, Entidades Privadas, ONG.s, Instituciones

Cívicas, etc.) su aporte desde lo económico y la incidencia en lo social. La constante reestructuración de las organizaciones, es la clave para alcanzar objetivos determinados. El tema central de la TEORÍA DE LA GESTIÓN es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización en donde es imprescindible procesos tales como la Planeación, dirección, coordinación, Evaluación, Seguimiento, Monitoreo y acompañamiento permanente en la ejecución de las actividades, programas y proyectos sociales para que se obtengan resultados de impacto.

1. JUSTIFICACIÓN

Es importante el estudio de la GESTIÓN como resultado de la aplicación de las habilidades de la GERENCIA SOCIAL puesto que en el medio (Pasto – Nariño), no existen estudios previos sobre el tema, siendo un fenómeno universal; en realidad no se ha visto el primer proceso gerenciado bajo los lineamientos de la Gerencia Social, es decir, se está aparentemente al margen de las nuevas herramientas que deben aplicarse desde toda organización, sobre todo, teniendo en cuenta la problemática actual.

El mundo moderno, globalizante y capitalista, con gobiernos neoliberales y regímenes políticos que históricamente han sido antagónicos a los principios gerenciales, entre otras cosas, nos conlleva a enfrentar un reto necesario para la construcción de una verdadera Gerencia Social adaptada a la realidad colombiana, nariñense y pastusa.

En esto radica la importancia del estudio de la GESTIÓN, que se aplica no sólo desde la administración y la gerencia en la parte organizacional, sino también, en los nuevos procesos de cambio, que nos ayuden a romper esquemas tradicionales y anóditos paradigmas que a través de la historia han impedido el crecimiento social; una GESTIÓN que permita fortalecer el crecimiento social y encontrar salidas de cooperación, ayuda mutua, trabajo en equipo, solidaridad y participación; para replantear aquellas políticas que han generado crisis en todos los aspectos. En tal sentido, este sería en sí el verdadero reto del Gerente Social y de la Gestión como herramienta de su accionar.

No cabe duda que los fundamentos de la Administración y la Gerencia General son básicos en la Gestión, la dirección del personal, evaluar el desempeño con

base en objetivos previamente determinados, conseguir y administrar recursos, en fin, a la aplicación de las normas clásicas de la administración, que son sin duda claves en la práctica gerencial, pero además, es importante buscar nuevas herramientas acordes a las exigencias actuales de la vida.

Entre los grandes problemas que tiene la llamada modernización del Estado para la GESTIÓN eficaz y efectiva de las políticas públicas, es la dificultad para hacer realidad los conceptos y las buenas intenciones que se proponen los Gobiernos; cabe hacer una comparación en los cambios de Administraciones Territoriales y ver por ejemplo, como cada Presidente, Gobernador y Alcalde proponen planes de gobierno que se traducen en planes de desarrollo diferentes y discontinuos, muchos de ellos fuera de contexto; esto conlleva a una total desarticulación en la aplicación de las teorías desde la Gerencia Social para un cambio efectivo. Al respecto y sin desconocer la crisis económica del País, los factores de despilfarro y subutilización de los recursos, se convierten en obstáculos y limitaciones para el desarrollo de la Nación; pese a todo ello, no habría equivocación en manifestar que en materia de política social, más que dinero, lo que Colombia y sus regiones necesitan es mejorar la GESTIÓN; las cifras indican que aunque nunca se podrá disponer de los fondos suficientes para atender el tamaño del problema social, los montos hoy disponibles podrían alcanzar para solventar gran cantidad de necesidades sociales.

De allí retomamos la importancia del estudio de la GESTIÓN como el resultado de la aplicación de las habilidades de la gerencia Social, por cuanto es dotar, no sólo a los profesionales, sino también a aquellos líderes de las comunidades y a toda organización social, de las herramientas básicas que generen cambios en el presente y de esta manera, se proyecten hacia los demás, en una línea de cooperación, democracia y participación ciudadana.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es la gestión el resultado de la aplicación de las habilidades sociales, técnicas y conceptuales de la Gerencia Social?

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La GESTIÓN al ser el resultado de la aplicación eficaz y eficiente de todas las habilidades gerenciales, es también un ejercicio constante en el desarrollo organizacional; la gestión apunta al fortalecimiento de la GERENCIA SOCIAL como nueva filosofía que merece todo empeño profesional de estudio y profundización para una excelente aplicación en el campo económico, social y político, a fin de optimizar los recursos, el crecimiento de las organizaciones, la participación de los actores sociales y puesta en marcha de políticas públicas.

A partir de este concepto, la Universidad de Nariño y el CEILAT se ha propuesto realizar un ejercicio de construcción colectiva para estructurar un perfil acorde a las necesidades propias del contexto social. Al respecto, se ha liderado desde la especialización en Gerencia Social, una asamblea con los principales actores del proceso: directivos, estudiantes, egresados y docentes, para concertar las nuevas políticas direccionales del CEILAT y que éstas estén acordes a la problemática relevante del medio social donde se desempeñan o puedan desempeñarse a futuro los gerentes sociales. En tal sentido, se ha aplicado la metodología de la Gerencia Estratégica, a través de la matriz DOFA, identificando algunas estrategias que permitan la proyección de un Plan de Acción para empezar a promover nuevas líneas de trabajo. Por otra parte, es importante describir el aporte de la economía solidaria, a través de la filosofía de crecimiento y desarrollo, donde el principal planteamiento consiste en afirmar que las políticas económicas y sociales no pueden separarse. No hay medida política, ni económica que no tenga al mismo tiempo directa o indirectamente, efectos sociales y relevancia social. Este ejercicio académico, ha sido tomado como referente, para fortalecer la realización del presente trabajo.

4. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el concepto de gestión desde la Gerencia Social?

- ¿Cuáles son los propósitos fundamentales de la gestión en el ejercicio de la Gerencia Social?

- ¿Cuál es la incidencia de la Gestión en el sector público, desde la Gerencia Social?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación de tipo documental que permita identificar la importancia de la Gestión como resultado de la aplicación de las habilidades sociales, técnicas y conceptuales de la Gerencia social.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los fundamentos teóricos de la gestión en la Gerencia Social.
- Definir los propósitos fundamentales de la Gestión en la Gerencia Social.
- Profundizar el estudio de la Gestión y su incidencia en el sector público.

6. ENFOQUE INVESTIGATIVO

La presente investigación tiene un enfoque descriptivo interpretativo, a través de la revisión documental, que permita entrelazar y relacionar todas las propuestas teóricas concernientes a la Gestión como el resultado de la aplicación de las habilidades sociales, técnicas y conceptuales de la Gerencia Social.

La metodología implementada en este proceso, se basó en la búsqueda estructurada de teorías relacionadas con la administración clásica, tomando como referente al autor Idalberto Chiavenato, considerado como un defensor de esta área con su obra “Introducción a la Teoría General de la Administración”. En cuanto a Gerencia Estratégica se retoma la obra del doctor Humberto Serna Gómez, denominada “Planeación y Gestión Estratégica”, módulos 8 y 9; como principal aporte. Desde la Gerencia Social los módulos I y II, de “Gestión Comunitaria” y “La Gerencia en la Construcción de lo Social”, de los autores Bernardo Kliksberg, Isabel Licha, Armando Loera y Karen Marie Mokate; como también las memorias del seminario Taller “Gestión Pública y Responsabilidad”, dictado por el Instituto de Estudios del Ministerio Público de la Procuraduría General de la Nación. Por último, se retomaron los libros del economista y catedrático de la Universidad de Nariño, doctor Guillermo Narváez, denominados: “Los Enigmas de la Economía de Hoy, Existen Respuestas” y “La Economía Solidaria Opción de Desarrollo”.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 GÉNESIS DE LA GESTIÓN

OBJETIVO

**Conocer los fundamentos teóricos de la
Gestión en la Gerencia Social**

PREGUNTA

**¿Cuál es el concepto de Gestión desde la Gerencia
Social?**

GÉNESIS DE LA GESTIÓN

Etimológicamente la palabra GESTIÓN, según el diccionario de la lengua española significa “tramitar las diligencias pertinentes para conseguir un fin determinado¹. Administrar o Gerenciar”.

