

**Monografía “El Papel de Los Servidores Públicos en Las Entidades Estatales: Caso
Empleados de La Alcaldía de Amalfi”**

Yésica Alejandra Flórez Sepúlveda

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Amalfi, Antioquia

2020

**Monografía “El Papel de Los Servidores Públicos en Las Entidades Estatales: Caso
Empleados de La Alcaldía de Amalfi”**

Yésica Alejandra Flórez Sepúlveda

Trabajo para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones

Director

José Pedro Zamudio Alarcón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Amalfi, Antioquia

2020

Página de Aceptación

José Pedro Zamudio Alarcón

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Amalfi, Antioquia-2020

Dedicatoria

Dedico de la manera más especial mi trabajo de grado a DIOS a quien le debo toda mi vida, a mi hermosa Madre, artífice de mis sueños más anhelados, mujer valiente, luchadora con nobles valores y virtudes que la hacen mi mejor ejemplo a seguir.

A mi hermano Sergio que aunque ya no está, su recuerdo siempre estará en mi memoria y a mi hija, fiel compañera y quien se alegrará siempre de todos mis preciados logros.

Agradecimientos

A Dios, el gran conductor de mi existencia, al que le debo todo lo que tengo y lo que soy, artífice de mi vida, director de mi espiritualidad, el siempre amado de mi corazón.

A mi Madre, fiel compañera, confidente y amiga, la rosa terrenal más preciada que albergo en mi corazón.

Al docente Jose Pedro Zamudio Alarcón, quien me direccionó con su conocimiento, asesoría y excelente disposición para finalizar este trabajo de investigación.

A los Servidores Públicos del Municipio de Amalfi Antioquia por permitirme indagar en sus vidas; a mis demás familiares, amigos, compañeros que de una u otra manera me apoyaron y a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia con sus excelentes docentes, que finalmente aportaron para que pudiera finalizar adecuadamente esta Maestría en Administración de Organizaciones.

Resumen

El papel del servidor público puede tener varias interpretaciones, para clarificar este concepto se desarrolló una investigación a través de una revisión bibliográfica y documental con el fin de poder tener un mayor panorama de lo que significa el verdadero papel que cumplen los servidores públicos en la entidad estatal.

Es una investigación cualitativa de tipo descriptiva que se desarrolló a través de una indagación, revisión documental y observación desde varios enfoques y teorías y específicamente desde las vivencias de los servidores públicos de la Alcaldía de Amalfi Antioquia, donde finalmente se reconoce que el servidor público realiza una tarea difícil, abnegada y muy valiosa; el desarrollo de su papel es indispensable para el buen funcionamiento de la entidad, pero es importante que desde el área de talento humano se motive constantemente al servidor para que realice su tarea de manera transparente en todos los aspectos, de forma que la cooperación sea el principio ineludible, generando una simbiosis entre el empleado, el ente estatal y el ciudadano, forjando así un confort soportado sobre la satisfacción de las partes y con ello se logre una mayor eficiencia y productividad.

Palabras claves: Servidor público, función pública, gerencia pública, satisfacción, entidad.

Abstract

The role of the public servant can have several interpretations, to clarify this concept an investigation was developed through a bibliographic and documentary review in order to be able to have a greater panorama of what the true role that public servants play in the entity means.

It is a qualitative descriptive research that was developed through an inquiry, documentary review and observation from different approaches and theories and specifically from the experiences of public servants of the Mayor's Office of Amalfi Antioquia, where it is finally recognized that the public servant does a difficult job, selfless and very valuable task; The development of their role is essential for the proper functioning of the entity, but it is important that the human talent area constantly motivates the server to carry out their task in a transparent manner in all aspects, so cooperation is the inescapable principle, generating a symbiosis between the employee, the state entity and the citizen, thus forging a comfort based on the satisfaction of the parties and thus achieving greater efficiency and productivity.

Keywords: Public servant, public function, public management, satisfaction, entity.

Tabla de contenido

Lista de Tablas	IX
Lista de figuras.....	X
Lista de anexos.....	XII
Introducción	XIII
Problema	11
Descripción del Problema	11
Planteamiento del Problema.....	12
Sistematización del Problema	12
Antecedentes.....	13
Justificación	16
Objetivos.....	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
Determinación de fuentes de información	19
Marco conceptual.....	47
Marco teórico.....	50
Desarrollo de la monografía.....	57
Generalidades del Municipio de Amalfi.	57

Reseña histórica.....	57
Ubicación.....	58
Características del territorio.....	59
<i>Demografía.....</i>	61
<i>Entorno organizativo administrativo.....</i>	62
Ubicación instalación administrativa.....	62
Sector de la economía al que pertenece.....	62
Fundamentos estratégicos y corporativos.....	63
<i>Misión.....</i>	63
<i>Visión.....</i>	63
<i>Valores.....</i>	64
Estructura Organizacional.....	64
Aspectos metodológicos.....	70
Tipo de investigación o estudio realizado.....	70
Población y muestra.....	71
Técnicas de recolección de datos.....	71
Análisis de la información.....	78
Resultados.....	79
Resultados de análisis de datos cualitativos.....	87
Conclusiones.....	99

Referencias..... 103

Anexos 110

Lista de Tablas

Tabla 1. Citaciones sobre servidor público.....	22
Tabla 2. Delimitación de temas	38
Tabla 3. Establecimiento de categorías.....	41
Tabla 4. Ficha RAE - Gerencia pública.....	110
Tabla 5. Ficha RAE - Gestión pública.....	113
Tabla 6. Ficha RAE - Función pública	116
Tabla 7. Recomendaciones para Talento Humano	121

Lista de figuras

Figura 1 Número de publicaciones por año de las palabras “servidor y público”	20
Figura 3: Mapa de Amalfi.....	58
Figura 4: División política del municipio del Municipio de Amalfi	60
Figura 5: Población desagregada por área	61
Figura 6: Pirámide poblacional.....	62
Figura 7: Estructura Organizacional Alcaldía de Amalfi	65
Figura 8: Género	74
Figura 9: Tipo de vinculación.....	75
Figura 10: Responsabilidades directivas.....	76
Figura 11: Personal por dependencia.....	76
Figura 12: Años en la Organización	77
Figura 13: Modelo de Gestión del Talento Humano de la Alcaldía de Amalfi	120
Figura 14: Modelo de clima laboral para la alcaldía de Amalfi	123
Figura 15: Manual de funciones y competencias laborales 2018	124
Figura 16: Ingreso a la entidad 1.....	125
Figura 17: Nivel desempeñado	126
Figura 18: Tipo de vinculación.....	126
Figura 19: Nivel desempeñado	127
Figura 20: Tipo de vinculación.....	128
Figura 21: Dependencia	128
Figura 22: Años en la Entidad	129
Figura 23: Cargo desempeñado	130

Figura 24: Nivel desempeñado 131

Figura 25: Género 132

Figura 26: Grado..... 132

Figura 27 Modelo de Gestión del Talento Humano..... 134

Lista de anexos

Anexo A. Fichas RAE.....	110
Anexo B. Estudios de Calidad y Clima Laboral	120
Anexo C. Manual de Funciones y Competencias Laborales.....	124
Anexo D. Caracterización Grupos Focales	125
Anexo D. Modelo de Gestión del Talento Humano del Municipio de Amalfi	131

Introducción

La presente monografía basada en una indagación documental y bibliográfica recopila y describe una serie de no solo definiciones, sino que aglomera el caso particular del valioso papel que juega el servidor público en las entidades estatales destacando las funciones que desempeñan los empleados de la Alcaldía de Amalfi Antioquia como un ente territorial del Estado. Así, esta investigación se compone de un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo sustentado en un diseño documental bibliográfico, para cuyos efectos se utilizaron fuentes documentales, como artículos, libros y trabajos de grado, sobre el papel del talento humano en las organizaciones públicas o privadas y la vigilancia tecnológica como identificación de tópicos y tendencias en gestión pública.

