

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

## **INTRODUCCIÓN GENERAL**

En la última mitad del Siglo XX, y más aun al inicio del nuevo milenio, se adquirió la responsabilidad de gobernar, garantizando mejores resultados y mayor impacto. Otra consideración importante, en la dinámica gerencial, es que los ciudadanos, cada vez más, son conscientes de la importancia de su participación en las decisiones que los afectan. Ellos exigen que los resultados de la gestión pública generen confianza en las instituciones del Estado, que se garanticen el derecho a la información, que haya una mayor transparencia en el manejo de la administración eficiente de los recursos, que se les rindan cuentas como mecanismos de evaluación y que se disminuya los índices de corrupción. Así, estos elementos se convierten en un imperativo para la sostenibilidad y la innovación en la gestión de las entidades públicas. Responder a estas exigencias de buenos resultados en la gestión pública no es fácil y tiene limitantes. Requiere de una gerencia pública orientada a resultados que le entregue a la ciudadanía los bienes, obras y servicios, en términos de calidad y satisfacción de sus necesidades y expectativas; que efectivamente mejoren su calidad de vida. (DNP. Colombia 2005)

En Colombia la expedición, por parte del Congreso de la República, de las diferentes normas que reglamentan el ejercicio de la administración de las entidades públicas, se ha realizado de manera aislada e independiente, no se ha considerado el impacto, confluencia e interrelación de unas y otras. Esto tiene efecto en la orientación realizada por las entidades rectoras para su aplicación, las cuales se han basado en las competencias asignadas a cada una, según cada tema específico.

Como resultado del proceso de investigación realizado, se presenta la definición o diseño de un Modelo Integral de Gerencia Pública, que combina el Marco Jurídico aplicable con la teoría administrativa y los diferentes sistemas relacionados. Este es un aporte para la búsqueda de la integración normativa con los aspectos teóricos de la administración para obtener resultados que den cuenta de un adecuado desempeño y a la vez contribuyan a la sostenibilidad y continuidad del funcionamiento de la entidad pública en el medio. La tesis, aborda interrogantes como: ¿Se pueden aplicar, en la función administrativa del sector público, los conceptos y teorías administrativas, tal como están estructurados en la teoría de la administración?, ¿es factible su adecuación en el sector público? y ¿cómo se relaciona e incorpora al ordenamiento jurídico aplicable?.

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

En el sector público el objetivo de mercado es la comunidad. Las necesidades no hay que despertarlas, están presentes. Los recursos siempre son insuficientes para atender toda la demanda de la comunidad. El directivo tiene límites jurídicos para la determinación de la inversión de los recursos. Las áreas están identificadas, pero no se trabaja de manera integrada, sino por competencias funcionales. En cuanto a modelo de gestión en el Estado Colombiano, se han expedido normas como el Sistema de Control Interno, el Modelo Estándar de Control Interno, el modelo de gestión de la calidad, el sistema de desarrollo administrativo, el sistema de planeación, el sistema financiero – presupuestal, el sistema de medición, los cuales orientan su aplicación a la función administrativa de las entidades públicas, sin considerar que estos tienen incorporado, de manera implícita, los conceptos teóricos administrativos. Esta forma ha generado que las entidades se limiten a disponer de documentos que evidencian la existencia de los elementos respectivos, para dar cumplimiento a la exigencia normativa. Durante la investigación, se identificó que algunos aspectos han dificultado su implementación como: la falta de claridad conceptual, la no consideración del contexto teórico de su ubicación, como una parte de la función gerencial de control del ciclo administrativo; el no desarrollo de sus elementos, en las otras funciones gerenciales (planeación, dirección, organización) y la no consideración de las características del contexto cultural. Por todo lo anterior, el conocimiento de los conceptos teóricos permitirá la asimilación y comprensión, con mayor facilidad, de la dinámica en el ejercicio de la gerencia pública, en sus diferentes niveles y sobre la forma de articulación de las diferentes áreas funcionales de una entidad. Las integra con un enfoque sistémico para que se rompa, en las entidades rectoras del sector público, el paradigma de cumplir competencias de manera aislada, en cada una de las áreas funcionales. Esto se hace buscando que se trabajen de manera integral para la comprensión de la entidad pública, como unidad en el desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de su objeto social, bien sea como servidores o la ciudadanía en general, quien, cada vez, demuestra más interés en participar efectivamente en los asuntos públicos.

**En el desarrollo de la tesis se presenta el Resumen de los antecedentes normativos**, para delimitar el origen de la necesidad de un Modelo Integral de Gerencia, para el sector público, que parte desde la misma concepción del Estado como empresa, quien tiene unas funciones determinadas en el ordenamiento jurídico respectivo. Durante este trabajo de investigación, en

---

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

Colombia, se visualiza en el ordenamiento jurídico a partir de la Constitución Política de 1991, y las normas y decretos que los reglamentan.

El **Resumen de los antecedentes prácticos**, para fundamentar los antecedentes en la implementación de los diferentes sistemas que se esperan articular en el contexto teórico. Elementos que permiten delimitar el problema científico.

La tesis compuesta de 3 capítulos, presenta la propuesta sobre un Modelo Integral de Gerencia Pública. **En el primero**, se fundamenta la necesidad de un Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad, considerando los componentes del contexto en el cual se aplicará. Por esta razón, están integrados el Marco Jurídico y los sistemas que establece, con algunos de los modelos de Gestión - Teorías Administrativas. También se establece la relevancia del contexto jurídico aplicable en el desarrollo de la función administrativa, dentro de las entidades públicas de Colombia. Se esboza como se podrían, desde el punto de vista gerencial, incorporar los sistemas de la normatividad, en el Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad.

Además, contiene un breve resumen descriptivo de la experiencia en la implementación de las mismas y una breve referencia de los aportes del conocimiento científico en cuanto a modelos de gestión internacional y las teorías administrativas seleccionados que pueden ser aplicados en la gerencia pública. **En el segundo**, se presenta la Propuesta del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad. Se parte del análisis de la aplicación de las teorías y modelos de gestión en el sector público, de manera ecléctica y con visión holística debiendo soportarse en los principios del modelo. Plantea la necesidad de articular los postulados teóricos estudiados con el componente normativo que le está relacionado y la necesidad de aplicarlo en las entidades públicas colombianas, constituyéndose en las dimensiones del modelo. Seguidamente, se aclaran las bases filosóficas del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad y sus diferentes componentes, articulando los conceptos teóricos y normativos, clarificando cómo los elementos del Sistema de Control Interno en Colombia están asociados a las funciones gerenciales y cómo se agrupan para el Control.

En la parte final, se presenta la propuesta del modelo, desagregando las funciones a través de las cuales se operativizará el ejercicio de la administración pública contribuyendo al mejoramiento del desempeño. Todo esto para ayudar en la búsqueda de formas de gestión en el ejercicio de la administración pública que contribuyan al mejoramiento del desempeño organizacional, cuyo eje central es el ciudadano, directo beneficiario y usuario de los productos entregados por las

---

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

diferentes entidades. En el tercer capítulo, llamado Valoración del Modelo Integral de Gerencia Publica, se presentan los resultados de la aplicación práctica del modelo en varias entidades. Con la aplicación de los procesos de auditoría; se consolidan las ideas durante el periodo 2004-2007 en la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, Colombia. Se llevan a cabo cinco fases para la implementación y operación del modelo: desde las actividades previas hasta la fase de evaluación y ajustes. Se especifica en cada una de ellas, con sus respectivos componentes, procedimientos, instructivos y documentación, cuál o cuáles de las funciones gerenciales se desarrollan. Así, se determina el gran desafío que deben asumir los directivos de las entidades públicas: **la gerencia pública por resultados**. Finalmente, se presenta un análisis de la ubicación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) de Colombia en la función gerencial de control, identificando cuales son los productos de las funciones gerenciales que son insumos para el seguimiento y verificación de los diferentes elementos que componen los subsistemas del MECI. Todo ello permite valorar la hipótesis de la investigación cualitativa y cuantitativamente

**METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.** Para dar una solución adecuada al problema científico planteado, se recurre a la aplicación de diferentes métodos que respondan a las expectativas del proceso. Se utilizaran los siguientes:

1. Método Hipotético – Deductivo. Con base en este, se elabora la hipótesis general de la investigación y se desarrolla el proceso para proponer el Modelo Integral de Gerencia Publica basado en las funciones del ciclo administrativo articulado con las diferentes normas aplicables a cada una.
  2. Método Dialéctico. Permite llevar a cabo un estudio acerca de aportaciones precedentes de la materia, tanto en Colombia como en otros países.
  3. Método de Análisis y Síntesis. Sirve para detallar los procesos de diseño, integración, implementación y operación del Modelo Integral de Gerencia Publica. Se destaca el Modelo de Operación por Procesos y la operatividad de las funciones gerenciales.
  4. Método Coloquial. Ayuda a realizar la presentación y discusión de la propuesta del Modelo Integral de Gerencia Publica y los resultados de la operación en eventos científicos.
  5. La Práctica de Técnicas de Entrevista, Encuesta y Observación. Con ellas, es posible obtener la información referente a la situación de algunas entidades del orden territorial.
-

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

6. Métodos Estadísticos. Permiten evaluar los resultados cuantitativos de operación del Modelo.

## **DISCUSIÓN Y ANÁLISIS.**

**EL PROBLEMA CIENTÍFICO**, en el marco de la Gerencia Publica en Colombia, lo constituye la dificultad para implementar integralmente los sistemas relacionados, propuestos en el ordenamiento jurídico. Este problema se origina debido a: 1. La falta de articulación y armonización en los sistemas; 2. La incorporación a las funciones Gerenciales, sin fundamentarse en las teorías, conceptos administrativos y modelos de gestión de las tendencias mundiales de administración; 3. La No consideración de la integralidad de la entidad para el cumplimiento de la función pública; la aplicación y orientación, de manera independiente, de la norma jurídica de cada función gerencial, sin tener presente que todas están interrelacionadas y deben operar armónica y sincronizadamente; 4. La no consideración de las características propias del contexto en el cual se aplican.

**LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN** plantea que: Un Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad - basado en el desarrollo de las funciones gerenciales, a las cuales se les incorpora el componente normativo aplicable y las teorías administrativas respectivas de manera armonizada- contribuyen al desempeño institucional, a la consolidación de la gerencia por resultados, al mejoramiento en la toma de decisiones, al fomento de la participación ciudadana y al establecimiento de procesos de información para la ciudadanía, de manera oportuna.

Esta hipótesis quedará validada cuando se diseñe, estructure y opere el Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad propuesto, lo que se reflejara en la implementación del modelo de Operación Por Procesos. Especificando las variables independientes y dependientes. La Variable La variable independiente de la investigación está expresada a través del nivel de implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI -. Las variables dependientes de la investigación, sobre las que incidirá el Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad, están relacionadas con el Desempeño fiscal de la entidad, medido a través de seis indicadores, de los cuales el modelo incide de forma directa en los dos siguientes:

- El Indicador de Capacidad de Ahorro, con el índice que relaciona a dos variables: Ahorro Corriente / Ingreso Corriente. Mide la solvencia financiera de la entidad territorial en cuanto a los excedentes para inversión luego de Gastos de Funcionamiento.
-

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

- El Indicador de Magnitud de la Inversión con el índice que relaciona a dos variables Inversión / Gasto Total. Mide la inversión que ejecuta la entidad con relación al gasto total. Es decir es el porcentaje del gasto total destinado a inversión.

**EL OBJETIVO GENERAL:** diseñar la estructura de un Modelo Integral Estratégico y de Calidad para el ejercicio de la Función Pública en Colombia, basado en el desarrollo de las funciones gerenciales, e incorporando el componente normativo aplicable a cada una de ellas.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Estructurar el marco teórico referencial de la investigación, a partir de la consulta de la literatura administrativa de la gerencia moderna, de algunos modelos de gestión y del componente normativo en Colombia.
2. Definir el Modelo a partir de la identificación de los principios, requisitos, bases conceptuales y demás componentes del Modelo Integral de Gerencia Publica, así como las fases o etapas de implementación.
3. Valorar el Modelo Integral de Gerencia Publica en un Municipio del Valle del Cauca en Colombia, desarrollando el Modelo de Operación por Procesos según las fases de implementación.
4. Evaluar el impacto del modelo propuesto en las variables dependientes de la investigación, en la entidad donde se implemente.

**NOVEDAD CIENTÍFICA.** El diseño e implementación de un modelo integral de gerencia de tipo estratégico es una propuesta que:

- ✓ Articula el componente normativo establecido en los diferentes sistemas que se deben cumplir en el ejercicio de la función pública con el teórico, integrando los sistemas con las funciones gerenciales armónicamente.
  - ✓ Adiciona la función gerencial de Análisis, y dentro de éste el proceso de análisis estratégico de la información, como un componente previo a la fase de planeación y de control, para complementar el ciclo de las funciones gerenciales tradicionales de la Administración y las tareas que plantea la teoría de la administración estratégica, aplicada en la Gestión Pública.
  - ✓ Propone la determinación en el Cuadro de Mando Integral para el sector público, con dos perspectivas adicionales a las presentadas por los autores Kaplan y Norton.
-

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

**VALOR TEÓRICO.** El Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad considera: la articulación del **Componente Normativo** al ejercicio de las funciones gerenciales propuesta, del **Diagnóstico estratégico**, con la información obtenida. La instauración del Direccionamiento Estratégico Institucional, a partir de la priorización de los objetivos de la **Planeación estratégica**. El **Control Estratégico** vinculado con los Resultados Globales, específicos y operativos, a través del Sistema de Medición con Indicadores de Gestión. **La vinculación del Sistema de Medición** a la Gerencia Pública, en un análisis de las perspectivas que pueden ser aplicadas. La identificación del punto de encuentro del diagnóstico estratégico con la identificación de necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios que plantea el Sistema de Gestión de la Calidad. La incorporación del pensamiento sistémico con el enfoque a procesos, articulada con la administración estratégica, la administración de riesgos, el sistema de gestión de la calidad y el sistema de control interno en la gestión pública.

**UTILIDAD METODOLÓGICA.** El Modelo Integral de Gerencia Estratégico con Calidad, al articular las funciones gerenciales de análisis, planeación, organización, dirección y control, se constituyen en: 1. La clave para el desarrollo institucional adecuado. 2. El apropiado para la función de Planeación para alcanzar resultados, en cuanto al nivel de calidad de vida y el bienestar de la comunidad, a partir de la implantación de objetivos. 3. El conveniente para disponer de parámetros de comparación y establecimiento de acciones de mejoramiento en el desempeño institucional. 4. El ejemplo para Entidades con visión integral de las funciones administrativas de Planeación y Control, cuyas estrategias están enfocadas hacia una gerencia pública orientada a resultados y en la construcción de la cultura del AUTOCONTROL.

**RELEVANCIA SOCIAL.** Este modelo, entre muchas otras cosas, contribuye a que los Gerentes y, en general, todos los directivos -conociendo muy bien los resultados de su gestión, el cumplimiento de objetivos, el estado actual de un proceso, de una entidad-, ayuden notablemente a que cumplan los objetivos, la misión y la visión. También propicia el mejoramiento de la calidad en la gestión y en los procesos institucionales. Estos atributos se reflejan en el impacto social y calidad de vida de los ciudadanos, siendo el principal desafío que enfrenta la Administración Pública Moderna con la implementación de Modelos Gerenciales, que deben responder a la aplicación normativa y las concepciones administrativas y gerenciales actuales..

**Resumen del capítulo 1.**

---

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

**Introducción al capítulo.** El concepto de empresa y el criterio de unidad de gestión empresarial asociados al concepto de Estado, la normatividad aplicable en el ejercicio de la función pública, la división de poderes y su forma autónoma de operación constituyen el fundamento del Modelo Integral de Gerencia para el sector público. En este capítulo se relaciona el contexto normativo con las teorías de la administración y otras afines que sean aplicables a la gestión pública y como caso particular en Colombia. La selección de las teorías administrativas y la normatividad contribuyó al desarrollo de la investigación y la aplicación práctica realizada durante los procesos de asesoría y consultoría, complementada con el análisis de los sistemas de control interno, gestión de la calidad y desarrollo administrativo. Durante la investigación se analizaron los modelos de gestión internacionales relacionados con el control y la calidad, que fueron incorporados en el marco jurídico colombiano con el Sistema de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad. Se incorpora a este análisis la Gerencia por Resultados y la Gestión basada en Mapas Estratégicos y Sistema de Medición del Cuadro de Mando Integral. Esta integración teórico-jurídica, contribuye a la fundamentación de la necesidad de un **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA**. En consecuencia, parte de la información que sustenta este capítulo es la condensación de los planteamientos de las teorías administrativas y modelos de gestión como referente conceptual, sin pretender realizar un análisis en profundidad de ellas. Esta Información se obtuvo de diferentes fuentes bibliográficas, analizando el contexto jurídico aplicable a las funciones gerenciales. La selección de esta fundamentación teórica y normativa contribuyó al desarrollo de la investigación, así: a) se construyó la fundamentación teórico – práctica, indagando en algunas entidades, acerca del desarrollo de su función pública. b) Se pudo analizar la función social de las entidades gubernamentales. c) Se logró complementar este estudio con el análisis del desarrollo de los sistemas de control interno, gestión de la calidad y desarrollo administrativo en otras entidades. d) Fue posible vincular el componente académico y el análisis del contenido de la normatividad aplicable a la Función Pública Colombiana, expresada a través de los diferentes sistemas. Además en el capítulo se desarrolla un acápite de los antecedentes prácticos en la implementación de las leyes que fundamentan los Sistemas Relacionados con la función Pública en Colombia. Para fundamentar este aspecto en el desarrollo de la tesis se trata 5 acápites relacionados con los antecedentes prácticos en la implementación de los Sistemas de Control Interno (Ley 87 de 1993), del Sistema de Gestión de

---

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

la Calidad (Ley 872 de 2003), del Sistema de Desarrollo Administrativo (Ley 489 de 1998), del Sistema Nacional de Planeación en el sector público y del Sistema de Medición (Indicadores.

El siguiente componente de la fundamentación teórica de la Tesis, está en el análisis de las Tendencias de la Gerencia Moderna que son susceptibles de aplicar en la gerencia pública. De modo general, en las empresas, se ha buscado una metodología que garantice la implementación de la estrategia para el logro de los objetivos organizacionales. Durante la investigación se analizaron los modelos de gestión internacionales relacionados con el control y la calidad, que fueron incorporados en el marco jurídico colombiano. En el desarrollo de la tesis se abordan los modelos de Gestión de Sistema de Control Interno. Sistema de Gestión de la Calidad. Gerencia por Resultados. Modelo de Gestión basado en Mapas Estratégicos y Sistema de Medición del Cuadro de Mando Integral. Complementa esta análisis el estudio de las Teorías Administrativas Relacionadas con el Modelo Integral de Gerencia Publica Estratégico con Calidad. MIGPEC. Teniendo presente el contexto jurídico referenciado y los diferentes sistemas en él establecidos, que deben aplicarse en las entidades del sector público, es imprescindible conocer los conceptos y teorías administrativas, tomados de la Ciencia de la Administración. Puesto que éstos, aplicados en el contexto de cada entidad, división territorial o país, le proporcionan al directivo de las entidades públicas los elementos suficientes para el desarrollo de la gerencia pública, con un modelo de gestión acorde con las necesidades actuales. Además le permite la completa comprensión del Modelo Gerencial Integral propuesto en el capítulo siguiente. No se pretende desarrollarlas en profundidad, ya que no corresponde con el propósito de este documento y los autores respectivos expertos en cada una de sus temáticas, las han desarrollado suficientemente. Algunas teorías analizadas son las esquematizadas en la figura 1.