La capacidad de gestión del ser humano está presente desde la comunidad primitiva, quienes con el fin de satisfacer sus necesidades básicas, requieren buscar herramientas para el trabajo, tierra para la agricultura, lugares para la pesca y la caza; igualmente, contar con la presencia de un líder encargado de realizar la distribución de las actividades de acuerdo a las capacidades. Y en este quehacer cotidiano determinar los errores y las posibles causas para encontrar soluciones. Todo este acontecer, brinda la posibilidad de orientarse hacia una idea o necesidad determinada, este concepto inicial, es lo que actualmente se interpreta como gestión en términos de acciones.

El proceso anterior, que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente con el tiempo y evolucionó a modelos más complejos que han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas y estructuras más complejas entre los seres humanos.

Los cambios en la sociedad y los sistemas de producción influenciados por el desarrollo técnico, científico y la revolución industrial, inciden en la forma de enfrentar la problemática social y a su vez en los métodos para resolver los conflictos. Este proceso ha exigido un análisis más profundo y a su vez ha permitido la definición de conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles

¹ Thema quipo Editorial S.A. Consega 91.93 08029 Barcelona

específicos y así mantener un nivel de competitividad. En este sentido, surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

“La Gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”²

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Así las cosas, el trabajo de dirección no puede apartarse de las funciones administrativas como son: planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar.

Este proceso que determina el qué, cuándo, cómo y con quiénes, son decisiones que desde la gerencia estratégica fijan objetivos claros, estableciendo políticas concretas que requieren la ejecución de programas y proyectos, determinando los métodos y procedimientos específicos, es decir un proceso de gestión claramente articulado en cada etapa, porque finalmente lo que se necesita son resultados de impacto.

La gestión en la Gerencia Social se define como el conjunto de esfuerzos reflejado en acciones en procura de la sostenibilidad de los proyectos sociales que estén generando impacto positivo en la población, pero que además sean participativos, que la comunidad asistida tenga un activo lugar en ellos, porque

². Documento enviado por CERON HURTADO, Miguel Ángel. Gerencia Social en Colombia, de la página de Internet. Partes 1,2,3,y 4

esto desencadena otros beneficios para el desarrollo del capital social y el crecimiento de las personas.

La necesidad de desarrollar gestión y autogestión en la población lleva a identificar singularidades, limitaciones y potencialidades en el campo personal y en la interacción con los demás. Igualmente, se define la gestión como la capacidad de generar colectividad de apoyo y ayuda mutua entre todas las instituciones estatales, privadas, ONGs y la sociedad civil; sólo en el plano del trabajo intersectorial e interorganizacional se pueden superar las múltiples barreras de la crisis y garantizar una Gerencia Social eficiente y eficaz.

Fundamentos Teóricos

Para interpretar la génesis del término GESTIÓN es necesario saber los orígenes de la administración, la gerencia y su incidencia en los modos de producción económicos y cómo éstos a su vez, inciden en los procesos sociales; “empezando por el aporte de la Iglesia católica, también expresa en algunos textos bíblicos, cuando los discípulos por orden de Moisés, actuando en propiedad divina, toma la vocería de resolver los conflictos entre los hombres. Estas organizaciones jerárquicas empiezan a ejercer unas acciones encaminadas hacia un fin determinado, el de evangelizar a las personas sobre unos mandamientos infundidos por una autoridad divina. Es bien conocido que la iglesia católica cuenta hoy en día con una organización jerárquica simple y eficiente, que su organización mundial puede operar bajo el mando de un solo ejecutivo que es el Papa. Este proceso que le ha permitido asumir posiciones muy ventajosas y poderosas a nivel del mundo ha desarrollado grandes procesos de gestión desde la evangelización católica, sin embargo, es preciso aunar esfuerzos con esta Institución para trabajar la parte social comunitaria, ya que serían de gran impacto para la humanidad, partiendo de la excelente organización institucional.

Se destaca igualmente, el aporte de las organizaciones militares en la administración, con su principio de unidad y escala de mando que garantiza un buen proceso de dirección, aunque en la actualidad es perceptible la delegación de mando, especialmente en aquellas operaciones de mayor responsabilidad. Cabe destacar la evolución del principio de asesoría y la formación de un estado mayor general que tuvo su origen en el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II, El Grande (1712 – 1786), quien para aumentar la eficiencia de su ejército, realizó algunas innovaciones en la estructura de la organización militar, que con la ayuda del general Scharnhorst, creó un estado mayor (staff) para asesorar al mando (línea) militar. Es un gran aporte a los procesos de gestión y se podría tomar este siglo (XVIII) como inicio a los primeros conceptos de gestión.

Algo muy destacable, en el periodo del general Napoleón (1769 – 1821), acontece en una de las batallas de mayor responsabilidad, cuando optó por la centralización del mando y la descentralización de la ejecución con un principio que destaca James D. Mooney: Napoleón, al ser el más autócrata de la historia militar, sus ordenes iban acompañadas de una explicación del objetivo y aún más, la corroboración y verificación de la comprensión correcta, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente de cualquier acto”.³ Este proceso es retomado por la gerencia social como elementos para la gestión participativa y de socialización de objetivos.

Sin duda, es preciso retomar los aportes de las teorías administrativas como grandes referentes de los procesos de gestión, la administración clásica y científica, que a través de sus exponentes Henry Fayol y Frederick Taylor, respectivamente, han sido puntos de partida hacia el estudio de nuevas teorías gerenciales.

³ MOONEY, James D. Principios de la Organización. New York, Harper y BROS, 1947 pp 102-117

Administración Clásica

Henry Fayol (1841 – 1925)⁴, como uno de los principales exponentes y fundador de la teoría clásica, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde la primera Guerra Mundial. Parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, y funciones administrativas. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

Tanto para Fayol como para otros autores como Money y Urwick, defensores de la administración clásica, la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica, donde los aspectos de la organización se analizan desde arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis). Así Fayol, definió que el administrador se hace y no nace y por lo tanto, administrar no es un talento personal, sino un conjunto de habilidades que se puede aprender.

Administración científica

Con su principal autor Frederich Taylor (1856 – 1915)⁵, en sus primeros estudios tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la Revolución Industrial. Inició sus experimentos y estudios a partir del trabajo del obrero, más tarde amplió sus conclusiones para la administración general, su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo; desarrolló la idea de la administración científica al considerar que la motivación laboral es generada por el interés económico y que el proceso de trabajo puede ser racionalizado por los administradores.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5 Edición, Mc Graw Hill

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5 Edición, Mc Graw Hill

En la edición de su obra “Shop Management” en 1903, en la que se preocupa exclusivamente por las técnicas de la racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos, comenzó a estudiar y analizar las actividades realizadas por los obreros o sea por el nivel más bajo o el de ejecución y comprobó que un obrero producía mucho menos de lo que era capaz al poder potenciar su actitudes y aptitudes, en esencia, el autor fundamenta su obra en lo siguiente:

- El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
- Para lograr este objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación a su problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
- Los empleados deben ser distribuidos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean adecuados, para que las normas puedan cumplirse.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución del servicio, la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que se cumpla la producción normal.
- Debe establecerse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la administración y los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.

Taylor, basó su sistema de administración en el estudio de los tiempos para realizar las actividades en la línea de producción, creó incentivos de tipo económico que él llamó “tarifas diferenciales”, de acuerdo con la productividad del trabajador. Sin embargo, esta política de Taylor produjo muchas oposiciones por parte de obreros y sindicatos, quienes estimaban que estos métodos significaban más explotación a su trabajo y por lo tanto fue considerado como un enemigo

público. A pesar de ello, también tiene seguidores como Henry Gantt (1902)⁶, su aporte se manifiesta en la idea de que es preciso graficar el progreso de cada trabajador, ideó un diagrama de barras en el cual se puede visualizar cuando el trabajador cumple o no la meta; como también, creó un sistema de graficar la programación de la producción, gráficas que son fundamentales para visualizar la programación de un proyecto ya sea de tipo social, educativo, etc.