Por lo tanto, toda organización que se respete, tienda a crecer y desarrollarse, se encuentra en constante búsqueda de sus propios ideales de empresas ya sea públicas o privadas, mediante la solidaridad de los colaboradores que la conforman, para ello, transformándose en un conglomerado derivado del talento. Estos lineamientos bosquejan la ilación de esta monografía, que dentro de uno de sus propósitos se encuentra el interpretar el marco ético que sustenta el papel del servidor público en la entidad estatal.

Bajo el presente esbozo, en el transcurso del documento se encontrará el desarrollo de tres (3) partes que fundamentan la investigación abordada, en primera instancia desde el compuesto de elementos relacionados con los antecedentes de los fenómenos que se alcanzan a inferir, los propósitos y la forma en que se determinan las diferentes fuentes de información. Desde una segunda parte, se encontrará el abordaje del desarrollo de esta investigación desde el análisis de experiencias, encontrándose allí elementos como el desarrollo del contexto de la organización objeto de estudio y muy importante la presentación de los resultados encontrado

desde el presente análisis al que se alude, para luego desarrollar de manera clara las conclusiones que se extraen a partir de los resultados obtenidos.

Finalmente, y no menos importante se encontrará la presentación de todas las fuentes documentales que dieron pie al desarrollo del documento final.

Problema

Sucesos ocurridos en las entidades estatales, hallazgos encontrados por los entes de control en entidades gubernamentales del orden territorial y nacional, se convierten en escándalos que ponen en duda el papel que deben cumplir sus dirigentes o servidores públicos en las entidades del Estado, incluso desde los mismos entes que hacen control, como el ruido desatado por causa de la corrupción en el seno de la Contraloría de Antioquia; así mismo, escándalos ocurridos en los diferentes Ministerios del país, sumado a que cada día se ponen al descubierto nuevos hallazgos que enlodan las connaturales funciones que deben cumplir las entidades públicas.

Muchas de las responsabilidades se atribuyen al desconocimiento del ejercicio de las funciones que se está desempeñando, pero también bajo la llamada corrupción y la ambición de obtener más de lo que legalmente restringe o atribuye la ley.

Descripción del Problema

Las entidades estatales que bajo el mando de un mandatario debe hacer cumplir las normas y esclarecer bien las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros; puesto que en estas entidades muchas veces se evidencia un bajo rendimiento laboral llevando con ello al incumplimiento de los objetivos que se trazan las entidades oficiales, a su vez se evidencia la desmotivación laboral; puesto que los dirigentes no se preocupan por capacitar a su personal que muchas veces no tiene conocimiento en lo público y por ende se evidencia en disminución de la calidad del servicio prestado a la comunidad o al usuario que requiere satisfacer una necesidad, obteniéndose bajos resultados en la gestión estratégica y administrativa, con ello, también se demuestra que no hay articulación entre los mismos integrantes del equipo, configurado en una mala ejecución de los programas y proyectos llevando con ello a la deficiente gestión administrativa y al incumplimiento de los objetivos propuestos.

Planteamiento del Problema

Por todo lo anterior, se hace estrictamente necesario plantearse la siguiente pregunta problema ¿Cuál es verdadero papel del servidor público en la entidad estatal? Experimentado desde un ente territorial con los empleados de la Alcaldía de Amalfi.

Sistematización del Problema

Una indagación profunda del tema reivindicará el valioso papel que cumplen los servidores públicos en las entidades territoriales con el propósito benigno de buscar la eficiencia y oportunidad del Estado frente a la sociedad, asumida ésta como propósito esencial de su misión.

Antecedentes

Desde el funcionamiento de las entidades estatales, a continuación, se bosquejan algunos antecedentes que ayudaran a comprender las prácticas de la gestión pública en general, así como el esbozo de algunas consecuencias sucedidas alrededor de estas prácticas que finalmente buscan entender y definir el papel de los servidores públicos en las entidades del estado.

Como parte de la gobernanza y la gestión pública y tal como lo afirma Villanueva (2015) “al comienzo del siglo, la administración pública se encuentra a la mitad de un largo y sinuoso camino, con unos tramos en reparación y otros en construcción”, lo que el autor quiere poner al descubierto es que a pesar de que, el mundo avanza y hay una latente evolución, las administración pública se encuentra en un letargo acaecido por diferentes razones como el mostro de la burocracia; por ello, el autor mencionado también alude otros acontecimientos como el desplome político y fiscal de las décadas finales del siglo XX, lo cual ha hecho ineficiente los esfuerzos por realizar reformas institucionales y administrativas que buscan restaurar el desempeño del gobierno. Sin embargo, es cierto que muchos gobiernos han emprendido la tarea de reinventarse a través de la llamada innovación institucional para así responder con eficiencia, eficacia y efectividad a las necesidades que presenta diariamente la sociedad, que en palabras de Villanueva (2015) “(...) la mayor autonomía de personas y sectores, la expansión de la economía global, la conectividad informática, la formación de regiones políticas y económicas, el terror y la persistencia de la pobreza y la desigualdad en muchos países”, a ello, también le sumaría el monstruo de la corrupción; puesto que la práctica de la gestión pública se encuentra inmersa en un amplio universo que versa sobre hechos y sucesos ocurridos en las entidades estatales, hallazgos encontrados por los entes de control en entidades gubernamentales del orden territorial y nacional, se convierten en escándalos que ponen en duda

el papel que deben cumplir sus dirigentes o servidores públicos en las entidades del Estado, incluso desde los mismos entes que hacen control, como el ruido desatado por causa de la corrupción en el seno de la Contraloría de Antioquia en 2019; así mismo, escándalos ocurridos en los diferentes Ministerios del país, sumado a que cada día se ponen al descubierto nuevos hallazgos que enlodan las connaturales funciones que deben cumplir las entidades públicas.

Muchas de las responsabilidades se atribuyen al desconocimiento del ejercicio de las funciones que se está desempeñando, pero por lo general se encuentran es bajo la llamada corrupción y la ambición de obtener más de lo que legalmente restringe o atribuye la ley.

Así las cosas, son las entidades estatales que bajo el mando de un mandatario debe hacer cumplir las normas y esclarecer bien las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros; puesto que en estas entidades muchas veces se evidencia un bajo rendimiento laboral llevando con ello al incumplimiento de los objetivos que se trazan las entidades oficiales, a su vez, se evidencia la desmotivación laboral; puesto que los dirigentes no se preocupan por capacitar a su personal que muchas veces no tiene conocimiento en lo público y por ende se evidencia en disminución de la calidad del servicio prestado a la comunidad o al usuario que requiere satisfacer una necesidad, obteniéndose bajos resultados en la gestión estratégica y administrativa, con ello, también se demuestra que no hay articulación entre los mismos integrantes del equipo, configurado en una mala ejecución de los programas y proyectos llevando con ello a la deficiente gestión administrativa y al incumplimiento de los objetivos propuestos.

Así mismo, Villanueva afirma que:

Una buena gobernación y administración pública consiste justamente en la capacidad de administrar el cambio, de conducirlo y acompañarlo, de saber cuáles materiales (formas

organizativas, esquemas directivos, cuerpos normativos, ideas, procesos laborales...) ya dieron de sí y cuáles merecen ser revalorados y reelaborados porque encierran todavía nuevas posibilidades y alcances. (Villanueva, 2015, p.4).

Es hora de decidirse y cambiar la página, aprovechar los buenos procesos y desechar lo que no sirve, aceptar el cambio y reinventarse para poder hacerle frente a la nueva era de la globalización y las exigencias de la sociedad.

Por todo lo anterior, se hace estrictamente necesario plantearse la siguiente pregunta problema ¿Cuál es verdadero papel del servidor público en la entidad estatal?, desde la perspectiva de los empleados de la Alcaldía de Amalfi.

Descripción

Una indagación profunda del tema reivindicará el valioso papel que cumplen los servidores públicos en las entidades territoriales con el propósito benigno de buscar la eficiencia y oportunidad del Estado frente a la sociedad, asumida ésta como propósito esencial de su misión.

Justificación

Desde la gestión de las organizaciones, se presenta esta justificación, que busca contribuir a la solución de alguna o varias problemáticas organizacionales, para este caso desde el sector público en el papel del servidor público en la administración, lo cual se hace mediante la construcción de conocimiento a través de las ciencias de la gestión y la administración.