## **1.4 Conclusiones del Capítulo**

- Las teorías administrativas se han considerado poco importantes para el desarrollo de las actividades de dirección de las entidades públicas. Además, se ha sufrido el impacto de emplear modelos gerenciales aplicables en entidades privadas, usados en otros contextos, sin realizar los respectivos análisis para su aplicación en un contexto con las características propias de la gestión pública presentes en Latinoamérica.
  - Un contexto normativo que pretende orientar la forma de dirección en las entidades públicas, sin considerar, en su aplicación, el contexto teórico administrativo ni la articulación y complementariedad entre los diferentes sistemas es un problema científico a resolver.
-

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

- Un modelo de gestión con enfoque integral y estratégico constituye una posible vía de solución a la problemática de la gestión pública en Colombia, lo que requiere la identificación de principios, premisas y el enfoque a procesos para su operativización

**Resumen del Capítulo 2.** En este capítulo, se describe la propuesta del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad, para la administración de las entidades públicas. Se elaboró, a partir del análisis de la forma como se pueden incorporar algunos conceptos de las teorías de las Ciencias de la Administración y de modelos de gestión, a los diferentes sistemas, establecidos en las normas de la función administrativa en Colombia, complementado con los resultados de la investigación práctico – teórica, desarrollada en entidades públicas, para implementar los sistemas de control interno, gestión de la calidad, desarrollo administrativo, y relacionarlos con los Sistemas de Planeación y Financiero. Los componentes del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad (MIGPEC) se identificaron con base en el ordenamiento jurídico, la aplicación del criterio de unidad de gestión empresarial a la entidad pública y la vinculación de las funciones Gerenciales para su Operacionalización. Este modelo de gestión genera un clima de buen gobierno, mejora los resultados de la gestión pública y mayor pertinencia en la entrega de bienes y servicios, en atención a las necesidades y expectativas de la comunidad. El MIGPEC está orientado: **“AL CIUDADANO COMO EJE PRINCIPAL DE LA FUNCIÓN SOCIAL DEL ESTADO”**..

## **2.1 Generalidades del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad**

El Modelo está compuesto de: Principios, Dimensiones, Operatividad a través de las Funciones Gerenciales y Fases de implementación. Para su aplicación en la función pública se requiere del personal que facilite su implementación y sostenibilidad. Considera como premisa la Orientación al Ciudadano. La representación del Modelo se observa en las figuras 2.1 y 2.2

### **2.1.1 Principios del MIGPEC.**

Los Principios del Modelo se soportan en los aspectos filosóficos y normativos que propician la aplicación correcta de la gestión pública, cuyo eje principal es el Ciudadano, directo beneficiario y receptor de los productos que entrega la entidad en desarrollo de la misión. Estos principios, se clasifican en cuatro grupos: 1. Relacionados con la Ciudadanía, 2. Relacionados con el ser humano en la entidad. 3. Relacionados con los aspectos jurídicos y 4. Relacionados con la gestión.

### **2.1.2 Dimensiones del MIGPEC.**

Las dimensiones son los requisitos previos necesarios para la implementación, operación y sostenibilidad del Modelo, referidas al conocimiento básico gerencial y normativo requerido para

---

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

la función pública y la cultura de excelencia y calidad. En el conocimiento básico gerencial se enfatiza el enfoque a procesos, la administración estratégica, la gerencia por resultados, la administración de riesgos y la cultura de calidad y excelencia. Figura 2.3. El conocimiento enfatiza la normatividad aplicable a la función pública de manera general y específica de acuerdo a las competencias que le asigna la Ley según la función social.

## **2.2 Proceso de Operatividad del Modelo**

Considerando el criterio que la Entidad Pública es una Unidad de Gestión Empresarial, este modelo se desarrolla a través de la aplicación de las funciones gerenciales, que para el sector público son cinco: Análisis, Planeación, Organización, Dirección y Control. Según se esquematiza en la figura 2.2. En cada una de ellas se adiciona los diferentes sistemas de la normatividad que le son aplicables. Ver figura 2.3. Con base en el análisis efectuado de la dimensión básica gerencial y jurídica, se propone la estructura de las funciones gerenciales.

La Función Gerencial de Análisis está fundamentada en la aplicación de diferentes metodologías para el Análisis de contexto estratégico y el Análisis para la identificación de necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios de los productos y servicios que se procesan en la entidad, de manera individual, combinada y realizando adaptaciones según las características de la entidad. Esta Función, proporcionará la información de los problemas existentes y potenciales de la entidad para seleccionar la alternativa o la base de la toma de decisión en relación con la identificación, desarrollo, aplicación y protección de los recursos, las capacidades y las competencias principales de la organización.

**Función Gerencial de Planeación aplicada al MIGPEC.** Específica las estrategias que orienta el desarrollo de la organización; en otras palabras, la aspiración máxima de esta función es **la toma de decisiones acorde al diseño de los objetivos**; basada en el análisis de varias alternativas posibles. En esta función gerencial, se diseña y plantea todo el componente de Direccionamiento Estratégico, realizando la planeación en sus diferentes niveles, según los tipos: Estratégica, Planeación Táctica y Planeación Operativa, así como la administración de riesgos y planes de mejoramiento. Sus productos se constituyen en insumos para la conformación del Control Estratégico y el desarrollo de las demás funciones gerenciales. Los aspectos importantes de esta función son: el direccionamiento estratégico (Misión, la Visión Institucional, las políticas directivas de la entidad, la política y los objetivos de la calidad), los objetivos institucionales (estratégicos, generales y específicos), las metas, los valores y principios institucionales, la

---

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

planeación financiera y presupuestal, la planeación táctica, plan anual de inversiones, los planes por dependencia, los proyectos, el presupuesto, la planeación operativa de corto plazo, los acuerdos de gestión, la concertación de objetivos individuales, el plan anual mensualizado de caja, plan de compras y la administración de riesgos.

## **La función Gerencial de Organización aplicada al MIGPEC**

En el Modelo Integral de Gerencia Pública, se diseñan, básicamente, los componentes siguientes, dentro de esta función gerencial:

- Estructura organizacional. Se delimitan los niveles de autoridad y responsabilidad
- Modelo de Operación por Procesos (MOP). En sus diferentes niveles para su despliegue institucional, con la correspondiente documentación de los procesos y procedimientos.
- Elaboración de los diferentes manuales de funciones y cargos, con base en el Modelo de Operación por Procesos.
- Diseño del Análisis Ocupacional con fundamento en el MOP.
- Distribución de recursos y asignación de responsabilidades.

## **La función gerencial de Dirección aplicada al MIGPEC.**

A través de esta función se conduce a la acción de los servidores públicos en la entidad. El éxito en el logro de los objetivos, el desarrollo adecuado de las actividades, la motivación al mejoramiento permanente y la incorporación de la cultura de la calidad, están influenciados por la forma de liderazgo. En esta función se fortalece la cultura organizacional, la gestión del talento humano, el proceso de comunicación y sistemas de información.

## **La función gerencial de Control aplicada al MIGPEC**

El ciclo del MIGPEC se cierra con la Función Gerencial de Control. A través de él, se aplican los mecanismos e instrumentos para la realización del seguimiento, verificación y evaluación de la gestión en la entidad; todo esto se hace para poder comparar el resultado logrado con lo planeado. La Función Gerencial de Control conlleva la aplicación de los criterios de *Autocontrol y de Autoevaluación*. El propósito de la Función Gerencial de Control es *esencialmente garantizarle al directivo el cumplimiento de la planeación, como instrumento de orientación institucional, hacia el logro de objetivos. En el sector público, están introducidos bajo los conceptos de autorregulación, autogestión y autocontrol.* (Anexo técnico MECI 2005).

---

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

En este propósito de cambio cultural, coadyuva el ordenamiento jurídico, o reglamentario. Este obliga a establecer acciones para lograr la coincidencia en la articulación de los tres conceptos básicos gerenciales: **DIAGNÓSTICO - PLANEACIÓN - CONTROL**. Cada uno acompañado de su forma de expresión: **ANÁLISIS DE INFORMACIÓN, OBJETIVOS, PRESUPUESTO, INDICADORES, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN**. Estos elementos integrados son los que hacen posible, o presuponen, una gestión pensada para la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad, debido a la prestación de los bienes y servicios que ofrecen. (Ver Figuras 2.17 y 2.18).

Finaliza este capítulo la determinación de las Fases para la implementación del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad

### **Conclusión del capítulo 2.**

- Las dimensiones propuestas son requisitos previos para la implementación del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad, constituyendo este el primer reto y cambio cultural de la función directiva en la administración pública. El otro elemento importante a resaltar en el modelo es que se requiere gran capacidad de liderazgo en todos los niveles jerárquicos, para generar confianza y credibilidad en la gestión realizada. Si esto no se da es muy difícil que el nivel directivo conduzca a la acción y la motivación al cambio en las prácticas gerenciales que se requiere en los funcionarios.
  - El segundo reto es considerar que la función directiva, en las entidades públicas, se desarrolla Orientada a Resultados y Procesos con un enfoque integral, considerando al ser humano como el eje central de su actividad.
  - Es necesario que el desarrollo de las 5 funciones gerenciales propuestas como el ciclo del proceso administrativo para el sector público, se realice integrando holísticamente los conceptos administrativos incorporando en ellas la normatividad y los diferentes sistemas de Control Interno, Gestión de la Calidad, Desarrollo Administrativo, Planeación, Financiero – Presupuestal y Medición. Para lo cual se requiere de directivos innovadores y creativos que obtengan resultados, capaces de: a) asumir y liderar los cambios de mejoramiento en la entidad pública, b) garantizar a la comunidad la satisfacción de sus necesidades y expectativas, en términos de calidad; c) mejorar la calidad de vida y el bienestar social, como ejes fundamentales del progreso y el desarrollo de la región en la cual se desenvuelve la entidad pública.
-

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

**Resumen del Capítulo 3. Valoración del MIGPEC.** Este capítulo consolida el proceso de investigación, pues recoge el resultado de la validación parcial del Modelo, en algunas entidades del Valle del Cauca. La incorporación de estos conceptos se realizó, a partir de la Ley 87 de 1993, en el proceso de implementación de los elementos del Sistema de Control Interno. Paralelamente y en la medida que se desarrollaban sus diferentes elementos, se le fueron incorporando los componentes de los otros sistemas, como la Gestión de la Calidad, Desarrollo Administrativo, Planeación, Financiero – Presupuestal y, finalmente con el Sistema de Indicadores, evidenciando la necesidad de ajustar las funciones gerenciales. El desarrollo práctico permitió mejorar la propuesta del diseño del modelo.