Así mismo, Frank y Lilia Gilbreths (1906)⁷ apoyaban la teoría de la administración científica argumentando que tenía el propósito de ayudar a los trabajadores a realizarse como seres humanos. Desarrollaron estudios para identificar los movimientos más económicos a fin de mejorar los rendimientos y reducir la fatiga; sostenían que el estudio de movimientos levantaba el espíritu de los trabajadores al permitirles trabajar en forma más fácil y además por que estos estudios demostraban la preocupación del patrón por los obreros.

Igualmente, Robert Owen (1795), fundamenta su teoría en los cambios para estimular la competencia en el trabajo e infundir orgullo a los trabajadores. Decide hacer una reforma para mejorar la producción y las utilidades. Dichos cambios se fundamentan en la reducción de la jornada laboral, además prohíbe contratar a menores de 10 años; procesos con los cuales asegura el incremento de la producción y reducción de los costos.

Charles Babbage (1830), matemático y creador de la primera máquina analítica, que permitió realizar las operaciones aritméticas en forma automática, su teoría se basa en que todo proceso se debía dividir en actividades y definir las destrezas necesarias para su realización con el fin de enseñarlas a los demás operarios. La repetición de las actividades reduciría los tiempos y los costos de las mismas, métodos que mejoran la eficiencia de las organizaciones.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5 Edición, Mc Graw Hill.

⁷ IDEM.

Otras corrientes de la administración emergen desde la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard o Alfred Sloan (General Motors) en los años 60 escriben sus experiencias en la administración de grandes empresas. Es decir el enfoque de la administración a partir de las experiencias concretas.

Otras surgen de un pensamiento más teórico y están ligadas a los modelos de gestión, tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

Actualmente los procesos de producción y administración son realizados por equipos automatizados y sistemas informáticos, esto reduce la necesidad de la mano de obra y es necesario contar con expertos en los distintos departamentos de la empresa; situación que exige que la gestión sea ágil para responder a las condiciones cambiantes de los mercados y el trato con los consumidores individuales y colectivos.

Por otra parte, la teoría del psicólogo social Elton Mayo⁸, con sus estudios en la General Electric en Hawthome y su trabajo contenido en “The Human Problems of an Industrial Society,” (Los problemas humanos y la sociedad Industrial), hizo énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral, dando origen a la ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS. Estos pensadores se interesaron e interrogaron acerca del tema central de la gestión, indagar las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y de lo que puede impulsar a mejorar su desempeño.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5 Edición, Mc Graw Hill

Cuadro No. 1: Conceptos filosóficos y su influencia en los modos de producción económicos y sociales y su relación en los procesos de gestión.

PRINCIPALES FILOSOFOS	CONCEPTO DE GESTION
Sócrates (470 ac – 399 a.c.)	Filósofo griego, en su discusión con Nicómaco expone “Con respecto a cualquier cosa que el hombre pueda presidir, será un buen dirigente si sabe lo que necesita y si es capaz de proveerlo, ya sea que dirija un coro, una familia, una ciudad o un ejército (...) Los quehaceres privados difieren de los públicos sólo en magnitud, en otros aspectos son similares. Todos son dirigidos por hombres”.
Platón (429 a.c. – 347 a.c.)	Discípulo de Sócrates, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En la obra “la República” expone su punto de vista sobre el estilo democrático de Gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.
Aristóteles (384 a.c. – 322 a.c.)	Discípulo de Platón, dio impulso a la filosofía, la cosmología, la gnoseología, la metafísica y las ciencias naturales y abrió nuevos horizontes al conocimiento humano de su época. Fue creador de la lógica. En su obra “Política” estudia la organización del Estado y distingue 3 formas de organización pública: <ul style="list-style-type: none"> - Monarquía o Gobierno de una sola persona. - Aristocracia o Gobierno de una élite. - Democracia o Gobierno del pueblo.

<p>René Descartes (1596 – 1650)</p>	<p>Filósofo, matemático y físico francés, considerado el fundador de la filosofía moderna, creó las coordenadas cartesianas y gran impulsor de la matemática y la geometría. En su obra “El Discurso del Método”, cuyos principios son: Principio de la duda metódica o de la certeza, principio del análisis o descomposición, principio de la síntesis o composición y principio de la enumeración o de la verificación, ha ingerido en la administración moderna como en la división del trabajo, el control, la evaluación y por ende la Gestión.</p>
<p>Thomas Hobbes (1588 – 1679)</p>	<p>Político y filósofo inglés, que defendía el gobierno absoluto, con una visión pesimista de la humanidad. Su obra cumbre “Leviatán”, donde señala que el pueblo confiere derechos al gobierno para que imponga orden, organice la vida social y garantice la paz. El Estado, que nace de un pacto social, con el correr del tiempo se transforma en un monstruo que amenaza la libertad de todos los hombres.</p>
<p>Jean –Jacques Rousseau (1712 – 1778)</p>	<p>Desarrolló la teoría del contrato social: El Estado surge de un acuerdo de voluntades. El contrato social es un convenio entre los miembros de una sociedad, mediante el cual reconocen la autoridad, igual, sobre todos, de un conjunto de reglas, de un régimen político o de un gobernante. Este filósofo imagina una convivencia pacífica entre individuos, sin embargo, si el hombre es por naturaleza bueno y afable, la vida en sociedad lo corrompe.</p>

<p>Karl Marx (1818 – 1883)</p>	<p>Es el fundador y la figura cimera del socialismo económico denominado científico, por estar guiado por la concepción de la economía como ciencia, en las fuentes de los clásicos pero con una ideología crítica del sistema.</p> <p>Marx fundamenta su teoría en que las relaciones económicas constituyen la fuerza motriz fundamental de toda sociedad. Los hombres están motivados fundamentalmente por sus intereses económicos. Así afirma que <i>el modo de producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social, política y espiritual en general.</i></p> <p>Marx, inició su teoría en contra del capitalismo con sus obras “La Teoría del Valor del Trabajo”, en la que manifiesta que el valor de la producción del trabajador es mayor que el salario que se paga al obrero, este sobrante entre el salario y el valor de la producción, denominado plusvalía, se convierte en el beneficio del capitalista. Sin embargo, Marx realiza un análisis general de la historia, fundado en el “Materialismo Dialéctico”, la fuerza básica en la historia es la estructura económica de la sociedad y el objetivo de su gran obra “El Capital”, era descubrir las leyes del movimiento de la sociedad capitalista. El trabajo es la fuente de todo valor, pero en la producción se genera la plusvalía. El análisis sobre el desarrollo capitalista se fundamenta en el desarrollo de la sociedad humana donde intervienen dos fuerzas, por un lado <i>la lucha de los hombres contra la naturaleza</i> para obtener la subsistencia y la comodidad, como el capitalismo es</p>
-------------------------------------	---

	<p>incapaz de dar cabida a toda la sociedad para su sustento, entonces empieza una segunda gran fuerza productiva del cambio social y económica: <i>la lucha de unos hombres contra otros</i>.</p> <p>Concluía que una economía de abundancia sólo era posible en una sociedad sin clases, para que no existan estas dos fuerzas, augurando un mundo de abundancia, igualdad y libertad.</p>
--	--

El socialismo y la demanda de justicia social de Marx, obligaron a los defensores del orden existente a defenderse, surgiendo la filosofía del individualismo del siglo XIX, desarrollada como la ideología de una civilización empresarial en los años comprendidos entre 1850 y la primera guerra mundial. Los representantes de esta corriente son: el filósofo inglés Herbert Spencer (1820 – 1907)⁹ y el sociólogo norteamericano William Gram. Sumner (1840 – 1910), quienes forjaron la ideología que sirvió de base a medio siglo de legislación, leyes y costumbres, sus teorías concuerdan en la supervivencia y adaptación del más fuerte. Sumner afirma que, quien tenga capacidad, inteligencia y energía alcanza la prominencia en competencia con todos los demás y el surgimiento de individuos superiores trae consigo el progreso, porque son estos hombres quienes innovan, piensan y desarrollan ideas nuevas. La competencia entre ellos se traduce en una población más vigorosa y en una mejor estructura social. Por su parte, Spencer, evolucionista, sostuvo que todos los sistemas sociales se desarrollan y cambian por un proceso natural que se traduce en una maximización del bienestar individual. Spencer inventó la frase: “en la economía, la supervivencia de los más

⁹ NARVAEZ RAMIREZ, Guillermo Alfredo. LOS ENIGMAS DE LA ECONOMIA ¿Existen Las respuestas? Universidad de Nariño, CEILAT, Especialización en Gerencia Social, Febrero 2008.

aptos era la fuente del progreso”. De este modo, se logra el progreso y se eliminan los individuos y organizaciones más débiles de modo gradual.