Es así, como el propósito de este trabajo busca demostrar el papel que deben desarrollar los servidores en las entidades públicas, la manera como coadyuvan al logro y alcance de los objetivos propuestos. El talento humano es indispensable porque no solo desarrollan las tareas diarias, sino que constituyen el valor agregado para que una organización construya su éxito o precipite su fracaso. El talento humano se convierte en el ejecutor de esas propuestas establecidas en un plan de desarrollo. Por lo dicho, en la búsqueda de la mejora continua es necesario que se definan bien las tareas que deben desarrollarse por parte de sus colaboradores.

Las entidades públicas en el devenir del tiempo serán más exigentes para responder a las nuevas demandas sociales y a los desafíos de las nuevas tecnologías y de la globalización. De igual forma, se busca con esto, la elaboración de estrategias que permitan generar ventajas competitivas que construyan el engranaje de los nuevos requerimientos del progreso y desarrollo en todos los ámbitos y latitudes, evitando a toda costa el aislamiento de cada población que por falta de oportunidades y por el letargo inherente a las circunstancias se van quedando atrás sin que se enteren de su estancamiento, como sucede en algunos municipios lejanos en la vasta geografía nacional.

Ahora bien, al interiorizar y comprender el papel del servidor público, las gestiones serán más efectivas logrando una verdadera gobernabilidad, minimizando la burocracia que se genera en este tipo de entidades, se podrán tener impactos significativos en la comunidad logrando así el

fortalecimiento institucional.

Determinar el papel del servidor finalmente redundará en una organización más eficiente, con un mayor sentido de pertenencia y de responsabilidad con el usuario destinatario final del servicio.

De igual manera, el experimentar conocimiento en materia organizativa de la administración pública, máxime que como servidora facilito el trabajo de la entidad y el mío propio.

Así mismo, desarrollar esta monografía permitirá contribuir en la construcción de un Municipio que se convierta en referente regional en la prestación del servicio y permitirá una mejor administración de los recursos públicos.

Objetivos

Desde el abordaje del papel que cumplen los servidores públicos en una entidad estatal estos fueron los objetivos que se plantearon:

Objetivo general

Desarrollar una revisión bibliográfica y documental a nivel global desde 2016 a 2020 en español sobre el papel que cumplen los servidores públicos en la entidad estatal.

Objetivos específicos

Analizar el papel que desempeñan los servidores públicos en las entidades estatales.

Describir la importancia de la gestión de los servidores públicos en la organización.

Identificar en la Alcaldía del Municipio de Amalfi las funciones que cumplen los servidores públicos con el fin de aumentar la calidad del servicio prestado a la comunidad.

Plantear posibles soluciones para generar eficiencia mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Determinación de fuentes de información

Las fuentes de información fueron determinadas de acuerdo con un estudio bibliométrico realizado en diferentes bases de datos como Scopus, donde se filtraron diferentes conceptos como son: administración pública, de lo cual se encontró 442 resultados de documentos, servidor público, de este concepto se analizaron la búsqueda de documentos de los últimos 4 años, es decir entre el año 2016 y 2020, en idioma español de lo que se encontró 3003 resultados de documentos; conceptos que hacen parte de lo que se configura el papel del servidor público en la entidad estatal y de allí se extrajo lo necesario para abordar la investigación.

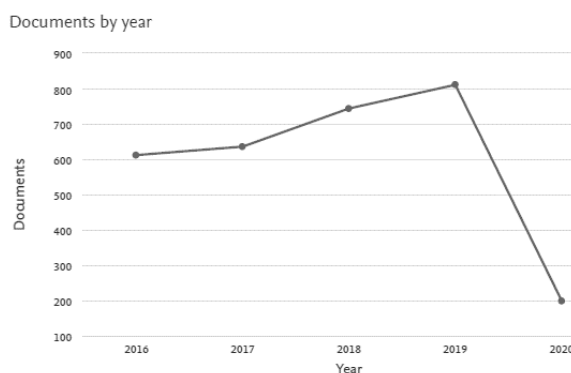
La metodología de análisis bibliométrico se realizó con la búsqueda de palabras solo en español “público y servidor”, así del estudio de bibliometría se describe lo siguiente:

Expansión del cuerpo de la literatura.

La búsqueda se abordó desde dos palabras “público y servidor” las cuales se indagaron en idioma español del año 2016 a 2020, de acuerdo con lo anterior, se pudo evidenciar que, de la cantidad encontrada, la distribución por año estuvo tal como se señala en la presente gráfica:

Figura 1

Número de publicaciones por año de las palabras “servidor y público”



De aquí se extrae que es de 2018 a 2019 donde se encuentran los mayores resultados, con 744 y 811 respectivamente, mientras que el año con menos resultados es el 2020 y se explica el porqué de este resultado, teniendo en cuenta que la consulta se realiza en el primer trimestre del año cuando apenas se están haciendo las primeras publicaciones. Los dos (2) autores destacados se hayan entre Susilo y He.

Institucionalización de público y servidor.

Se evidencia que las principales publicaciones sobre este tema en documentos por tipo, se encuentran en conferencias con un 45% y en artículos con un 49,3%, sin embargo, la base de datos SCOPUS presenta grandes sesgos y ambigüedad por lo que se debió recurrir a Google Scholar o Google Académico a través de búsquedas de textos o artículos en español en un periodo de tiempo del 2004 al 2020, de esta manera, se eligió entre varios autores a Herrera Robles del 2004 desde un ámbito local sobre una revista de derecho con el tema “la función pública de los servidores municipales en Colombia”, luego, la búsqueda avanza hacia Hernández 2009 con un tema tan importante y de injerencia en el papel que desempeña el servidor público llamado “Gerencia pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno”, a través del mismo buscador pero desde la revista Scielo se encontró un poco más reciente del año 2019 a varios autores desde un contexto más internacional en los que se destacan Hernández, Rodríguez & Alvarez con “La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana”, teniendo en cuenta lo anterior, se presentan algunas fichas RAE de los temas principales (véase anexo A) y que sirvieron de insumos para finalmente determinar el papel del servidor público en la entidad estatal.

Grupos temáticos

En el análisis del tema principal sobre el papel de servidor público en la entidad estatal se recurre al análisis de palabras clave, el análisis de títulos, publicaciones, resúmenes; se evidencia que no hay una gran cantidad de resúmenes y publicaciones, por lo que se concluye que realmente no hay una amplia literatura sobre el servidor público y su papel en la entidad, el cual se encuentra supeditado a un entorno desde lo público como es el control interno de Álvarez Chiabo et al (2018), en donde se alude al control interno en el sector público que a su vez tiene relación con Castañeda, D., & SANCIONATORIO, E. E. D. (2014) sobre el derecho disciplinario como regulador de la conducta del servidor público, el cual es gestado desde la función que debe cumplir el control interno en la entidad pública, así mismo, los dos temas que se acaban de abordar pueden entrelazarse con otra temática planteada por Villanueva (2015) con la gobernanza y gestión pública.

Este estudio bibliométrico se expande hacia otros conceptos, pero nunca se aleja de la búsqueda de ese papel del servidor público que es el que se quiere definir, por ello, en 2009 se puede comparar a Gavilanes y Hernández, el primero haciendo eco al enfoque y los métodos para la innovación en la administración pública y empresarial, como también desde el mismo año a Hernández con la gerencia pública en Colombia, también a Santos (2010) en temas que tienen una estrecha relación como la gestión de talento humano y del conocimiento.

Impacto de la literatura

En este apartado se buscó el impacto de la investigación que versa sobre el servidor público identificando autores y contribuyentes más relevantes lo que conlleva a determinar que su impacto se puede medir de acuerdo con el número de citas que haya recibido a través de Google Scholar,

teniendo en cuenta que es una de las bases de datos más completa y con estudios bibliométricos más exactos. A continuación, se evidencia parte del resultado de la consulta.