En la fase 1, se desarrollaron actividades que permitieron adelantar el proceso de valorar parcialmente el Modelo en una entidad, lo cual proporcionó los elementos para realizar los ajustes posteriores. El desarrollo de las actividades de la fase 2 incluye dos componentes: El técnico y El humano y básicamente desarrolla las funciones de Planeación, Organización. En esta etapa se tiene con evidencia documental el diseño del MIGPEC. En el caso de Colombia estos documentos se agrupan de conformidad con la estructura del MECI, con lo cual se tienen los insumos respectivos para el seguimiento y verificación. La Fase 3 de Implementación y Operación Continua de las funciones gerenciales desplegadas en toda la estructura organizacional. Es la etapa más larga, por cuanto implica la Gestión del Cambio Organizacional. La duración es de aproximadamente de 2 a 5 años. En esta fase 3, se fortalece, esencialmente, la implementación de las funciones gerenciales de Dirección y Control. Se basa en la capacidad de liderazgo de los directivos para conducir la organización, en la capacidad de convocatoria y motivación al cambio de cultura gerencial. Aspecto que es reforzado por el organismo de control a través del desarrollo de las actividades de seguimiento y evaluación. Igualmente, debe desarrollarse de manera planificada, a través del programa de Gestión del Cambio Organizacional, siguiendo los componentes planteados en el Modelo Integral. La fase 4 permite la consolidación de la implementación de cada una de las funciones gerenciales y de los Sistemas que lo integran, se realiza permanentemente una verificación de los documentos y evaluación en la adopción e incorporación a las actividades diarias de las funciones. Si bien esta fase se considera como aislada, por razones de la exposición, se desarrolla permanentemente durante todas las diferentes fases y momentos de desarrollo de la actividad pública. En la fase, es importante la participación del organismo de control interno de la entidad, el cual a través de la

---

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

aplicación del proceso de auditoría, puede contribuir a la mejora continua de la gerencia pública, con la aplicación del modelo integral. Por último en la fase 5 como resultado del seguimiento y evaluación realizado, se elaboran y plantean los ajustes requeridos para el adecuado cumplimiento de las funciones gerenciales; bien sea por mejoras o actualizaciones de los diferentes aspectos regulatorios.

## **Conclusiones del Capítulo 3**

- La Función Pública en Colombia, está fundamentada en la normatividad, a través de la cual se expresa el “Deber Ser” de la Entidad, a la vez que establece los límites de acción de los servidores públicos, constituyéndose en una dimensión requerida para la implementación del MIGPEC articulada con la dimensión del conocimiento básico gerencial.
- El MIGPEC se operativiza a través de las 5 funciones gerenciales, lo que permite el desarrollo de los diferentes sistemas de manera articulada bajo un concepto de unidad de gestión organizacional de la entidad pública, con unas áreas funcionales que le permiten el desarrollo de su objeto social siguiendo las fases de implementación del Modelo, contándose con evidencias documentales de un gran valor en el conocimiento generado y transferido a otras aplicaciones recientes ejecutadas en un tiempo significativamente menor.
- Las insuficiencias encontradas en la implementación, operatividad y sostenibilidad del MIGPEC se centraron en el cambio cultural que se requiere del Servidor Público, lo que requiere de un responsable que lo dinamice, de recursos financieros, físicos, tecnológicos y especialmente del Talento Humano.
- La valoración de la hipótesis de la investigación a través de los niveles de implementación del MECI como variable independiente y las variables dependientes: capacidad de ahorro y magnitud de la inversión en el Municipio de Cali en el período analizado evidencian la factibilidad y pertinencia del MIGPEC, con una mejoría en la posición departamental y municipal en la gestión pública en Colombia.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El problema científico planteado ha quedado evidenciado durante el proceso de investigación, al no disponer el sector público de un modelo de gestión que integre los conceptos teóricos con los aspectos normativos, que considere la aplicación del concepto de empresa y de unidad de gestión empresarial en la entidad pública, que unido a los procesos
-

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

de descentralización y autonomía de las Entidades Territoriales en Colombia, plantean un nuevo paradigma de la Administración Pública: *la Gerencia Por Resultados*.

2. El desarrollo de la Gerencia por Resultados en el sector público, requiere de la integración del componente teórico administrativo y el jurídico, considerando el contexto propio, constituyéndose éstas en las dimensiones del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad (MIGPEC) que soportadas en los principios contribuyen a lograr resultados orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios.
  3. El MIGPEC, permite la implementación de un Modelo de Gestión en las entidades públicas, soportado en las funciones gerenciales, considerando el criterio de unidad de gestión empresarial de forma integrada, con enfoque sistémico estratégico y de procesos, aplica los conceptos teóricos y normativos, orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad, determina la responsabilidad del directivo en el logro de los resultados y permite una toma de decisiones fundamentada en hechos y datos. .
  4. En cada entidad, la implementación del MIGPEC debe considerar las condiciones técnicas, económicas, humanas, jurídicas y tecnológicas que le permiten la continuidad, mejora y sostenibilidad en el tiempo, de manera independiente respecto a los cambios políticos y administrativos, lo que propicia el cambio y la transformación cultural Institucional en la forma de dirigir la entidad pública, en la medida en que el liderazgo sea proactivo en una integración de intereses políticos y sociales, y sean permanentes los procesos de capacitación, utilizando adecuadamente la comunicación y la motivación.
  5. El propósito de la gestión pública integral, es trabajar con base en planes y objetivos, soportados en el análisis tanto interno como externo que permita aprovechar las oportunidades que contribuyan al logro de resultados de beneficio social, consolidando la gerencia por resultados, el mejoramiento en la toma de decisiones, el fomento de la participación ciudadana a través de las quejas, reclamos, derechos de petición, las que en las implementaciones se han canalizado a través del establecimiento de procesos de información para la ciudadanía, de manera oportuna.
  6. La validación del MIGPEC inicialmente en el Municipio de Cali, y posteriormente en otras 3 entidades, permitió conocer que todas las instituciones están en capacidad de hacer realidad
-

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

la implementación del Modelo, pero no todas tienen la voluntad política de hacerlo, lo que se convierte en una premisa para su implementación.

7. Con la validación parcial del MIGPEC, evidenciado a través del seguimiento al nivel de implementación del MECI, se comprueba la hipótesis planteada de que la actividad de la entidad pública se puede desarrollar aplicando integradamente y con visión holística de los diferentes aspectos relacionados con las distintas áreas, a través del desarrollo de las funciones gerenciales, a las cuales se les incorpora el componente normativo aplicable.
8. La comprobación de la hipótesis respecto a que el MIGPEC contribuye al desempeño institucional pudo ser corroborada cuantitativamente con la valoración de los indicadores de capacidad de ahorro con un incremento en un 19% del 2005 al 2007 y la magnitud de la Inversión (ambas variables dependientes), se incrementó en casi un 9% en ese mismo periodo. Unido a ello la posición a nivel departamental del Municipio de Cali, mejoró significativamente pasando de una posición 29 en el año 2005 al puesto 9 en el año 2008.

### **RECOMENDACIONES**

1. Garantizar la continuidad en la implementación y sostenibilidad del MIGPEC con el propósito que se convierta el Modelo en un punto de referencia de mejores prácticas gerenciales en el sector público en Colombia.
  2. Expedir los actos administrativos respectivos para normalizar y legalizar los diferentes componentes del modelo
  3. Asignar un responsable en la entidad pública para la implementación, continuidad y sostenimiento del MIGPEC, que coordine y oriente el desarrollo de las actividades de las diferentes fases y motive la participación activa de las personas con entusiasmo, amor, compromiso, perseverancia, creatividad, innovación y responsabilidad.
  4. Continuar con la divulgación de los resultados de esta investigación mediante artículos científicos, participación en seminarios o congresos. desarrollo de convenios de fortalecimiento institucional con entidades del sector público.
  5. Evaluar la incorporación del resultado de la investigación al currículo académico de los programas de posgrados y maestrías relacionados.
  6. Establecer acciones con el fin de disminuir el impacto por la presencia de los factores críticos de éxito del Proyecto y el análisis de los posibles Factores de Resistencia al Cambio, presentes en los servidores públicos de toda la Entidad.
-

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

- a. Elaborar y ejecutar un plan de acción para la disminución de los factores de resistencia al cambio.
  - b. Determinar Estrategias de socialización y motivación para propiciar la participación del nivel directivo.
  - c. Desarrollo de programas de capacitación y formación, para el fortalecimiento de las habilidades, competencias y el perfil de los integrantes del Equipo Operativo, por ser ellos los agentes del cambio institucional.
  - d. Asignar los recursos requeridos para la implementación del MIGPEC en cuanto a:
    - i. Equipos de Sistemas, Software y herramientas automatizadas.
    - ii. Divulgación interna y externa, según el Plan de Comunicación elaborado
  - e. Desarrollar programas de capacitación en teorías y conceptos administrativos a todos los funcionarios de la entidad para su activa participación en la implementación del MIGPEC.
  - f. Definir mecanismos para el fortalecimiento de la participación de la ciudadanía como:
    - i. Establecer estrategias de apoyo a la organización de la ciudadanía.
    - ii. Desarrollar capacitación para motivar la de participación de la ciudadanía en la función de planeación para la identificación y priorización de necesidades y expectativas, diseño de objetivos, elaboración de proyectos de inversión y presupuesto participativo.
    - iii. Desarrollar capacitación para la adecuada participación de la ciudadanía en la función de control, a través del seguimiento a la gestión, realización de veedurías entre otros
    - iv. Diseñar, implementar y generar espacios reales para el ejercicio del control social, a través de las auditorias sociales a la gestión.
    - v. Establecer estrategias de divulgación de la información de los resultados de la gestión.
-