En tal forma se había llegado a los extremos de las teorías, por una parte, el individualismo del siglo XIX con una filosofía aplastante fundamentada en el éxito con lo justo y el fracaso con el error; la riqueza con el servicio público y la pobreza con la inutilidad. Y por otra, estaban las tesis socialistas con Marx, en su filosofía de la desaparición de la explotación del hombre por el hombre, un mundo con justicia, equidad y eficiencia.

A partir de 1879¹⁰, la economía comienza a cambiar de rumbo, se establece el consumo y la distribución, se relaciona al individuo como consumidor y el Estado interviene como un causante y garante de la economía capitalista.

Sin embargo, en el panorama económico del capitalismo se sucedían las crisis, y el mundo, contrario a lo expuesto en la teoría de Adam Smith, de libre competencia, de equilibrio y ajuste automático, no produjo los resultados esperados; puesto que la intervención del Estado tiende a ser paquidérmica, permisiva, pasiva, ante un capitalismo aplastante.

La nueva escuela económica que pedía volver a Smith, los neoclásicos, contra la versión marxista, poco a poco adaptaron las crisis a lo que se llamó UNA TEORÍA DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS. Teoría que empezó con Stanley y Jevons, en 1884; en este sentido, la nueva escuela del pensamiento neoclásica, retomando a Smtih, respondió a los socialistas y a los clásicos y defendió el sistema capitalista. Estas son las raíces del neoliberalismo de los últimos años del siglo XX.

¹⁰ IDEM.

Así, al no encontrar salidas de cooperación y soluciones prácticas a múltiples dificultades humanas en el mundo entero, surgen nuevas áreas como la gerencia social encaminada hacia un correcto manejo de los recursos, el talento humano, las estructuras disponibles, los recursos ambientales, etc. Todo el inmerso y complejo conjunto de factores que se trabajan especialmente desde las administraciones públicas con su lema GESTIÓN DE CALIDAD.

7.2 PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN EN EL EJERCICIO DE LA GERENCIA SOCIAL

OBJETIVO

Definir los propósitos fundamentales de la Gestión en el ejercicio de la Gerencia Social

PREGUNTA

¿Cuáles son los propósitos fundamentales de la Gestión en el ejercicio de la Gerencia Social?

PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN EN EL EJERCICIO DE LA GERENCIA SOCIAL

Los propósitos fundamentales de la Gerencia Social están dirigidos a conocer, analizar y proyectar soluciones prácticas a la problemática social.

Siendo un común denominador en Latinoamérica el aumento de la pobreza, con problemas concretos como: déficit en la salud pública, carencia de agua potable y saneamiento básico, desempleo, analfabetismo y desnutrición en madres y niños, es oportuno cimentar los cambios sobre las nuevas teorías de la Gerencia Social. Sin duda, los cambios de una nación se miran en los patrones tecnológicos de producción de bienes y servicios, pero sin desconocer la importancia del potencial humano capacitado, competente, saludable y preparado para enfrentar los retos y formar parte de un cambio.¹¹ Ofrecer excelentes condiciones de vida a los seres humanos como principal política social es sembrar productividad nacional.

Uno de los propósitos fundamentales de la gestión en el ejercicio de la Gerencia Social es incidir en el redireccionamiento de las Políticas Sociales estatales. El cambio de la situación actual requiere de un Estado efectivo y comprometido con el desarrollo económico y social, que garantice la equidad, el acceso a la seguridad social y a la educación; un Estado que facilite la integración económica regional, impulsando el desarrollo tecnológico y la competitividad en los mercados y cuya legislación se encuentre basada en los postulados del Estado Social de Derecho como lo establece la Constitución Nacional. En conclusión un Estado que proyecte una imagen con servicio civil profesional, bien gerenciado, transparente, descentralizado, articulado con la sociedad civil y monitoreado por la misma.

¹¹ KLISKBERG, Bernardo, LICHA, Isabel, LOERA, Armando, MOKATE, Karen Marie. MODULOS I GESTION COMUNITARIA MODULOII LA GERENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LO SOCIAL

El Estado, acompañado de un excelente equipo de gobierno es capaz de gestionar y aplicar políticas agresivas de impacto que genere credibilidad institucional. Para ello se hace necesario enfocar los puntos álgidos de la crisis y analizar a fondo sus causas y consecuencias.

El análisis de las siguientes preguntas, nos encamina a reflexionar sobre la GESTIÓN:

- ¿Cómo reformar las áreas sociales?
- ¿Cuáles pueden ser los caminos apropiados?
- ¿Por qué fracasan muchas reformas?
- ¿Cuáles son las causas del éxito de programas sociales en algunos países latinoamericanos u otras aplicaciones como referencias internacionales de desarrollo social?

Con referencia a las actuales reformas de la administración pública en general, inciden aún los factores históricos y culturales que determinan el rango de reformas disponibles para cada Gobierno. En este aspecto, lo que cada Gobierno realiza, es delinear algunas propuestas de trabajo que podrían ser útiles en la búsqueda de soluciones a la realidad social, que igual pueden ir acompañadas de observación y estudio de los problemas que continuamente se encuentran en la aplicación de las políticas sociales; como también el análisis de errores típicos que se cometen en los intentos de reformar dichas áreas. En consecuencia, el Estado debe tomar la batuta e identificar a través de estudios científicos y grupos interdisciplinarios, las causas profundas de las crisis y a partir de ello diseñar las políticas más acordes a la realidad, teniendo en cuenta la multiculturalidad social, tecnológica y ambiental.

Otro propósito fundamental de la gestión es la intervención en el sistema educativo, los resultados macroeconómicos redundarán a nivel de sociedad ya

que muchos de los aspectos de descomposición social tienen sus raíces en este sector. Bernardo Kliksberg¹², tipifica la criminalidad en América latina como violencia joven y tiene su desencadenamiento en la organicidad de la familia, aunado a las tasas de desocupación juvenil y los niveles educativos los cuales influyen notablemente en la alta conflictividad que desatan los jóvenes, amén de ser objetos de manipulación fácil de los grupos criminales organizados.

Incidir como gerentes sociales en todos los campos con un adicional a la gestión, que es la calidad, como un atributo que necesitamos en los distintos ámbitos de nuestra vida: el ambiente escolar, profesional, social y hasta familiar, sin embargo, es un ingrediente muy escaso en nuestro medio.

Para incidir en resultados óptimos, de calidad y de impacto social, Isabel Licha¹³ propone un conjunto de herramientas de la Gerencia Social que apoyen el logro de objetivos y metas, consistente en una serie de metodologías y técnicas de análisis multidimensional de los problemas para lograr una visión y comprensión holística de la realidad; estas herramientas permitirán buscar respuestas satisfactorias a las exigencias de la problemática y apuntan a tres logros que los describe de la siguiente forma:

1. La participación intra e interorganizacional.
2. El logro de los resultados y transformaciones esperados y
3. La generación de conocimiento / aprendizaje organizacional.