Tabla 1

Citaciones sobre servidor público

Cita	Autor	Título	Año	Revista
96	Ramos	La participación ciudadana en la esfera de lo público	2009	Si
79	Naessens	Ética pública y transparencia	2010	No
63	Palomar Olmeda	Derecho de la función pública. Régimen jurídico de los funcionarios públicos	2016	No
53	Bautista	La ética en los servidores públicos	2001	No
52	Poveda, Tituaña Franco	Importancia del control interno en el sector público	2016	Si
22	Gómez	Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la	2016	Si

		competitividad municipal		
18	Vaca	La Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador	2017	Si
17	Gallegos Paz	Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016	2016	No
9	Toala et al.	Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos	2017	No
7	Fierro	Responsabilidad de los servidores públicos: del castigo a la confianza	2017	No
2	Vargas Hernández	Implicaciones del nuevo gerencialismo en	2016	Si

los valores éticos,
democráticos y
profesionales del
servidor público

Fuente: Las 10 contribuciones más citadas sobre servidor público para abril de 2020 (según investigación utilizando datos de Google Scholar)

Los resultados obtenidos con el término “servidor público” rastrean más de 1000 resultados; sin embargo, solo se han elegido los que tienen relación con el papel que tiene la función pública y quien la ejerce, aquí se encuentra citas en pocas cantidades entre 3 y 6.

De lo anterior, a continuación, se analizan varias de las obras encontradas alrededor del término “servidor público” y se extraen algunas categorías:

1. *La Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador (Vaca, 2017).*

Es un texto de revista en el que se describen factores motivacionales en los servidores públicos en el Ecuador, pero que es de suma importancia para el proceso del servicio administrativo público de cualquier entidad, soportado en la última década desde la perspectiva de varias teorías de motivación que finalmente constituyen modelos teóricos que se direccionan hacia líneas de investigación expectantes. De este texto, se puede extraer una importante variable relacionada con los factores de motivación para un servidor público que para este estudio se constituyen en la afiliación, necesidades de logro y el reconocimiento, tal como lo concluye el siguiente autor al final del texto:

Por eso se hace imperativo fomentar esfuerzos para promover procesos de evaluación y diagnósticos para enriquecer la afiliación, la necesidad de logro y reconocimiento entre

los empleados públicos que son la base para la construcción de una sociedad basada en la solidaridad, justicia social, la igualdad de oportunidades. (Vaca, 2017, p.107)

El autor plantea desde diferentes perspectivas repeticiones de un término directamente relacionado con el papel que cumple el servidor público en la empresa donde labora, “la motivación” como aspecto central en las orientaciones de acciones que incentivan a alcanzar los objetivos. Para Maslow (1943) la motivación se encuentra relacionada con las necesidades humanas en niveles de acuerdo a su importancia y finalmente relacionadas con las necesidades fisiológicas de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización. Por otro lado, para Frederick Herzberg (1959), expresa frente a la motivación que “los sentimientos de satisfacción, intrínsecos o motivadores se experimentan en el desempeño de sus labores como la autorrealización, reconocimiento, progreso, desarrollo profesional y responsabilidad”. Para McClelland (1967) presenta una teoría acerca de la motivación humana enfocada en tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: Logro, Poder y Afiliación. Adams (1965) “considera que la equidad es el trato justo del valor de las personas lo que provoca la motivación para mantener las relaciones con las organizaciones y sus compañeros de trabajo”. Para Koenigs (1996) “una recompensa importante para el individuo es la satisfacción de la necesidad de autorrealización”.

De los resultados encontrados alrededor del texto, se evidencia a partir de la motivación surgen otros términos, subtemas o factores como son la afiliación; relacionada con el deseo de asociación y pertenencia, la necesidad de logro como los propuestos impulsores de una mejor actuación o rendimiento, alcance de aspiraciones que impulsan a un mejor rendimiento y un mejor servicio al usuario, “el reconocimiento, que es la valoración por parte de sus superiores, compañeros de trabajo y demás personal de la empresa pública”, (p.105), así mismo, se enuncian

otros temas como las expectativas, la seguridad, la equidad, ambiente físico, poder, la remuneración y las relaciones personales, destacándose entre estos la Afiliación, Necesidades de Logro y el Reconocimiento.

En el Municipio de Amalfi, los servidores públicos están en una constante búsqueda por satisfacer las necesidades enfocadas en formación, evolución que se traduce en conocimiento para llegar a una completa autorrealización en la búsqueda de un equilibrio de satisfacción entre el entorno laboral, familiar y personal.

2. *Responsabilidad de los servidores públicos: Del castigo a la confianza. Fierro, A. E. (2017).*

Este libro relata la responsabilidad que tienen los servidores públicos y alude la corrupción en el ejercicio de la misma, problemática en uno de los países latinoamericanos donde más se ha sentido este tipo de delito; México, poniéndose en duda lo que se establece en el título IV de la Constitución de este país sobre su ejercicio y se exploran los fundamentos de un sistema normativo tal como lo cita el Fierro (2017).

“...explorar los fundamentos de un sistema normativo que permita promover la responsabilidad de los servidores públicos y que a la vez lograría que los ciudadanos pudieran confiar de nuevo en sus autoridades”. Lo anterior, a través de tres (3) capítulos, el primero sobre la revisión del concepto de responsabilidad y el análisis de lo que significa servir a lo público desde la relación especial del servidor público con lo público y su especial condición como ejecutor de la voluntad de los órganos del Estado para finalmente identificar los principios propios de la responsabilidad que debe regir el actuar de un servidor público donde prima el interés público.

En el segundo capítulo los principios encontrados se contrastan con la situación actual que vive el régimen de responsabilidad de los servidores en el orden jurídico mexicano y el último capítulo explora una reconstrucción del sistema de responsabilidades para finalmente promover una cultura de compromiso en los servidores públicos convertidos en agentes preocupados por el interés público.

El autor asevera que al referirse al sistema de responsabilidades “debería entenderse como el cuerpo normativo que promueve el actuar responsable de los servidores públicos a partir de un conjunto de principios que los guíen”.

De esta manera, Mark Bovens plantea que existe responsabilidad activa como hacerse cargo de los actos y pasiva como la sanción de ciertas conductas para finalmente proponer un sistema de responsabilidades donde los servidores asumen ambas y donde el interés público es la prioridad.

Dentro del contexto se plantea el siguiente interrogante ¿qué significa ser un servidor público responsable? Para ello, Nora Rabotnikof señala tres (3) significados:

- a. Lo público como lo que es de interés o de utilidad común a todos, lo que atañe al colectivo.
- b. Lo que es y se desarrolla a la luz del día, lo manifiesto y ostensible en contraposición a aquello que es secreto, preservado, oculto.
- c. Lo que es uso común, accesible para todos, abierto, en contraposición con lo cerrado, que se sustrae a la disposición de los otros.

De igual manera, desde el postulado planteado por Nicolás López Calera se establecen unos subtemas que recogen un concepto que está directamente relacionado con el papel

del servidor público en la entidad estatal, pues este autor “señala que hoy en día son homologables, al menos desde el punto de vista jurídico, los conceptos de interés público, interés general y bien común.

Se puede evidenciar que los distintos autores abordan de diversas formas el concepto de responsabilidad en este caso del servidor público, pero también coinciden en que es un actuar, una conducta que va dirigido hacia el interés de todos. Para el Municipio de Amalfi la responsabilidad no solo es un valor, sino que se convierte en una priorización que se agrega a cada una de las obligaciones que se deben desempeñar.

3. *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016. Gallegos Paz, (2016)*

Tesis que tiene tuvo como objetivo conocer el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Publico Gerencia Administrativa de Arequipa a través de dos herramientas tipo cuestionario denominado Escala EDCO y Escala de Likert con preguntas sobre clima organizacional y desempeño laboral de los servidores, donde se pudo observar que existe relación con los indicadores de conocimiento y calidad del trabajo, iniciativa, colaboración y resolución de problemas tal como lo plasma el siguiente autor:

La profundización en el proceso del clima organizacional, permitirá lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización. (Gallegos Paz, 2016)

Lo anterior se establece un marco descriptivo, relacional y se detectan algunos de los principales temas vinculados al desempeño laboral.