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

## Referencias Bibliográficas

1. Aktouf, Omar. (2009). La Administración: entre tradición y renovación. Impresores Ltda. 4ª edición.
  2. Alles, Martha. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Ediciones Granica. 2da edición.
  3. Amat, Oriol. (2010). Análisis Integral de Empresas. Alfaomega. 1ra edición.
  4. Arango, Gladys. (2000). Auditoria, un enfoque integral. Colombia. McGraw-Hill. 12ª Edición.
  5. Beltrán, Jaramillo. (1998). Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Segunda edición.
  6. Blanco, Francisco. (1996). El control integrado de Gestión. Iniciación a la dirección por sistemas. Limusa Noriega Editores.
  7. Blanco, Janel. (2004). Manual de Auditoria y de Revisoría Fiscal. Colombia. Ecoe Ediciones.
  8. Castro, Raúl. (2003). Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión. Alfaomega. Colombia.
  9. Cepeda, Gustavo. (2002). Auditoria y Control Interno. McGraw-Hill
  10. CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.
  11. Cuesta, Armando. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana.
  12. Cuesta, Armando. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. Universidad Libre. Colombia.
  13. Coleman, Daniel (2009). La Inteligencia Emocional. Ediciones B.S.A. Barcelona.
  14. Contraloría General de Colombia. (2002) Audite 2.1. Auditoria Gubernamental
  15. Contraloría General de Colombia. (2003) Audite 2.2. Auditoria Gubernamental
  16. Contraloría General de Colombia. (2008) Audite 3. Auditoria Gubernamental
  17. Charry, Jorge. (1995). Gerencia del Control Interno en entidades y organismos del Estado. Biblioteca Jurídica. Colombia 1995.
  18. Charry, Jorge. (1996). Los Indicadores de Gestión y Resultados en las entidades del Estado. Biblioteca Jurídica. Primera Edición. Colombia
  19. Chiavenato, Idalberto (1995), Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw Hill, 4ta. Edición. Colombia.
  20. Chiavenato, Idalberto. (1995). Administración. Editorial McGraw-Hill
-

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

21. Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill. 3ra Edición
  22. Chiavenato, Idalberto. (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw-Hill.
  23. Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill
  24. Chiavenato, Idalberto. (2005). Introducción a la Teoría General Administrativa. Editorial McGraw-Hill. 3ra Edición.
  25. Chiavenato, Idalberto. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill. 7 edición.
  26. Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. 8 edición. Editorial McGraw-Hill
  27. Christian Stephan Administración De Empresas Públicas. Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Gertulio Vargas
  28. Dávila, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. McGraw-Hill. 2 Edición. Colombia 2001
  29. Dessler, Gary. Administración de Recursos Humanos. Pearson. 11 Edición. México 2009
  30. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009). Carta Administrativa. Gestión Pública competitiva e innovadora.
  31. Díaz, Carlos. (2008). Hacia una Estratégica de valores en las organizaciones. Nicaragua.
  32. Drucker, Peter F. (1987). Una nueva dimensión de la administración. Editorial Norma. Colombia.
  33. Drucker, Peter F. (1993). Gerencia por Resultados. Editorial Harper Collins
  34. Drucker, Peter F. (1999). Los desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Editorial Norma. Colombia
  35. Estupiñan, Gaitán. (2006). Control Interno y Fraudes. Análisis del Informe COSO I y II. ECOE. Ediciones.
  36. Estupiñan, Rodrigo. (2006). Administración o gestión de Riesgos. E.R.M. y la Auditoría Interna. Ecoe Ediciones.
  37. Evans, James. (2009). Administración y Control de la Calidad. Editorial Latinoamericana. México.
  38. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. 2003. EFQM INTRODUCCIÓN A LA EXCELENCIA.
  39. González Bermúdez, Silvia Elena (2002). Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno. Universidad Libre.
  40. González Bermúdez, Silvia Elena (2005). Gerencia Pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno con énfasis en evaluación. Universidad Libre. 2da Edición. Colombia.
  41. González Bermúdez, Silvia Elena (2005). El Análisis y Desarrollo Organizacional como herramientas de la Gestión Pública. Universidad Libre.
-

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

42. González Bermúdez, (2009). Gerencia Publica Integral. Gestión Estratégica con Calidad. Universidad Libre. Colombia
  43. Guzmán, Raymundo. (1993). Introducción a la Administración Pública. MacGraw-Hill. Segunda Edición.
  44. Hernández, Gregorio. (1996). El administrador Colombiano para el siglo XXI. Universidad Nacional de Colombia.
  45. Hernández, Pedro. (1999). Descentralización, desconcentración y delegación. Colombia.
  46. Hill, Charles. (1996). Administración Estratégica, un enfoque integrado. McGraw-Hill.
  47. Hitt, Ireland. Hoskisson. (2008): Administración Estratégica Competitividad y globalización. Thomson. Séptima Edición.
  48. Kaplan, R.S. y D.P. Norton (1999): Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), Barcelona, Ed. Gestión 2000.
  49. Kaplan, R.S. y D.P. Norton (2001): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Ed. Gestión 2000.
  50. Kaplan, R.S. y D.P. Norton (2004): Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, Barcelona, Gestión 2000.
  51. Koontz Harold, y otro. (2004): Administración una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill. 12 edición.
  52. Luissier, Robert. (2002). Liderazgo. Teoría – aplicación – desarrollo de habilidades. México.
  53. Maynard, H.B. (2002): Manual de ingeniería y organización industrial, México, Ed. McGraw Hill.
  54. Mantilla, Samuel. (1999). Control Interno. Estructura Conceptual Integrada. Colombia. Ecoe ediciones.
  55. Mantilla, Samuel. (2005). Informe Coso. Colombia. Ecoe ediciones. 3ra Edición.
  56. Mantilla, Samuel. (2005). Auditoria y Control Interno. Colombia. Ecoe Ediciones.
  57. Mejía, Eutimio. (2008). Contabilidad Pública y Responsabilidad Social. Ed. Universitario. Colombia
  58. Mejía, Eutimio. (2008). Auditoria Operativa. Ed. Universidad Libre
  59. Montilla, Omar. (2005). El Control Estatal en el Contexto Internacional. Universidad Libre. Colombia
  60. Montes, Carlos. (2009). Administración de Riesgos en las Organizaciones. Universidad Libre. Colombia
  61. Mora, Gustavo. (2008). Evaluación del Sistema de Control Interno. Ed. Universitario. Colombia
  62. Much, Galindo Lourdes. (2006). Planeación Estratégica. El rumbo hacia el éxito. Editorial Trillas.
  63. Newstrom Jhon W, (2007). Dirección Gestión para lograr Resultados. Editorial McGraw Hill. 9ª. Edición. 2007
  64. Ortega, Alfonso y otro (2004). Hacienda Pública. Ecoe Ediciones. 2004.
  65. Procuraduría General de Colombia. (2008). Gestión Pública y Responsabilidad. Colombia.
  66. Pontificia Universidad Javeriana. (2008) Cuadernos de Administración.
-

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

67. Quintero, Víctor. (1998). Construcción de Indicadores de Eficiencia en la gestión Pública.
  68. Ramírez, Elías. (2009). La investigación de marketing y la toma de decisiones gerenciales. Editorial Surcolombia. Colombia.
  69. Ramírez de Prago Elvira. Ángel Guillén Zanón. (1990). Documentación Administrativa. Técnicas Gerenciales en Administración Pública. Caracas,
  70. Ramos, Joaquín. (2007). Principios de Auditoria. México. MacGraw-Hill
  71. Restrepo J. Camilo. (2002). Hacienda Pública. Editorial Universidad Externado de Colombia. 4ª edición.
  72. Restrepo J. Camilo. (2005). Hacienda Pública. Editorial Universidad Externado de Colombia. 7ª edición
  73. Ríos, Ricardo. (2009). Seguimiento y Medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. ICONTEC. Colombia.
  74. Sánchez Guadarrama Gloria. (2003). Gerencia Pública y Social en América Latina. México.
  75. Sánchez, Francisco. (2001). Programas de Auditoria. México. Internal Thomson Editores. 12ª Edición
  76. Santillana, Juan Ramón. (2002). Auditoria Integral. México. Internal Thomson Editores. 2ª Edición.
  77. Schermerhorn, Jhon. (2002). Administración. Limusa Wiley
  78. Senge, Peter. (2002). Las Fuentes de La Quinta Disciplina. Escuelas que aprenden. Editorial Norma. Colombia.
  79. Senge, Peter. (2005). La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Argentina.
  80. Senge, Peter. (2009). La Revolución Necesaria. Editorial Norma. Colombia
  81. Serna, Humberto. (2003). Gerencia Estratégica. 3R. Octava edición. Colombia.
  82. Serna, Humberto. (2007). Índices de Gestión. 3R. Segunda Edición.
  83. Slavin, Simón. (1978). Social Administration. Published: The Haworth Press & Council on Social Work Education. N.Y.,
  84. Shilling, Melissa A. (2008). Dirección Estratégica de la Innovación Tecnológica. MacGraw-Hill. Segunda Edición.
  85. Stoner, A.F., et al. (1996): Administración, Sexta Edición, México, Ed. Prentice-Hall.
  86. Tarzijan, Jorge. (2008). Fundamentos de Estrategia Empresarial. Universidad Católica. Chile.
  87. Torres, Hernan. (2008). Compendio de Normas que rigen la Gestion Municipal. Biblioteca Jurídica Dike. Colombia.
  88. Tobón, Sergio. (2006). Competencias en la Educación Superior. Políticas hacia la calidad. Ecoe Ediciones. Colombia.
  89. Turbay, David. (1994). Control Interno. Herramienta Gerencial para la Eficiencia del Estado. Contraloría General de la Republica. Colombia.
  90. Turbay Q. Julio C. (2009). Excelencia y calidad en el Control Fiscal.. Contraloría General de la República de Colombia.
-