Por consiguiente, las herramientas de la gerencia social incluyen el conjunto de metodologías e instrumentos para el análisis, diseño, implementación, seguimiento

¹² KLISKBERG, Bernardo, LICHA, Isabel, LOERA, Armando, MOKATE, Karen Marie. MODULOS I GESTION COMUNITARIA MODULOII LA GERENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LO SOCIAL

¹³ IDEM

y evaluación de las políticas y programas sociales, así como las técnicas para la resolución de conflictos, la metodología de participación y las de estructuración y coordinación de redes.

Las herramientas se aplican de manera participativa, lo que contribuye a potenciar la creatividad y el aprendizaje de los participantes, fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar una visión compartida de los problemas y soluciones. En su conjunto, las herramientas apoyan la implementación flexible de las políticas, programas y proyectos sociales, para ser aplicados en contextos complejos, conflictivos e inciertos.

Entre las herramientas¹⁴ a utilizar para alcanzar los propósitos de la Gerencia Social, se encuentran: el análisis del entorno y de los involucrados (actores), la construcción de escenarios, planificación estratégica, análisis de problemas, instrumentos de preparación de programas y proyectos, seguimiento y evaluación, técnicas de manejo de conflictos, metodologías para promover y facilitar la participación, diseño y coordinación de redes interorganizacionales, diseño y gestión de la descentralización.

La aplicación disciplinada de estas herramientas tiene un propósito adicional de la gestión, que es integrar en equipos de trabajo a una comunidad multicultural y pluralista para interactuar en un mismo sentido y lograr resultados.

Este propósito identifica el papel de la gestión en las organizaciones cuyo principal objetivo es comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas. El talento humano de una organización, con el

¹⁴ KLISKBERG, Bernardo, LICHA, Isabel, LOERA, Armando, MOKATE, Karen Marie. MODULOS I GESTION COMUNITARIA MODULOII LA GERENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LO SOCIAL

tiempo va cambiando, tanto la percepción como la experiencia, la motivación, y hasta el proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento.

Los grupos humanos dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren, por este motivo la capacidad de gestión se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las Instituciones y organizaciones, siempre deberá centrarse en las personas y utilizar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas.

Pese a las diferencias humanas, todo proceso de gestión es monitoreado y evaluado, precisamente para lograr resultados de impacto social. Karen Marie Mokate¹⁵, expositora del INDES, considera la evaluación como medio para determinar el mérito o valor de algo; constituye un proceso que involucra alguna identificación de estándares relevantes y el análisis del desempeño de lo que se evalúa con base en las normas (estandarización).

La evaluación de procesos es denominada también como el monitoreo. La UNICEF define el monitoreo como un seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad, que busca determinar el grado en que su desenlace coincida con lo programado, con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de la ejecución.

La evaluación de procesos o el monitoreo se dirige a las preguntas siguientes:

- ¿El programa conduce a las actividades especificadas en su programación?
- ¿Entrega los servicios en la cantidad y la calidad esperada?
- ¿Está llegando a los beneficiarios apropiados?
- ¿El calendario de ejecución y entrega de servicios se cumple cabalmente?
- ¿Los recursos del programa se utilizan de manera apropiada?

¹⁵ KLISKBERG, Bernardo, LICHA, Isabel, LOERA, Armando, MOKATE, Karen Marie. MODULOS I GESTION COMUNITARIA MODULOII LA GERENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LO SOCIAL

Este análisis permite tomar como punto de referencia un plan de trabajo o plan de acción. El Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial,¹⁶ indican que la evaluación “es una actividad gerencial externa y/o interna” que analiza las relaciones de los procesos y recursos con los resultados e impactos”, entonces la evaluación va más allá del monitoreo o seguimiento porque reconoce que el plan de acción es una hipótesis que hay que comprobar, una verificación de que el camino escogido es el correcto para lograr los objetivos propuestos; pero que además, ésta evaluación también permita aportar información válida para la actuación pertinente del equipo gestor y de hecho la gestión sea más efectiva.

Existe un tipo de preguntas para que la evaluación sea descriptiva, diagnóstica y explicativa:

1.- ¿El programa cumple los objetivos que justificaba su existencia?

Cumple dichos objetivos con la calidad esperada, en los tiempos y lugares esperados?

2.- ¿Cumple los objetivos de manera eficiente, equitativa, sostenible?

3.- ¿Genera efectos (positivos y/o negativos) diferentes a los que se reflejan en los objetivos?

4.- ¿Hay características de la gestión que facilitan (o dificultan) el logro de los objetivos?

Los procesos de monitoreo y evaluación son complementarios entre sí, el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de acción y la evaluación, además son instrumentos que acompañan y forman parte integral de

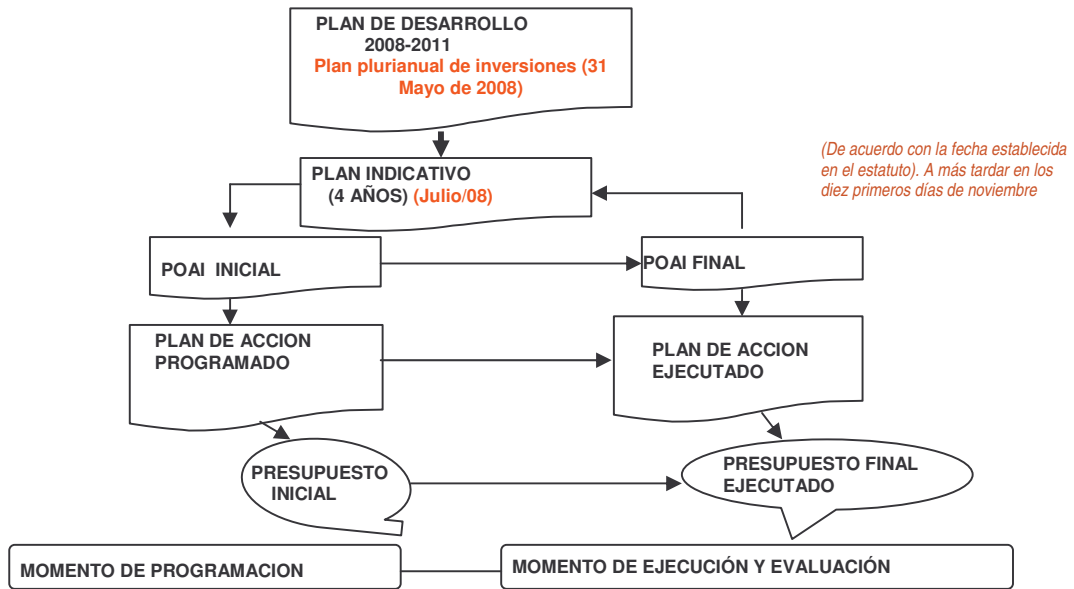
¹⁶ KLISKBERG, Bernardo, LICHA, Isabel, LOERA, Armando, MOKATE, Karen Marie. MODULOS I GESTION COMUNITARIA MODULOII LA GERENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LO SOCIAL

la formación y gestión de políticas y programas. En los procesos actuales se habla de evaluación ex – ante, evaluación sobre la marcha y evaluación ex – post, el monitoreo se realiza durante la ejecución. El éxito actual de la evaluación es el resultado final que debe ser socializado entre todos los actores participantes de un proyecto o programa para conocerla, analizarla y sea convertida en aprendizaje y acciones.

En los procesos actuales de gestión desde la administración pública, por directriz de Planeación Nacional es requisito cumplir a cabalidad los programas y proyectos que se hayan plasmado en los Planes de Desarrollo¹⁷, Nacionales, Departamentales y/o Municipales, para este cumplimiento anualmente se proyectan los planes de acción y a su vez los acuerdos de gestión.