El autor expone entre otras cosas, que el clima organizacional tiene que ver con “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo” (p.24).

El texto, también pone de manifiesto al clima laboral como una de las partes integrales del desempeño del servidor público, si bien es un importante concepto dentro de la organización no alcanza a configurarse como una categoría principal que permita un importante análisis para configurar el tema protagonista que se viene abordando.

El autor cita a Marroquín, S., et al. (2011) quienes en su trabajo de grado se enfocaron en determinar la relación que hay entre el clima organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King a lo que concluyeron que, si hay un buen clima, este orienta hacia el cumplimiento de metas y objetivos, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo y ocasiona conflicto y por ende bajo rendimiento.

El autor describe dentro de la operacionalización dos (2) variables, una dependiente de clima organizacional que la asocia con indicadores de relaciones interpersonales, estilo de dirección sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, la otra variable se encuentra asociada con el desempeño laboral y se relaciona con el conocimiento del trabajo, productividad, calidad del trabajo, iniciativa, colaboración, resolución de problemas y capacidad para aprender nuevas tareas, lo anterior puede constituirse con subtemas derivados del tema protagonista “el clima organizacional”.

El autor cita también a Pérez (2011). Realizó el trabajo de grado “El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)” (2014) de Universidad Central del Ecuador de Facultad de Ciencias Psicológicas de Carrera de Psicología Industrial, donde la conclusión final genera una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios con la recomendación de mejorar el clima organizacional favoreciendo así el desempeño y la productividad de los servidores.

Por otro lado el autor, también cita Y. (2013) realizó el trabajo de grado “Clima organizacional y desempeño laboral del profesional en Centros de Educación Inicial” de Universidad del Zulia- Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral de Profesionales en Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, estado Zulia. Aquí se concluye que predomina un clima autoritario, el líder no es visto como líder, en el ambiente no se estimula a los profesionales, hay debilidades administrativas en las técnicas, en estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y socialización de valores.

Dentro del texto se encuentra también citado a Molina, K., et al. (2013), quienes realizaron el trabajo de grado “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de la CEM Austrogas de la Ciudad de Cuenca, Periodo 2013 de la Universidad de Cuenca Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas., de los resultados obtenidos se concluye que los empleados se encuentran insatisfechos con el componente salario del factor higiénico derivado en tres componentes reconocimiento, equidad y responsabilidad llevando con ello a la desmotivación.

Gallegos Paz, (2016) cita a Mino, E. (2014). En su trabajo de investigación “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque” de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de la Escuela de Administración de Empresas, donde se logra determinar que un trabajador tiene un mejor desempeño cuando percibe un mejor clima laboral.

Así mismo, se cita a Pérez (2012). En su tesis “Relación entre clima institucional y desempeño profesional en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla” de Universidad San Ignacio de Loyola de la Facultad de Educación tuvo como propósito establecer la relación entre el clima institucional y desempeño profesional en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla, en donde se concluye que existe correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño profesional.

Por otro lado, Kolb, Rubin & McIntyre (2001) postulan nueve (9) dimensiones del clima organizacional: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

Finalmente del texto, el autor en una de sus conclusiones asevera que:

Existe relación entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, lo cual quedo demostrado con el 93.3% de los servidores que manifiestan que el clima organizacional es promedio a su vez tienen un muy buen desempeño laboral. (Gallegos Paz, 2016, p.200)

De lo analizado en el presente contenido se extrae que dentro del clima organizacional y el desempeño laboral se consideran varios temas que finalmente van a constituir el llamado clima laboral.

4. Implicaciones del nuevo gerencialismo en los valores éticos, democráticos y profesionales del servidor público. Vargas-Hernández, J. G. (2016)

Este artículo destaca las actuaciones e implicaciones que se dan alrededor del nuevo gerencialismo en la prestación del servicio público desde los valores éticos, democráticos y profesionales y se concluye en hay un latente conflicto entre estos corroborado a través de las teorías de la economía organizacional y la elección pública y los valores tradicionales de los servicios públicos.

El autor, en el texto expone el servicio público como uno de los pilares de la administración pública que se traduce en servir a lo público Vargas (2016) afirma que este servicio se hace “bajo nuevas formas de organización que propician la transparencia y rendición de cuentas” (p.57). Esto con el fin de tomar mejores decisiones a través también del involucramiento de los ciudadanos y teniéndose en cuenta sus opiniones.

Otro de los temas que se alude en el texto, es la evaluación del desempeño ético, como base para nombrar lo que se le atribuye el servicio público, así mismo son considerados algunos principios y valores entre ellos.

Los valores éticos son tomados por el autor como una fuente que deriva los principios y reglas que por lo general en la organización están establecidos en un código de ética o de conducta.

El autor también considera a los valores democráticos como una globalización política en la que destaca su estrecha relación con los valores de rendición de cuentas, transparencia, responsabilidad y apertura.

En el texto, se evidencian subtemas que componen el tema principal como son los valores éticos, democráticos, lealtad al gobierno actual, rendición de cuentas, integridad, sinergia

organizacional, confianza y formación de capital social los cuales forman un tema principal llamado el servicio público, dada su importancia y que a su vez se traduce en ese servicio que se le presta a la ciudadanía, al usuario, al cliente usado para medir resultados, delimitar y orientar procesos que apoyan la entrega de ese servicio.

5. Importancia del control interno en el sector público Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., & Franco, P. Y. V. (2016).

Este artículo de revista destaca la importancia que tiene el control interno para el sector público puesto que se convierte en una herramienta para direccionar la organización y a la vez se convierte en un mecanismo para ayudar a las entidades públicas a cumplir con sus objetivos.

En el texto se destaca la rendición de cuentas, una directriz de cumplimiento pero que también permite dar a conocer la imagen positiva o negativa de una entidad.

El control interno a través de su continuo seguimiento se convierte en garante de la gestión y la gerencia pública guiando así las operaciones y los procesos de la entidad pública.

Como parte de sus componentes más importantes, se tiene la evaluación de riesgos, la comunicación, las actividades de control, el seguimiento, tal como lo afirma la literatura:

(...) está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control. (Poveda, Tituaña, & Franco, 2016, p.490).

Queda comprobado que el control interno es una parte fundamental para cualquier organización y sea pública o privada.

La rendición de cuentas es un concepto que se destaca no solo en este texto de Poveda, Tituaña, & Franco, sino también en el anterior texto de Vargas 2016, bajo condiciones y especificaciones similares, pues ambos enfocan la importancia de rendir cuentas, uno direccionado más al público externo y el otro a los integrantes de la organización que para el caso sería a los jefes o responsables de dependencias. Dado el presente análisis es válido incluir como un subtema a la rendición de cuentas que servirá para determinar el papel del servidor público en la entidad estatal.

6. Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos Toala et al, (2017)

Los autores desarrollan en el libro un modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos donde se concluye que el uso de herramientas organizacionales contribuyen con un mejor desenvolvimiento profesional realizado a través del empoderamiento direccionado al alcance de los propósitos, metas, así como al fortalecimiento de canales de comunicación y relaciones interpersonales que potenciarán la gestión externa de la organización por medio de prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones.

En uno de los apartes del libro, los autores resaltan entre varios temas a la comunicación como parte del desarrollo de la empresa. Aquí diferentes autores resaltan la importancia de la comunicación, de esta manera Bianca Martínez (2015) afirma que “La comunicación es un elemento principal para vincular al individuo, grupo u organización dentro de una empresa, ya

que todos tienen la responsabilidad en la toma de decisiones”. (p.39). Todos hacen parte de un conglomerado, su opinión es de gran relevancia en la toma de decisiones que podrán configurarse como éxitos organizacionales.

Por otro lado, los autores citan a Chiavenato (2000) quien afirma que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común” (p.39), aquí, este autor resalta la importancia de esa capacidad de comunicarse para la organización.

Así mismo, se resalta también la comunicación cuando los autores citan a Guerra (2005), quien afirma que “la comunicación es una disciplina o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia que se centra en el estudio, diagnóstico, organización y perfeccionamiento en el proceso comunicativo de las organizaciones”. En esta definición se abre un nuevo paradigma y es cuando el autor hace referencia al conjunto de conocimientos sistematizados que ayudan a mejorar la interrelación entre los diferentes actores que tiene la empresa, tanto internos como externos.