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

91. Thompson. Strickland. (1999). Administración Estratégica. Conceptos y casos. 11 edición
92. Varela. Edgar. (2008). Gestión y Gobernabilidad en EMCALI. ECOE. Ediciones
93. Varela. Edgar. (2008). Burocratización y Modos de Gestión en los Servicios Públicos. ECOE. Ediciones
94. Varela. María Edilma. (1994). El control fiscal en Colombia. Propuesta para su armonización y reglamentación. Universidad del Valle.
95. Varela. Rodrigo. (2001). Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la creación de Empresas. 2 Edición. Colombia..
96. Werther, William. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las empresas. McGraw-Hill. Sexta Edición. Colombia
97. Younes. Diego. (2000). Régimen del Control Fiscal y del Control Interno. 4 Edición. Colombia.
98. Younes. Diego. (1993). Derecho Constitucional Colombiano. 1 Edición. ESAP. Colombia
99. Zall. Jody. (2005). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultado. Banco Mundial. Colombia

## **Artículos**

100. Alexander Alberto. Taller de Gerencia Por Objetivos. Instituto de Estudios Superiores de Administración (I.E.S.A.). Caracas, 1996.
  101. Alvarado Freddy. (2008). El Cuadro de Mando Integral y la Estrategia del Capital Humano. Peru. [www.emagister.com](http://www.emagister.com)
  102. Arjen Slangen. Jean Francois Hennart. (2007). Greenfield or acquisition entry: A review of the empirical foreign establishment mode literature. Journal of International Management 13. The Fox School of Business and Management.
  103. Armenta. Iván. (2009). Metodología para involucrar la administración de riesgos en la identificación y diseño de procesos en un sistema de gestión de la calidad. Signos. Colombia
  104. Bahamón. José Hernando (2008) Construcción de Indicadores bajo el enfoque de sistemas. Sistemas y Telemática. Universidad ICESI
  105. Bobillo Fernando., Delgado Miguel, Gomez Juan, Lopez Enrique. (2009). A semantic fuzzy expert system for a fuzzy balanced scorecard. Science Direct.
  106. C. Du. Feng Li. Irwin King. (2009). Decision support systems. Managing knowledge on the Web – Extracting ontology from HTML Web. Timon. Science Direct.
  107. Carmona Ortega Angélica María y Ángel Alfonso Gutiérrez Pérez. ASFACOP AÑO 6, No 7.
  108. Comunidad E magister y Vogel. (2009). Control de Gestión. [www.emagister.com](http://www.emagister.com)
  109. Delgado Domingo. (2009). Modelos de Gestión por Competencia. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) .
-

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

110. Escalante, Karla. (2008). Estrategias Competitivas. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
  111. Forero Jairo. (2003). Metodología para la construcción de un conjunto de indicadores de un sistema de gestión estratégico. Caso División de Salud Colseguros. Universidad de los Andes. Colombia
  112. Formar On Line. (2009). Introducción al Tablero de Comando. Argentina
  113. Gómez. Elia. (2009). Herramienta metodológica para el desarrollo de auditorías internas integrales del sistema de gestión de la calidad y el modelo estándar de control interno para la Secretaria de Educación Distrital. Signos. Colombia.
  114. González. Silvia. (2008). Revista Libre Empresa.
  115. González. Silvia. (2009). Revista Iberoamericana
  116. González. Silvia (2009). Revista Entramado
  117. González. Silvia (2009). Revista Libre Empresa
  118. Gerencia Pública. (2008). Una nueva Gestión Pública para América Latina. Perú. [www.egc.edu.pe](http://www.egc.edu.pe)
  119. Guinart I Sola. Josep María. Escola. Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. CLAD. Panamá. Octubre 2003.
  120. Godenzi. Juan Carlos. (1999). Pedagogía del Encuentro. El sujeto, La convivencia, y el Conocimiento. Bull. Ins. Etudes Andinas.
  121. Hsin HsinChang. (2009). Task-technology fit and user acceptance of online auction \_ Department of Business Administration, National ChengKung University, Taiwan. Science Direct..
  122. Juárez Mario. (2009). La Administración por Procesos y la Calidad. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
  123. Jordi Conesa, Veda C. Storey, Vijayan Sugumaran. (2009). Usability of upper level ontologies: The case of ResearchCyc. Science Direct.
  124. Kevin Grant, Ray Hackney, David Edgar. (2009). Informing UK Information Management pedagogic practice: The nature of contemporary higher education culture. Science Direct.
  125. Kliksberg. Bernardo. (2003). Una Nueva Gerencia Publica para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración. Gerencia Pública. Perú. [www.egc.edu.pe](http://www.egc.edu.pe)
  126. Montero Jaime. (1998). Taller "desarrollo de líderes competentes" Banco Industrial de Venezuela, Vicepresidencia R.R.H.H. International Management Advice, c.a. (I.M.A.). Caracas.
  127. Ospina Bossi. Sonia. (2000). Documento de la CLAD. Evaluación de la Gestión Pública. V congreso Internacional sobre la reforma del Estado y la Administración Pública. Rep. Dominicana.
  128. Peña Guillermo. Tejada Fabio. Armenta Iván. Gómez Elia. Riaño Jairo. Pulido Soracipa. (2009). Investigación en Sistemas de Gestión. Signos. Universidad Santo Tomas.
  129. Ponce Rosa. (2007). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión aplicada en el Sector Publico. Caso de Estudio – Escuela Pública. Argentina
  130. Riaño Jairo. (2009). Un modelo integrado para el fortalecimiento de la gestión pública. Signos. Colombia.
-

# **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

131. Romero. Mairena. (2008). El Control como fase del Proceso Administrativo. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
132. Shiu-Li Huang, Chia-Wei Yang. (2009). Computers & Education Designing a semantic blink system to support different types of knowledge and adaptive learning. Science Direct.
133. Tejada. Fabio. (2009). El Sistema de Gestión de la Calidad como aporte para el desarrollo de habilidades y capacidad gerencial en las PyMes de Bogotá. Signos.
134. Un Pyon Chong, Min Jung Lee, Sang Chan Park. (2009). Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization Journal of Web Semantics. Science Direct.
135. Wikipedia. (2009). Administración Pública. La Enciclopedia Libre. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
136. Opinión de Empresarios. Revista Económico Quorum.
137. Analyzin project management research: Perspectives from top management journals Revisit International Journal of project management. Science Direct. 2009