¹⁷ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible
Pasto, 26 de agosto de 2008

Cuadro No. 2: Instrumentos para la ejecución y evaluación del plan de desarrollo



FUENTE: Departamento Nacional de Planeación. Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. Pasto, 26 de agosto de 2008

Es fundamental vincular la planeación con la programación de los recursos y a su vez con el seguimiento y evaluación de las acciones propuestas para cada vigencia, para ello se propone el siguiente esquema:

Cuadro No. 3: Pasos para la planeación



FUENTE: Departamento Nacional de Planeación. Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. Pasto, 26 de agosto de 2008

El artículo 29 de la Ley 152 de 1994 establece que todos los organismos de la administración pública, con base en los lineamientos del Plan de Desarrollo¹⁸ deben elaborar un plan indicativo cuatrienal, con planes de acción anuales que serán la base para la evaluación de resultados. (Analogía Art. 36)

Plan Indicativo

El plan indicativo es un instrumento que complementa el plan de desarrollo, en la medida que se desagregan las metas y su programación anual.

Contribuye a aclarar y concretar aquellas metas que no son medibles ni cuantificables.

Contenido del plan indicativo

Organiza por anualidad las metas definidas en el plan de desarrollo y sus respectivos indicadores, líneas de base, valores esperados cuatrienio y recursos.

Plan de Acción

Un instrumento de planificación mediante el cual cada dependencia de la administración territorial responsable de la ejecución del Plan de Desarrollo ordena y organiza las acciones, proyectos y recursos que va a desarrollar en la vigencia, para dar cumplimiento a las metas previstas en el Plan.

¹⁸ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible
Pasto, 26 de agosto de 2008

Principios para la elaboración del Plan de Acción

- Coordinación: Al interior de la administración
- Continuidad: Garantizar la terminación de proyectos iniciados en gobiernos anteriores
- Eficiencia: Optimización de recursos
- Coherencia: Con los objetivos y metas del PD
- Planificación: Concordancia entre Presupuesto y PD

Utilidad de los Planes de Acción

- Organizar las actividades que deben realizar las dependencias, en torno a objetivos y programar la ejecución de proyectos de inversión.
- Programar en el tiempo la ejecución del Plan de Desarrollo, asignando responsabilidades.
- Precisar los objetivos y metas para cada año de gobierno.
- Programar la asignación de recursos de acuerdo con su disponibilidad y las metas de pagos fijadas para la vigencia, así como los requerimientos que implican las metas propuestas y organizar su aplicación.
- Organizar la información para realizar seguimiento y autoevaluación.
- Servir de insumo para elaborar los informes de gestión que el gobernante debe presentar a la Asamblea Departamental o Concejo Municipal al final de cada vigencia.
- Facilitar la presentación de resultados a la ciudadanía

Acuerdos de Gestión

Se entiende por Acuerdo de Gestión el establecimiento de una relación escrita y firmada entre el superior jerárquico y el respectivo gerente público, con el fin de establecer los compromisos y resultados frente a la visión, misión y objetivos de la

organización; se pacta por un periodo determinado e incluye la definición de indicadores a través de los cuales se evalúa el mismo. Es formalizar el cumplimiento del desarrollo del Plan de Acción a trabajar, el tiempo estipulado para el cumplimiento de un acuerdo de gestión es generalmente de un (1) año, teniendo en cuenta las partidas presupuestales que se realizan anualmente.

Los principales objetivos que se persiguen mediante la aplicación de los Acuerdos de Gestión son:

Orientar la actuación de las entidades hacia sus prioridades explícitas.

Incentivar mejoras de eficiencia y eficacia.

Promover el aprendizaje organizacional.

Fortalecer y desarrollar la función directiva profesional en la Administración Pública.

¿Quiénes son Gerentes Públicos?

De acuerdo con la Ley 909 de 2004¹⁹, son gerentes públicos quienes desempeñan empleos públicos que conllevan el ejercicio de la responsabilidad directiva. Los empleos de naturaleza gerencial son de libre nombramiento y remoción y comportan responsabilidad por la gestión y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados.

¹⁹ Ley 909 de 2004, Ley 443 de 1998. TITULO 8 DE LOS PRINCIPIO DE LA GERENCIA PUBLICA EN LA ADMINISTRACION.

Artículo 47. *Empleos de Naturaleza Gerencial.*

1. Los cargos que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial tendrán a efectos de la presente ley, el carácter de empleos de gerencia pública.
2. Los cargos de gerencia pública son de libre nombramiento y remoción. No obstante, en la provisión de tales empleos, sin perjuicio de las facultades discrecionales inherentes a su naturaleza, los nominadores deberán sujetarse a las previsiones establecidas en el presente título.

Artículo 48. *Principios de la Función Gerencial*

Entre tales funciones se destacan:

- Formular, junto con los jefes de las entidades, las políticas públicas y definir las acciones estratégicas a cargo de la entidad.
- Promover la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional.
- Dirigir los procesos encaminados a formular las políticas y acciones estratégicas y responder por la ejecución de los mismos.

Una vez que el Acuerdo ha sido formalizado y puesto en vigencia, se deben realizar seguimientos permanentes con el fin de verificar el cumplimiento de los compromisos pactados. Es conveniente que el desarrollo de esta fase coincida con los periodos establecidos para realizar el seguimiento del proceso de planeación institucional.

Así mismo y sin desconocer que el principal sustento de un Acuerdo de Gestión es el cumplimiento de las metas y compromisos pactados, es necesario evaluar aquellas competencias básicas para una gerencia efectiva; se trata de hacer una evaluación cualitativa del grado de adecuación del gerente frente a estas competencias. Como mínimo se deben evaluar las competencias comunes a todo servidor público y las competencias comportamentales para el nivel directivo, establecidas en el Decreto 2539 de 2005. Sin embargo, si cada entidad desea incluir otras competencias que considere debe evaluar en sus gerentes, podrá apoyarse en el Diccionario de Competencias Gerenciales y sus Descriptores de Comportamiento que se presentan en el Anexo.

El encargado de evaluar el grado de cumplimiento del Acuerdo es el superior jerárquico; para apoyar sus conclusiones puede utilizar como referentes los informes regulares que deben presentar las oficinas de planeación y de control interno de las entidades, así como la información adicional que surge en el proceso de gestión. Esta función será indelegable y se llevará a cabo dentro de los siguientes tres meses a la finalización de la vigencia del Acuerdo.

Los resultados de la evaluación permitirán definir acciones de capacitación y formación del gerente público y estrategias de mejoramiento de su desempeño. Es importante hablar en este punto lo relacionado con el sistema MECI - Modelo Estándar de Control Interno, que muchos entes territoriales lo han implementado en dirección a mejorar la calidad de la Gestión Pública, legalmente apoyada por la Ley 489 del Sistema de Dirección Administrativa, Ley 872 del Sistema de Gestión de Calidad, Ley 87 del Sistema de Control Interno, Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Salud Ocupacional, sistemas que aportan a mejorar la calidad del servicio por parte de los servidores públicos hacia la comunidad y su vez se refleja en resultados de impacto.

Los propósitos fundamentales del sistema MECI 1000:2004 son proporcionar una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades, con el fin de orientarlas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

SGC – NTCGP 1000:2004 Orientado a dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades²⁰, propósitos que también deben lograrse desde la Gerencia Social y bajo la aplicación de unos principios AUTOCONTROL, AUTORREGULACIÓN, AUTOGESTIÓN, que a su vez generan impacto a los

²⁰ Departamento Administrativo de la Función Pública.

PRINCIPIOS SISTEMA GESTIÓN DE LA CALIDAD, como son enfoque hacia el cliente, liderazgo, participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, enfoque basado en los procesos, enfoque del sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con la comunidad, coordinación, cooperación y articulación. Transparencia. En definitiva, lograr cumplir con ciertos requerimientos que establece la comunidad quienes utilizan o se benefician por las tareas que realizamos, buscar darle una nueva racionalidad a lo que hacemos, sabemos que todo puede mejorarse, rompiendo barreras, ideologías autócratas y romper la inercia que nos rodea, para crear con nuestras acciones una nueva cultura en la sociedad, en la que cada uno de nosotros en nuestra área de competencia nos escuchemos unos a otros y pongamos nuestro esfuerzo en forma inteligente para construir un mundo mejor, una verdadera gestión de calidad.