Desde la concepción de Hodgetts & Altman, (1985), se define a la comunicación como “el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor”. Esos mensajes deben ser claros, precisos, pues de eso depende el éxito de lo que se quiera comunicar. Por eso, el concepto de estos últimos autores contrasta mucho con lo propuesto por Robbins y De Cenzo (1998) quienes definen este mismo término como “transferir y comprender el significado”. Ello, da pie a corroborar lo que afirma Toala et al., (2017) “Ambas definiciones nos permiten entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas sino también se deben comprender. (p.39)

Dentro del libro se alude como parte complementaria al tema tratado, los sistemas de comunicación como herramientas desde la comunicación interna, externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional.

Entonces, la comunicación se convierte en uno de los temas principales trabajados en este libro y ayudará a determinar el papel del servidor público del Municipio de Amalfi.

7. Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal Gómez (2016).

Este artículo de revista esboza una investigación realizada para identificar elementos del aprendizaje organizacional vinculados a la competitividad municipal en México que trae como resultados el planteamiento de un modelo con seis (6) factores de aprendizaje organizacional ambiente, experiencia, innovación, tecnologías de información y comunicación, información y conocimiento donde finalmente se precisan acciones y estrategias para llevarse a la práctica a varios actores organizacionales como los servidores públicos.

El autor se centra en la importancia que tiene el Aprendizaje Organizacional (AO) y afirma como este se encuentra en diferentes niveles en la organización; individual, grupal y organizacional.

Para Argyris y Schön (1978) el AO se define como “la capacidad de una organización de detectar y corregir sus errores a través del cambio”. De aquí, el autor extrae como elemento de la definición la adaptación al cambio.

Fiol y Lyles (1985) define el AO como “proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones” de esta definición se extrae un elemento de relevante importancia y es la visión de mejora.

Desde Huber (1991) el AO es visto como un proceso que requiere de apoyo de las tecnologías de la información TIC.

Sanguino (2005) la define como un “proceso de alta complejidad que conduce a la organización a nuevos conocimientos”. De lo que se puede deducir que se requiere de una particularidad y es de adaptación a los cambios.

Dodgson (1993) lo define como “Forma en que las empresas construyen, aumentan y organizan el conocimiento” Aquí se vincula con la gestión del conocimiento que a su vez se relaciona estrechamente con la innovación en la organización.

Dasgupta (2012) afirma que “una organización generadora de ambientes de aprendizaje se caracteriza por su adaptación al entorno cambiante”, las organizaciones constantemente están sufriendo nuevos cambios y eso hace parte de su evolución y desarrollo, si por el contrario se estancará sería una organización condenada al fracaso.

Medrano (1993) afirma que “la adopción de nuevas tecnologías en los procesos de manejo de la información vinculados al proceso de aprendizaje en las organizaciones producen un modelo nuevo de formación”. Las tecnologías de la información juegan un papel fundamental en las organizaciones modernas, los servidores públicos deben estar familiarizados y usarlas como herramientas para el alcance de los propósitos que tiene la organización.

Argyris (2001) profundiza en la manera en que los sistemas de información administrativa forman parte del aprendizaje organizacional.

El autor del presente texto enfatiza mucho en que:

La innovación se vincula fuertemente con el aprendizaje organizacional; sin embargo, sólo se puede afirmar que una organización es innovadora cuando se realizan cambios y se aplican nuevas técnicas y procedimientos que inciden en la creación y/o mejora de los productos o servicios que generan ventajas competitivas. (Gómez, 2016, p.16)

La innovación se convierte en uno de los eslabones organizacionales con mayor importancia, su fortalecimiento debe ser constante, lo que coincide con lo que afirman Escorsa y Maspons, (2001) sobre que “la competitividad va de la mano con la innovación e información”.

Por otro lado, el autor del texto enfatiza mucho en la información como herramienta impulsora de la competitividad desde el AO y Huber (1991) y Probst et al. (2001) hacen énfasis en la trascendencia que las tecnologías de información y comunicación (TIC) tienen para cualquier organización. Así mismo, Janson et al. (2007) señalan que la tecnología es esencial para el éxito de los procesos de administración de la información.

Del análisis del presente texto, dada la coincidencia de los diferentes autores, se puede extraer varias temas y subtemas que forman el Aprendizaje Organizacional en la empresa, como es lo fundamental que son las Tecnologías de la Información TIC, la innovación, la adaptación a los cambios y finalmente las condiciones de trabajo en que se desarrolla la organización.

Después del análisis de los tópicos y documentos, a continuación se hace un agrupamiento de conceptos para delimitación de temas principales que pudieren convertirse en categorías y posteriormente ser analizados desde el papel que cumple el servidor público en la entidad territorial:

Tabla 2

Delimitación de temas

Temas	Definición	Palabras clave	Autores
La motivación laboral	Es la manera como las empresas incentivan a sus empleados a laborar con entusiasmo, eficiencia y así direccionarse a alcanzar los objetivos.	Necesidades humanas y fisiológicas, seguridad, autoestima, autorrealización, satisfacción reconocimiento, logro, poder, afiliación.	Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959), Clelland (1967), Adams (1965) Koenes (1996), Vaca (2017)
Responsabilidad de los servidores públicos	Es la manera de comportarse, la forma, y que a su vez constituye un conglomerado de principios.	Principios, interés público, bien común, interés general, actuar, conducta, obligaciones.	Fierro (2017), Mark Bovens, Nora Rabotnikof Nicolás López Calera
Clima organizacional	Es el ambiente que se genera a nivel de un equipo de trabajo, el cual puede ser positivo o negativo.	Desempeño laboral, clima laboral, colaboración, relaciones	Gallegos Paz, (2016), Marroquín, S., et al. (2011), Pérez Perez, F. (2011). Molina, K., et al. (2013), Mino, E.

		interpersonales,	(2014), Perez, Y.
		estilo de dirección,	(2012), Kolb, Rubin &
		desempeño	Mcintyre (2001)
		profesional	
Valores éticos,	Son características,	Servicio público,	Vargas (2016).
democráticos y	principios y reglas que	rendición de	
profesionales	hacen parte integral del	cuentas,	
	servidor público reflejado	desempeño ético,	
	a través de sus actuaciones	transparencia,	
	y servicios prestados a una	sinergia	
	comunidad.	organizacional	
Control interno	Es el control que se hace	Evaluación de	Poveda, Tituaña, &
	en la organización a nivel	riesgos,	Franco (2016), Vargas
	interno con el fin de	comunicación,	(2016)
	detectar dificultades y que	seguimiento,	
	puedan ser corregidas en el	rendición de	
	tiempo a través de planes	cuentas.	
	de mejora para corregir		
	falencias y promover la		
	eficiencia de la entidad.		
Gestión	Es la capacidad que tiene	Empoderamiento,	Bianca Martínez
organizacional	la organización de articular	comunicación,	(2015), Chiavenato
	la administración de		(2000), Guerra (2005),

	personal con la gestión administrativa desde la planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades.	sistemas de comunicación	Hodgetts & Altman, (1985), Robbins y De Cenzo (1998), Toala et al., (2017)
Modelo estratégico de aprendizaje	Herramienta que se integra de características y particularidades para volverse funcional y transformar la organización fortaleciendo y mejorando las deficiencias encontradas.	Ambiente, experiencia, innovación, Tic y comunicación, información, aprendizaje organizacional, adaptación al cambio, visión de mejora, información	Argyris y Schön (1978), Fiol y Lyles (1985), Huber (1991), Sanguino (2005), Dodgson (1993), Dasgupta (2012), Medrano (1993), Argyris (2001), Gómez, (2016), Escorsa y Maspons, (2001), Huber (1991), Probst et al. (2001)

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis de estos textos y lo definido por estos autores, se pueden extraer las siguientes categorías que servirán de insumo para evaluar y determinar el papel del servidor público, caso, empleados del Municipio de Amalfi Antioquia:

Tabla 3

Establecimiento de categorías.