## **Normas**

**Se analizaron un total de 50 normas relacionadas con el tema objeto de estudio**

## **Documentos**

**Se analizaron aproximadamente 100 documentos de diferentes entidades nacionales, departamentales y municipales.**

---

# MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICA CON CALIDAD

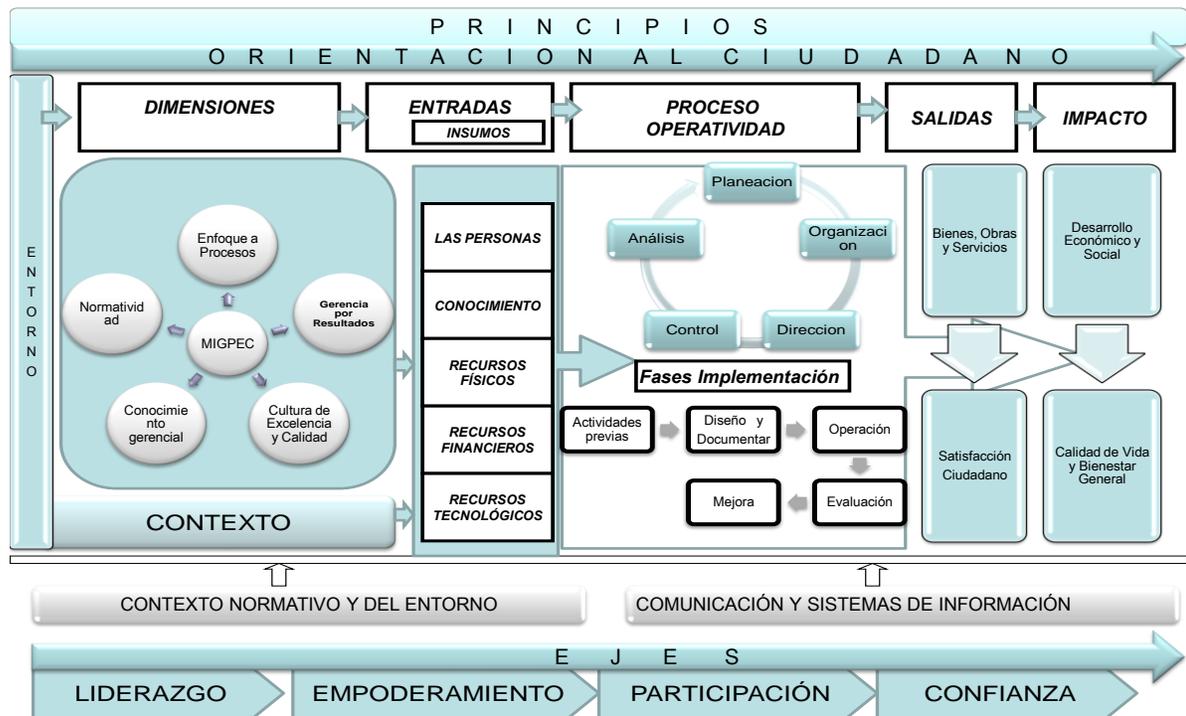


Figura 2.1. Representación del MIGPEC. Fuente Elaboración Propia

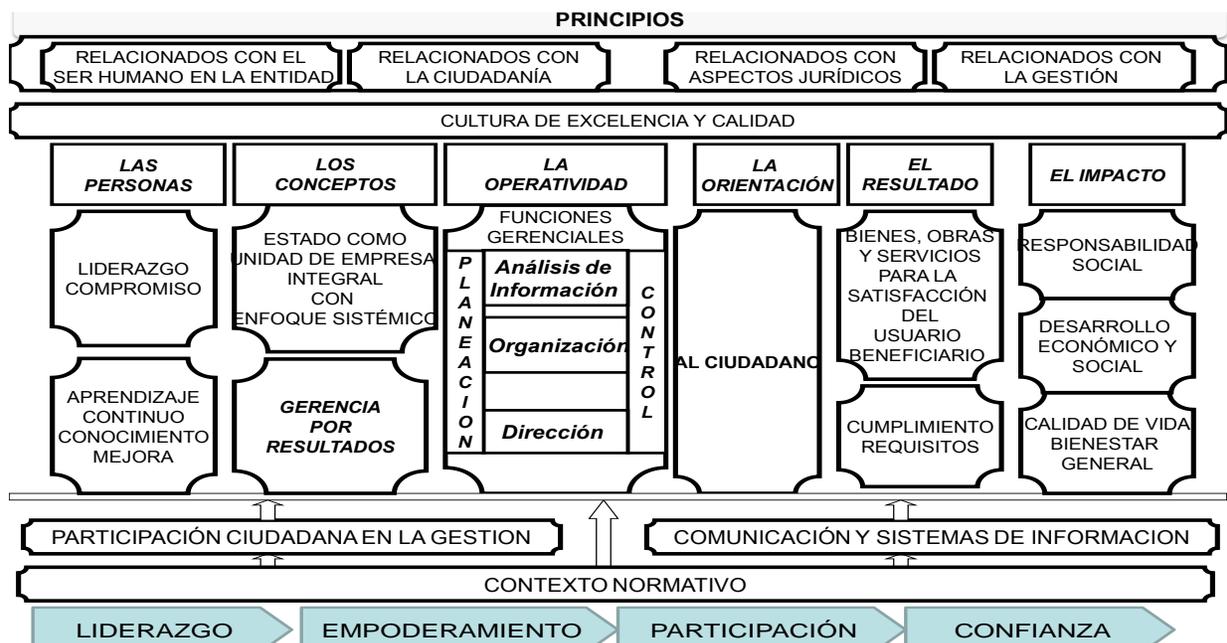


Figura 2.2. Dimensiones del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégica con Calidad. Fuente: Elaboración propia

# MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

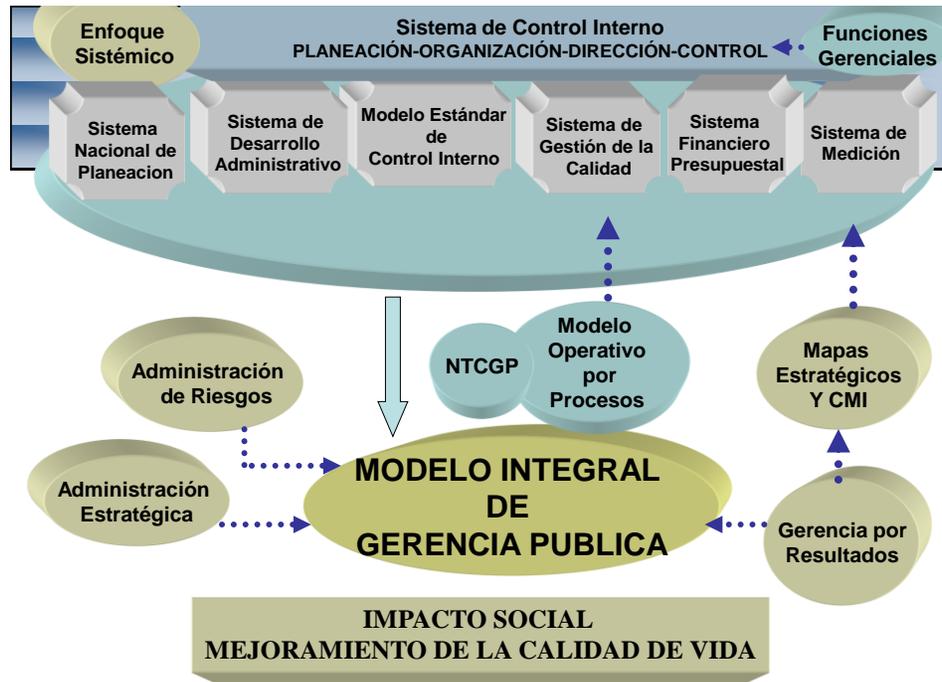


Figura 2.3: Dimensión del conocimiento básico gerencial y normativo del MIGPEC. Fuente: Elaboración Propia

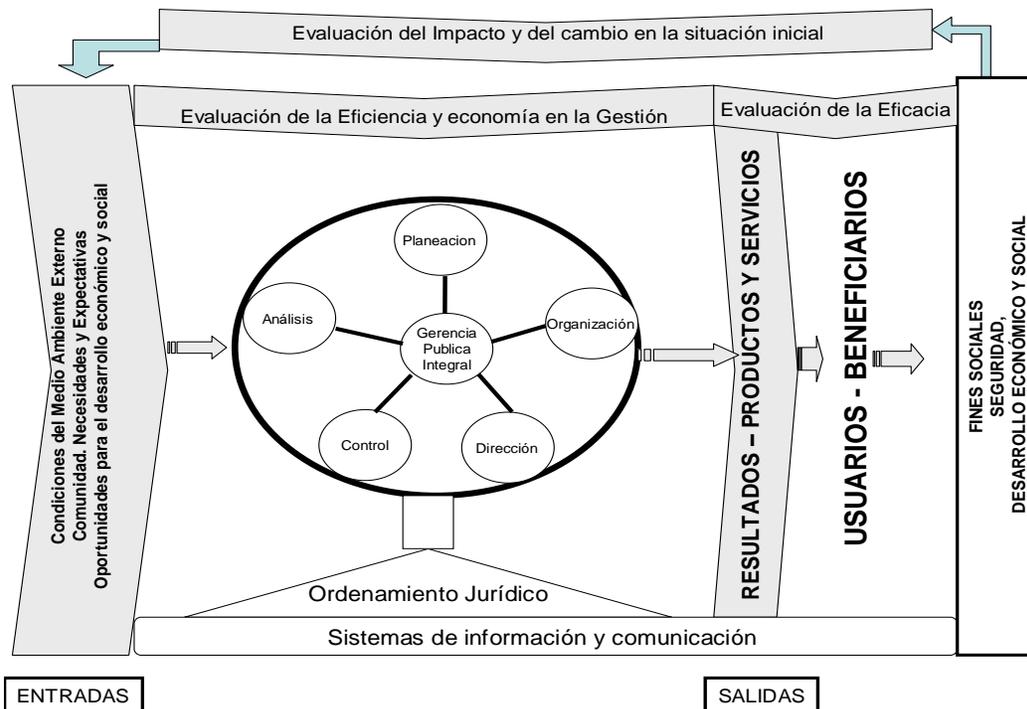


Figura 2.4. Enfoque a procesos aplicado al MIGPEC

# MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

## Funciones Gerenciales en el Sector Publico

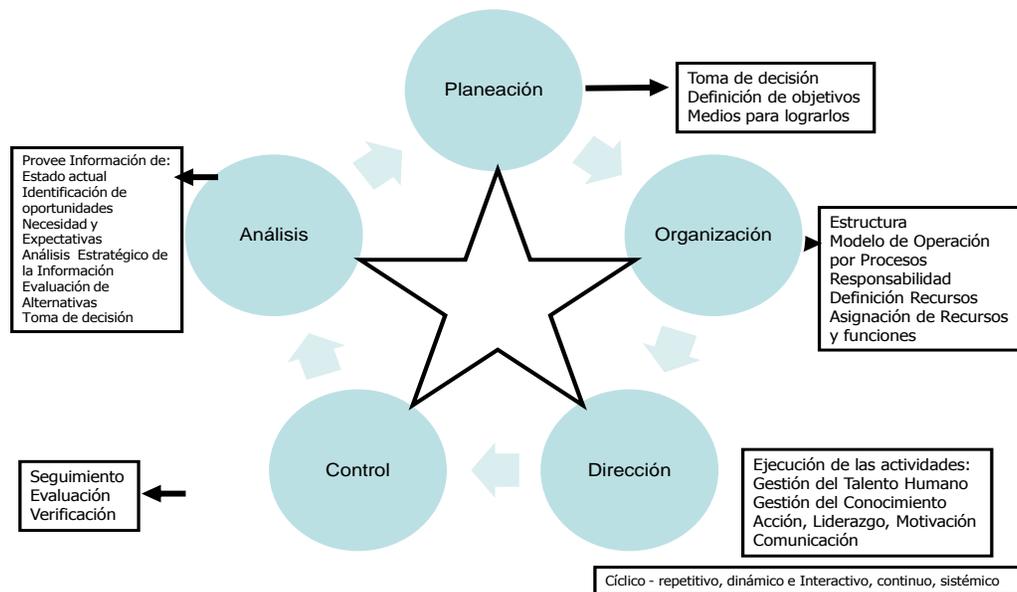


Figura 2.5. Funciones Gerenciales para el sector público. Fuente: Elaboración propia.