7.3 INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

OBJETIVO

Profundizar el estudio de la Gestión y su incidencia en el Sector Público.

PREGUNTA

¿Cuál es la incidencia de la Gestión en el sector público?

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Desde la promulgación de la Constitución Política del 91, el Estado colombiano, asume un cambio radical en todos los aspectos y esferas de la sociedad. Dentro de éstos cambios, uno de los más significativos tiene relación con la “cogobernabilidad” consagrada como el principio, por medio del cual, el ciudadano hace parte activa del manejo político del país, dejando de ser un simple espectador cuya obligación política culminaba con el ejercicio del sufragio, para convertirse en un agente activo de la transformación política, económica y social del país; *cambio fundamental de la democracia representativa a la participativa.*

En cumplimiento de estos postulados, se promueven leyes que fortalecen las organizaciones sociales, como son: Juntas de acción Comunal, Juntas Administradoras Locales, Veedurías ciudadanas, entre otros; y se crean mecanismos de participación ciudadana que permiten el ejercicio eficaz y oportuno de los derechos colectivos.

Tal transformación surge como resultado de una serie de acontecimientos internacionales que inciden directamente en el país, como también de las condiciones que en la esfera nacional se vislumbran: el estado se ha visto incapaz de solventar las necesidades básicas de los gobernados, convirtiéndose en una institución débil, de poca credibilidad y lo más preocupante, carente de “gobernabilidad”.

Es entonces, cuando el legislador, implementa la posibilidad de permitir que sean los particulares quienes presten los servicios públicos esenciales y que además, participen activamente en la toma de decisiones que influyan en los aspectos fundamentales del país.

Estos acontecimientos, sucintamente esbozados, son determinantes para la modificación de la gestión pública, porque pierde vigencia la imagen del estado lento y negligente compuesto por funcionarios burócratas desentendidos de sus obligaciones y de su responsabilidad con ellos mismos y con la sociedad.

De igual manera, los ciudadanos no son ajenos a la realidad y cada vez crece aún más su deseo de conocer e intervenir en la toma de decisiones que afecten el entorno social; haciendo uso de los mecanismos legales, solicitan información e intervienen, entre otros, en los procesos de contratación e inversión del presupuesto, para citar algunos ejemplos.

Es así, como la Administración pública se ha visto de alguna manera obligada a cambiar su proceder. Ante una sociedad en transformación, el Estado no podía ser ajeno a la necesidad imperante de su propia modificabilidad.

Se exige por parte de la gestión pública, resultados concretos, cuantificables, palpables, antes que la continua promulgación de leyes que se conviertan en letra muerta y no solucionen los problemas de la población. “La gerencia pública en el último decenio ha sido objeto de importantes innovaciones, que se han caracterizado por la visualización del proceso de transformar ideas en resultados concretos para la administración. De ahí, que en la actualidad hombres y mujeres en su trabajo de dirigir les corresponda asumir funciones, poderes y responsabilidades antes desconocidas. Una de las razones de tal innovación y sus consecuencias se debe al acercamiento a la administración pública de las prácticas del ámbito de lo privado, desde la perspectiva de la lógica organizacional, pero no desde la finalidad institucional. En efecto, las organizaciones del sector público no se crean para maximizar la riqueza de los accionistas; su misión, y en ello radica su valor institucional, está en promover la

ejecución de un aspecto específico del bienestar de la población de manera eficiente y eficaz”²¹

Por lo tanto, la gestión pública se constituye en el pilar fundamental, para lograr un estado eficiente, donde la administración de los recursos del Estado exigen la aplicación de criterios de racionalidad y el uso de las herramientas de administración moderna como son: la tecnología y la productividad de los recursos públicos.

Así, se logra consolidar todo el proceso administrativo estatal en un contexto global y se abordan los más recientes modelos de gerencia y de la nueva gestión pública, aplicables en los procesos de modernización del Estado en el Mundo y por supuesto en Colombia.

Este accionar de la gestión pública exige el compromiso de los funcionarios, “es necesario analizar al servidor público desde el punto de vista de lo humano, como persona, con sus valores y creencias, y tocar aspectos relacionados con la ética y la moral. Esto nos permite entrar en contexto para potenciar a la persona, como servidor público, con el fin de brindar una mejor respuesta efectiva a los ciudadanos. Se plantean algunas situaciones útiles sobre las características del buen servidor público: recordar los valores como el respeto a la dignidad humana, la honestidad, la lealtad, la responsabilidad y fundamentalmente el compromiso, principios básicos que guían la conducta y sus actividades, para el mejor logro de su misión y cumplir así lo que la sociedad espera del servidor publico”²².

Si partimos del concepto de Gestión como “el conjunto de trámites y diligencias pertinentes para conseguir un fin determinado”, es indiscutible la máxima ingerencia que ésta tiene en el sector público, ya que el buen funcionamiento del

²¹ MAYA Villazòn Edgardo José, Gestión Pública y Responsabilidad. Instituto de estudios del ministerio público, 1ra edición, Bogotá abril de 2008.

²² QUINTERO, Jesús Neira; Ibidem.

mismo radica en los resultados obtenidos y que éstos generen los beneficios que demanda la comunidad.

La administración pública ante la necesidad del cambio sugiere la promoción de un concepto de gerencia entendida ésta como un arte, antes que una ciencia, para orientar, planear, ejecutar y controlar. Una verdadera gestión comparte la idea de ofrecer, establecer y hacer posibles las condiciones y los recursos necesarios para que los individuos sean gestores de si mismos.

Por ello, el éxito del trabajo directivo se asegura, manteniendo el equilibrio entre el “pensar” y el “hacer” para lo cual se requiere diagnosticar la situación actual, elegir una situación futura a alcanzar y definir cómo se pasa de la situación actual a una situación futura.

Para el ejercicio de la gestión pública no es suficiente ser político, ni gerente, sino ejercer una gerencia con liderazgo. El líder en la gestión pública además de conocer e interpretar el contexto que lo rodea, también debe trabajar en equipo con las personas para alcanzar el logro de las metas, saber gobernar las organizaciones y definir claramente el qué, el cómo, el cuándo y el por qué hacer la gerencia utilizando adecuadas herramientas para lograrlo.

Es cierto que en la actualidad, la ciudadanía no acepta la negligencia estatal y cada vez se hace más urgente alcanzar los resultados deseados y oportunos, lo cual se logra mejorando el desempeño en relación con la misión del organismo que se dirige, ganándose a las partes interesadas y mostrándose la administración como líder y no como burócrata.

Esta afirmación plantea la necesidad de crear una cultura política que remplace la politiquería habitual, de conformar escenarios para la confrontación y lo que es aún más pertinente, garantizar las condiciones para el ejercicio de un debate. Esta

nueva generación de dirigentes puede surgir, teniendo en cuenta la siguiente premisa: “el ciudadano en ejercicio de un derecho constitucional para acceder a los cargos de elección popular requiere además del mérito, la capacidad y la competencia para dirigir los destinos de una comunidad en el territorio. El ejercicio de la gerencia está en el compromiso, la coherencia, en el empeño de gobernar la complejidad por parte de una nueva ciudadanía que verdaderamente gestione y responda”.

Por lo tanto y una vez creado el convencimiento de que la gestión pública hace referencia a la forma de responder a las exigencias de la modernización de la administración pública, tanto en los niveles centrales y territoriales, por ello busca promover iniciativas que se dirijan a la reforma de la administración en dirección a la eficiencia, eficacia y economía en la acción administrativa.