Categoría	Definición	Autores
Satisfacción	Es la manera como el individuo se siente después de obtener beneficios que le entrega la organización, así como el bienestar por haber cumplido con las metas propuestas.	“Factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo” (Chiang, et al., 2010), Maslow (1943), Frederick Herzbeg (1959), Clelland (1967), Adams (1965) Koenes (1996), Vaca (2017)
Reconocimiento	El reconocimiento hace referencia a la premiación e incentivo motivacional	“Reconocer laboralmente es realizar un reconocimiento a los empleados en el momento

que se realiza necesario cuando
 al servidor por realizan su
 su entrega trabajo con
 dedicada a la entrega y lealtad
 labor total”. Ford
 desempeñada. (2005),
 Frederick
 Herzberg (1959),
 Vaca (2017).

Hace “es un conjunto
 referencia a la de percepciones,
 sensación que de tipo
 se vivencia descriptivo y no
 dentro del evaluativo,
 equipo con el referido a la
 cual se totalidad o partes
 interacciona. de la
 organización y
 que influye en la
 conducta y
 actitudes de los
 miembros”

Clima laboral

Seisdedos
(1985).
Gallegos Paz
(2016).

En el Municipio de Amalfi este concepto hace referencia a la manera como se satisface una necesidad presentada por la ciudadanía. La manera correcta de entregar información a la ciudadanía y generar una interacción entre las partes.

“Una de las más caracterizadas manifestaciones de las concepciones funcionales de la Administración”.
Rebollo (1983)
Vargas (2016).
“transferir y comprender el significado”.
Robbins y De Cenzo (1998).
Bianca Martínez (2015),
Chiavenato

	(2000), Guerra
	(2005).
Innovación	“la según lo analizado, hace referencia a la manera de realizar los procesos en un entorno cambiante que cada evoluciona entregando productos y servicios de calidad.
	competitividad va de la mano con la innovación e información”. Escorsa & Maspons (2001). Peter Drucker (1985), Veiga, L. (2001).

Fuente: Elaboración propia

Con base en las categorías que se encontraron, en el Municipio de Amalfi se evidencia que hay varias coincidencias, puesto que los servidores públicos realizan su trabajo de manera dedicada buscando siempre la satisfacción por el deber cumplido como el reconocimiento por la labor desarrollada. El clima laboral es una constante, de lo cual se han realizado varios estudios para detectar como está el clima en la organización, que a pesar de ser una entidad que cambia de

administración cada cuatro (4) años siempre se está en búsqueda por la generación de un buen clima. El servicio entregado y la comunicación se han convertido en un pilar por la administración actual en la que cada servidor público se evalúa por el servicio entregado a la ciudadanía de tal manera que cada día sean satisfechas de mejor forma esas necesidades que presenta el usuario. Finalmente, la innovación hace parte de los procesos que se desarrollan de manera técnica a través de nuevas herramientas que permiten un mejor desempeño, contribuyendo con ello al cumplimiento del papel que debe desarrollar el servidor público en el Municipio de Amalfi.

También se evidencia que solo 4 publicaciones hacen referencia a revistas entre las que se destacan Redalyc y Scielo.

Adicionalmente, se recurrió a los diferentes insumos suministrados por la organización objeto de estudio, para ello, desde el área de talento humano de la entidad se suministró los siguientes documentos:

Estudio de la Calidad de Vida de los Servidores Públicos de la Administración

Municipal “Amalfi, amor y pasión de todos” 2016-2019 para mejorar su Plan de Bienestar Social.

Estudio de Clima Laboral en La Alcaldía del Municipio de Amalfi.

Información que fue analizada (Véase anexo B) y de la cual se decidieron algunas conclusiones que se plasman al final.

Desde el Plan de Desarrollo que actualmente formula El Municipio, se analizó el diagnóstico suministrado por la Secretaría General como parte del componente de fortalecimiento

institucional y que tiene como objetivo fortalecer la gestión municipal con servidores y contratistas públicos competentes, con un modelo de operación por procesos orientado a los resultados y una cultura organizacional que facilite el logro de los objetivos.

Otro de los insumos suministrados por la entidad es su manual de funciones, documento actualizado en el año 2018, (véase anexo C) del cual también se extrae su respectivo análisis para finalmente plasmar los resultados al final.

Marco conceptual

En la presente indagación del papel del servidor público en las entidades estatales, se planteó el siguiente marco conceptual:

Esta investigación se configura desde el sector público y es de gran importancia puesto que es desde allí que el funcionamiento, incluso de las empresas privadas, es direccionado, pero también es importante aclarar que tanto sector público como privado deben articularse para que el Estado funcione con eficiencia. En cada uno de ellos existen leyes y normas que los rigen.

Antes de profundizar este tema, es importante tener claros algunos conceptos:

Administración pública. “Puede ser concebida como una organización que el Estado y sus gobiernos utilizan para canalizar demandas sociales y satisfacerlas a través de la producción y distribución de bienes, servicios y regulaciones. Para ello, dicha Administración se sirve de los recursos públicos, los cuales transforma en acciones que se ejecutan en diferentes espacios sociales”. (p.444)

Ciudadanía. “como pertenencia en el sentido de nacionalidad nos habla de las reglas que permiten a un país aceptar a alguien como un nacional, es decir, como un ciudadano con plenos

derechos, fundados esos derechos en el otorgamiento de un reconocimiento de pertenencia al Estado nación”. (Olvera, 2008, p.2).

Conducta Ética del Servidor Público. Es el comportamiento ante las diferentes situaciones que plantea la vida pública; genera un efecto positivo en las personas, en la comunidad y en la Administración pública. (Gómez, 2010, p.6)

Democracia: Weber y Schumpeter entendieron a la democracia simplemente como un mecanismo que permite cambiar a los gobernantes en forma cíclica y predecible, es decir, elegir a la élite gobernante (sic). (Olvera, 2008, p.4).

Estado. “El Estado, como cualquier otra organización, dispone de recursos limitados; es decir, de su correcta planeación, dirección, ejecución y control, depende el éxito social que contribuya al bienestar de las comunidades residentes en el territorio. Como organización, el Estado está integrado por una sociedad que decide sobre la forma como organiza las relaciones para su convivencia dentro de dicho territorio. (Medina, 2019, p.71).

Plan de desarrollo territorial. “Es el instrumento de planificación con el que las administraciones locales definen los programas y proyectos que ejecutarán durante su período de gobierno”. (Bautista, Alto Comisionado para la Paz).

Política pública. “Es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener”. (Gavilanes, 2009, p.156).

Por otro lado, “las políticas públicas se han consolidado como una herramienta esencial en el

ejercicio académico y práctico de la gestión pública. En la actualidad este tipo de políticas son la plataforma de los planes, programas y proyectos dirigidos a resolver parte de los conflictos sociales existentes”. (Arroyave, 2014).

Talento humano. “Constituye un recurso excepcional por ser el único con capacidad para manifestar preferencias, tomar decisiones y hacer uso de los demás recursos” (Nigenda et al., 2010:34).

Servidor público: Monje (2017) citado en Monserrit (2004) “se debe considerar como servidor público a aquella persona física que ha formalizado su relación jurídico laboral con el Estado mediante un nombramiento previamente expedido por el órgano administrativo competente, o en su defecto, que figura en las listas de raya de los trabajadores temporales”, (p.150).

Valor agregado. Incremento del valor de un bien como consecuencia de un proceso productivo o de distribución.

Marco teórico

En la investigación que aborda el papel del servidor público en las entidades estatales, se desarrolló el siguiente marco teórico que profundiza el tema principal abordado y que está relacionado directamente con la administración y gestión pública.

Se concibe la necesidad inaplazable en Colombia de ir generando los espacios y ambientes propicios para la implementación de políticas públicas institucionalizadas y procesos conducentes a la adopción del concepto de la denominada “Nueva Gerencia Pública en Colombia”, de tal suerte, que los productos y servicios a cargo de las entidades públicas se ofrezcan a los ciudadanos con los mejores niveles de eficiencia, eficacia, transparencia, calidad, celeridad, etc.; y que los directivos de las Entidades Estatales, empezando por el Presidente, los Ministros, Gobernadores y Alcaldes, etc., observen buenos niveles de competencia en el desempeño de sus cargos, similar a las competencias laborales exigidas en el sector privado y ejerzan sus funciones como “Verdaderos Gerentes” de las entidades estatales. (Hernández, 2009, p.153).