## Modelo de Gerencia Integral con Calidad

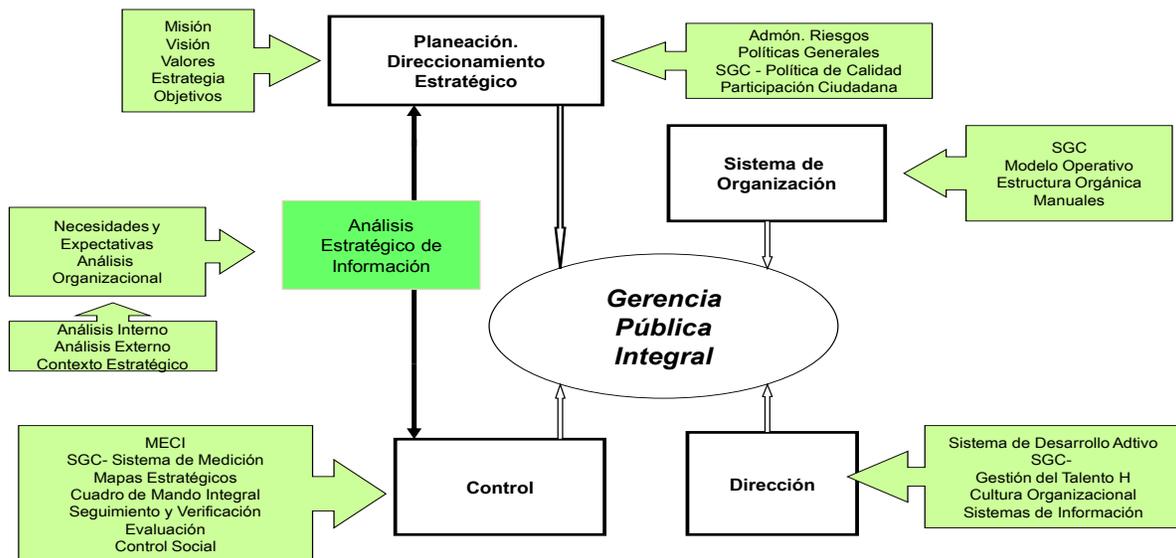


Figura 2.6 Articulación de las funciones gerenciales con los diferentes sistemas. Fuente: Elaboración propia.

# MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

## Estructura del Modelo Integral de Gerencia Publica Estratégico con calidad

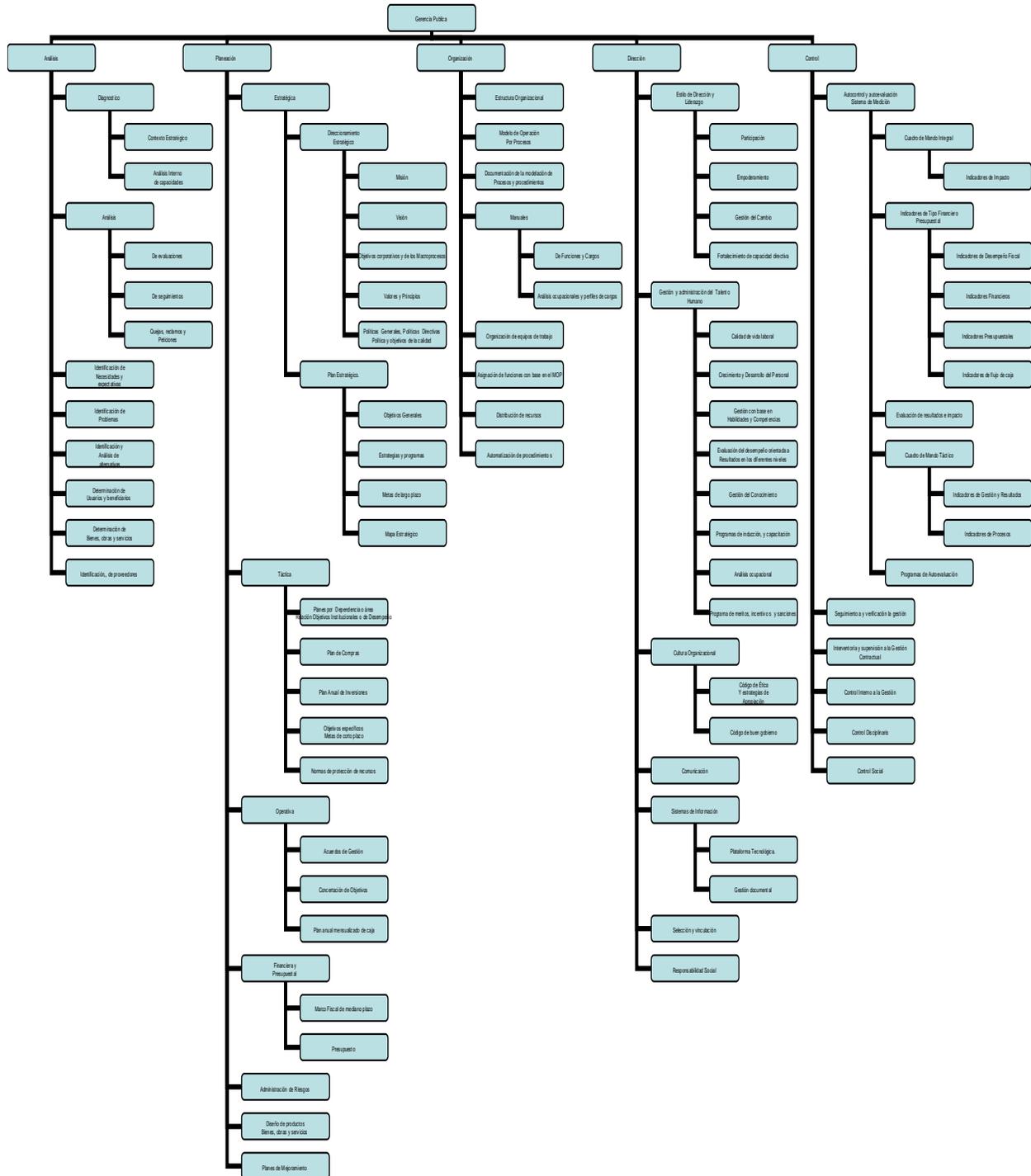


Figura 2.7. Componentes de la estructura de las funciones gerenciales del sector público. Fuente: Elaboración propia

# MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD

## FASES DE VALIDACIÓN



Figura 2.17. Fases para la implementación del Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégica con Calidad. Fuente: Elaboración propia

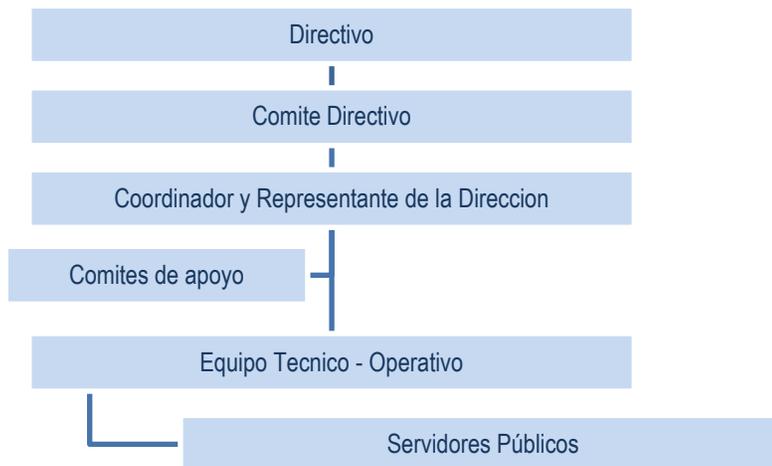


Figura 2.18. Estructura Organizativa General para la implementación del MIGPEC. Fuente: elaboración propia

## **MODELO INTEGRAL DE GERENCIA PÚBLICA ESTRATÉGICO CON CALIDAD**

Artículo CN 1991	Leyes			Decretos Resoluciones, Circulares y demás documentos marco
	#	Año	Título	
103	134	1994	Normas sobre mecanismos de Participación ciudadana	
189	489	1998	Estatuto básico de organización y Funcionamiento de la Administración Pública	2145 de 1999. 3622 de 2205
209 y 269	87	1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado	1826 de 1994, 1537 de 2001, 267 de 2002, 1599 de 2005
	80	1993	Estatuto General de Contratación de la Administración Pública	Decretos Reglamentarios de las normas de contratación
	1150	2007	Medidas para la eficiencia y transparencia en la Ley 80 de 1993	
	598	2003	Sobre el Sistema de Información de la Contratación Estatal – SICE -	Decreto 3512 de 2003 y demás relacionados con el SICE.
	190	1995	Normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa	Resoluciones y directivas de las entidades respectivas. Entre ellas las relacionadas con la Rendición de Cuentas.
	872	2003	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público	4110 de 2004
	594	2000	Sobre la Gestión Documental	Decretos reglamentarios.
	909	2004	Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública.	3232 de 2004, 3543 de 2004, 1227 de 2005, 1228 de 2005
267	42	1993	Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen	Resolución 5580 y demás normas aplicadas por el Órgano de Control Fiscal competente
279	734	2002	Control Disciplinario Único	
339, 234, - 344	152	1994	Ley Orgánica del Plan de Desarrollo	Documentos Conpes, documento Sinergia y guías e instructivos del DNP
151, 288, 356 y 357	715	2001	Normas orgánicas en materia de recursos y competencias y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud	
352	111	1996	Estatuto Orgánico de Presupuesto	115 de 1996
	819	2003	Normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal	
	617	2000	Normas tendientes a fortalecer la descentralización, y para la racionalización del gasto público nacional	
354	298	1996	Se crea la Contaduría General de la Nación como una entidad administrativa, especial, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.	Resoluciones expedidas por la Contaduría General de la Nación.
Directivas Presidenciales	02	1994	Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos del nivel nacional	Desarrollo del Sistema de Control Interno Lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción
	01	1997		
	09	1999		
	10	2002		

Tabla 1.1. Relación de Normas aplicables a la función pública en Colombia.