8. CONCLUSIONES

- Aunque la historia demuestre que la Gestión del ser humano ha estado siempre presente en el afán de supervivir; cronológicamente se empieza a hablar del término GESTIÓN, cuando nacen las teorías administrativas, es decir, desde 1850 – 1858, a raíz de hechos históricos como la Primera Guerra Mundial y la Revolución Industrial que incidieron en los sistemas económicos, políticos y sociales.
- El Gerente Social es un gestor y promotor de los proyectos de interacción social, capaz de reforzar el compromiso y el entusiasmo institucional, estimular y motivar al personal, capaz de dirimir los conflictos y proyectarlos como fortalezas, incrementar el poder social y legítimo frente a los procesos sociales de cambio.
- El principal desafío de la Gerencia Social radica en la implementación eficaz de las políticas sociales, que se caracterizan por ser complejas, experimentales e inmersas en ámbitos conflictivos.
- Parte fundamental del ejercicio de la Gestión en la Gerencia Social lo conforman los procesos de Evaluación, Seguimiento, Monitoreo y acompañamiento permanente en la ejecución de las actividades, programas y proyectos sociales.
- La Gestión de quien tiene a su cargo la responsabilidad de una organización ha dejado de ser un bien necesario para un contexto privado y se ha convertido en una necesidad pública.

- La Gestión se convierte en el resultado tangible de la eficiencia, eficacia y efectividad con que el gerente social asume sus compromisos laborales y desempeña sus funciones.

- El lugar que ocupan hoy las organizaciones, en la evolución social y su constante reestructuración han hecho de la idea de la movilización de las personas en una clave hacia ciertos objetivos determinados. El tema central de la TEORÍA DE LA GESTIÓN es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. 5 Edición, Mc Graw Hill.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. Pasto, 26 de agosto de 2008.

KLISKBERG, Bernardo, LICHA, Isabel, LOERA, Armando, MOKATE, Karen Marie. MÓDULOS I GESTION COMUNITARIA MÓDULOII LA GERENCIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LO SOCIAL

LEY 909 de 2004, Ley 443 de 1998. NUEVA LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA.

LICHA, Isabel. GERENCIA SOCIAL EN AMERICA LATINA. Enfoques y Experiencias Innovadoras. Washington, D.C. 2002.

MAYA VILLAZÓN, Edgardo José. GESTIÓN PÚBLICA Y RESPONSABILIDAD. Instituto de Estudios del Ministerio Público. Bogotá, abril de 2000.

MOJICA, Alberto. PLANEACIÓN PROSPECTIVA

Pagina de Internet. Gerencia Social en Colombia, Enviado por Miguel Ángel Cerón Hurtado. Partes 1, 2, 3, 4, 5.

ANEXOS

ANEXOS
ACUERDO DE GESTIÓN

Entidad: _____ Fecha: _____

Objetivos: _____										
Concertación de compromisos					Evaluación de compromisos					
compromisos Institucionales	Puntaje	Resultados Esperados	Fecha Límite	Indicadores	% de cumplimiento					
					1	2	3	4	5	

Compromisos Contingentes o Adicionales	Resultados Esperados	Fecha Límite	Evaluación cualitativa		
			Muy Satisfactoria	Satisfactoria	Insatisfactoria
Asesorar al Superior Jerárquico, en temas propios de la misión y objetivos de la Entidad	Resolver o recomendar la solución de los problemas o cuestiones planteadas de modo más eficaz y eficiente.				
Desarrollar funciones delegadas y encargos concretos.	Llevar a cabo un desempeño efectivo de la delegación o del encargo que revierta en una mejora organizativa.				
Desarrollar, en sustitución del Superior Jerárquico, tareas representativas de la entidad	Materializar la representación de forma adecuada y oportuna para los intereses de la entidad.				
Afrontar cambios organizativos o reformas contingentes de la entidad	Responder efectiva y coherentemente frente a situaciones derivadas de los procesos de cambio.				
Resolver y gestionar anomalías que se produzcan en el funcionamiento ordinario de la entidad.	Resolver diligentemente las situaciones problemáticas producidas en la entidad				

FASE DE SEGUIMIENTO	
PRIMER SEGUIMIENTO:	Fecha _____
_____ _____	
SEGUNDO SEGUIMIENTO:	Fecha _____
_____ _____	
SEGUIMIENTO n:	Fecha _____
_____ _____	

COMPROMISOS DE MEJORA GERENCIAL					
ÁMBITOS DE COMPROMISO		Indicadores (Síntesis de Conductas Asociadas)	Necesidades Mejora Gerencial		
			No se detectan	Se detectan	Son Imprescindibles
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	Construir y mantener grupos de trabajo cohesionados y motivados que permitan alcanzar los objetivos generando un clima positivo y fomentando la participación.			
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	Establecer objetivos claros y concisos estructurados y coherentes con las metas organizacionales, traduciéndolos en planes prácticos y fiables.			
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	Capacidad para escoger, en entornos complejos, la opción más conveniente para resolver situaciones concretas, asumiendo las consecuencias.			
Dirección y Desarrollo de Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar las habilidades y recursos de su grupo de trabajo (o de las personas a su cargo) con la finalidad de alcanzar metas y objetivos organizacionales. - Ejercer responsablemente las funciones derivadas de la evaluación del desempeño de los empleados públicos con el fin de mejorar el rendimiento de la entidad. - Desarrollar las competencias de su equipo humano mediante la identificación de las necesidades de capacitación y formación, comprometiéndose en acciones concretas para satisfacerlas. 			
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	En el ejercicio gerencial toma en cuenta y demuestra un conocimiento del entorno y del contexto institucional en el que desempeña su actividad gerencial.			

ACUERDO DE GESTIÓN ENTRE EL SUPERIOR JERÁRQUICO XXX Y EL GERENTE PÚBLICO YYY

En la ciudad de _____ a los _____ días del mes _____ de _____, se reúnen XXXX, titular del cargo xxx, en adelante superior jerárquico, y YYY titular del cargo yyy, en adelante gerente público, a efectos de suscribir el presente ACUERDO DE GESTIÓN.

Las partes que suscriben este acuerdo lo hacen entendiendo que este instrumento constituye una forma de evaluar la gestión con base en los compromisos asumidos por el área _____, (oficina, ...) respecto al logro de resultados y en las habilidades gerenciales requeridas.

Las cláusulas que regirán el presente ACUERDO son:

PRIMERA: El ACUERDO implica la voluntad expresa del gerente público de trabajar permanentemente por el mejoramiento continuo de los procesos y asegurar la transparencia y la calidad de los productos encomendados.

SEGUNDA: El gerente público, se compromete, durante el lapso de vigencia del presente ACUERDO, a alcanzar los resultados que se detallan en el formato anexo, el cual hace parte constitutiva de este ACUERDO; asimismo se compromete a poner a disposición de la entidad sus habilidades técnicas y gerenciales para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

TERCERA: El superior jerárquico se compromete a apoyar al gerente público para adelantar los compromisos pactados en este ACUERDO, gestionando las medidas, normas y recursos necesarios para el desarrollo de los programas y proyectos pactados.

CUARTA: Cuando se trate de proyectos financiados con recursos de inversión, la concreción de los compromisos asumidos por el gerente público en el presente ACUERDO quedará sujeta a la disponibilidad de los recursos presupuestarios necesarios para la ejecución de los mismos.

QUINTA: El presente ACUERDO será objeto de una evaluación al finalizar la vigencia y de seguimiento permanente. Dicha evaluación y seguimiento se realizarán sobre la base de indicadores de calidad, oportunidad y cantidad; las habilidades gerenciales serán objeto de retroalimentación cualitativa por parte del evaluador, para lo cual se utilizará el Formato de Evaluación que hace parte constitutiva de este ACUERDO.

SEXTA: Medios de Verificación. Para la evaluación y el seguimiento del presente ACUERDO se utilizarán como medios de verificación, los Planes Operativos o de Gestión Anual de la entidad y los informes de evaluación de los mismos, elaborados durante la vigencia por las oficinas de planeación y de control interno.

SÉPTIMA: Las partes suscriben el presente ACUERDO DE GESTIÓN por un período de _____ meses, desde el _____... de _____ de _____ hasta el _____... de _____.

OCTAVA: El presente ACUERDO DE GESTIÓN podrá ser ajustado o modificado de común acuerdo entre las partes.

NOVENA: En prueba de conformidad se firma el ACUERDO DE GESTIÓN:

Firma Superior Jerárquico

Firma Gerente Público