Hernández también menciona la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, la cual contiene conceptos adoptados en la legislación a través de la Ley 909 de 2004; que consagra la Gerencia Pública, los nuevos requisitos del empleo público, los acuerdos de Gestión, la evaluación del desempeño y la carrera administrativa, abriendo paso para entender lo que entonces se configura el papel del servidor público en la entidad territorial.

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

demanda la realidad del país en la materia que nos ocupa. (Hernández, 2009, p.155), así mismo, Hernández también plantea que en la actual Carta Política hay disposiciones dedicadas a la función pública, lo referido al ingreso y permanencia por méritos, el retiro del servicio por una deficiente evaluación del desempeño, el establecimiento de la carrera administrativa como el principio general en el empleo público, la gestión administrativa como uno de los deberes del Estado a favor de los ciudadanos.

Para establecer el papel del servidor público, Hernández (2009) también menciona que en lo relacionado con la estructura básica de la “nueva ley del servicio civil expresada” en materia de empleo se establecen “nuevos modelos y tendencias en la gestión del talento humano”, se incorporan figuras como el empleo temporal, sin que ello signifique que adquieran el estatus de empleados de carrera, con las mismas garantías salariales y prestacionales de los servidores permanentes, impidiendo la excesiva contratación de personal, para contrarrestar la denominada “planta paralela”.

Por otro lado, respecto de la ley en comento, el experto Moreno (2006) expresa “un cambio sustantivo en la incorporación de las competencias laborales para el ejercicio de los empleos públicos, con el firme propósito de tener al servicio del Estado, no solo gente capacitada, sino motivada y comprometida con los objetivos institucionales”.

El papel del servidor público se va configurando desde las diferentes perspectivas que establece la literatura, por ello, algunos autores conciben:

“Un buen desempeño en la prestación del servicio público, con calidad y eficiencia, ayudará a recuperar la credibilidad y el reconocimiento perdidos por parte de la ciudadanía. Cada servicio público es llevado a cabo a través del servidor público, elemento humano fundamental para el

buen manejo y funcionamiento de las instituciones”. (Castañeda, 2014, p.9). Aquí se resalta la importancia que tiene el servidor público en la institución donde desarrolla una valiosa función.

Así mismo, los servidores públicos en el desarrollo de sus funciones, tal como lo afirma Castañeda (2014), “pueden ejercer responsabilidad política, responsabilidad civil, responsabilidad administrativa y responsabilidad penal. Ahora bien, las diferentes demandas sociales requieren promover un cambio de actitud por parte de los servidores públicos que implique nuevas estrategias en las políticas públicas que tengan que ver con las necesidades y exigencias de la sociedad en general” (p.9)

Por otro lado, Castañeda (2014) también plantea “sin importar su cargo o su rango jerárquico, el funcionario vale por lo que es *“un depositario de la autoridad conferida por ley para velar por los intereses de la sociedad que le dio la oportunidad de servirle”*. (Ramírez Artavia)

Teniendo en cuenta lo anterior, el servidor público en el desempeño del su rol y como persona debe estar dotado de principios, valores que lo convierten en una persona idónea para ejercer tan valiosa función, para lo cual desde lo personal siempre debe estar en la búsqueda del aprendizaje continuo que tiene que ver con aprender y desaprender, generar un buen ambiente laboral permitiendo con ello, el mejoramiento de la convivencia y por ende obtener un crecimiento personal.

Así mismo, la parte profesional y laboral también harán parte del papel que cumple como servidor, desde este rol deberá buscar siempre la excelencia para lo cual debe capacitarse y actualizarse y así tener las competencias suficientes para ejercer.

Observando tanto el sector público como el privado donde constantemente se está en búsqueda de ser cada día más competitivos, Medina (2019) afirma que debe haber una

articulación “entre las empresas del gobierno y las empresas privadas, alrededor de la competitividad, con el fin de facilitar los procesos para que estos sean ágiles y acordes con las nuevas necesidades de los mercados locales y globales” (...), así mismo, plantea herramientas de gestión administrativa que se han desarrollado en el sector privado y que se podrían adaptar al sector público, para que mejore sus estructuras administrativas, y de esta forma sean más competitivas y aporten al proceso productivo del país” (p.66).

Entre esas herramientas administrativas que se plantea encontramos la implementación del sistema de control interno, herramienta que cada Alcaldía por ley debe tener dentro de su estructura, tal como lo afirman estos autores:

El control interno no se agota en instituciones con fines de lucro, sino que dentro de las organizaciones públicas se constituiría en un aporte fundamental, ya que daría lugar a la mejora constante en los procesos, determinando las falencias ocasionadas por impactos negativos que atentan en la eficaz y eficiente gestión administrativa y financiera, evitando riesgos de pérdida de activos y el incumplimiento del marco legal vigente, brindando seguridad razonable respecto la información provista tanto para los funcionarios públicos como para la ciudadanía. (Álvarez, Ares, Perfumo, Barrera, Bortoletto, 2018, p.439)

Este control se realiza internamente, por ello, la incidencia en el talento humano que tiene la entidad, es decir en los colaboradores que están desarrollando las funciones en pro del beneficio de las comunidades.

Medina (2019) plantea que en procura de consolidar empresas públicas altamente eficientes que desarrollen esfuerzos para mejorar su competitividad, como soporte para el desarrollo de las empresas del sector privado, se deben implementar herramientas como:

El enfoque sistémico.

La vigilancia tecnológica.

La inteligencia competitiva.

Los factores críticos de vigilancia.

Todas estas herramientas son igual de importantes para cualquier entidad que pretenda ser competitiva en un mundo globalizado en el cual las comunidades cada día se vuelven más exigentes.

Desde la vigilancia tecnológica Medina (2019) dice que “Una de las características de la producción de bienes y servicios de manera global, ya sea por empresas particulares, públicas o mixtas, es que esta se enmarca dentro de las condiciones naturales propias de cada país. Esto ocasiona que determinadas economías, aprovechando sus ventajas comparativas, se dediquen a la producción de determinados bienes o servicios, con el fin de aprovechar al máximo las ventajas de que disponen y así obtener una mayor productividad (p.85)

En la actualidad, los procesos cada día se han ido modernizando a tal punto que la innovación no solo se aplica para las empresas privadas sino también en las administraciones públicas que hacen parte de un proceso de técnicas de vigilancia tecnológica, tal como lo afirma Fernández (2019). “Las técnicas de vigilancia e inteligencia se aplican para explorar las tendencias, oportunidades y requerimientos a tener en cuenta en la innovación; la prospectiva se puede usar, una vez se identifican las variables internas y externas” (P.143)

Está comprobado que cuando se implementa procesos de innovación, los procesos se vuelven más efectivos, las personas trabajan con mayor motivación y los objetivos se pueden alcanzar más fácilmente.

Como una parte importante de la innovación, en las organizaciones públicas encontramos el proceso de modernización, no solo desde una parte tecnológica, sino también administrativa, desde este punto de vista varios autores en materia de la gestión pública afirman que:

La modernización de la administración pública es uno de los factores sobre los que se sientan las bases para el progreso de las personas, las empresas y de la sociedad en general, debiendo mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión para ofrecer respuestas satisfactorias a las demandas ciudadanas a través de más y mejores servicios, encargo que le toca de cerca a los municipios por su proximidad con los ciudadanos”.

(Hernández, Vignau, Rodríguez, & Álvarez, 2019, p.213).

De lo anterior, también cabe destacar la afirmación del autor cuando dice que son los municipios por su cercanía o proximidad con los ciudadanos los que le toca desarrollar las funciones encaminadas en satisfacer necesidades, a través de la entrega de servicios eficientes. El papel que juega el servidor es de vital importancia, por ello, (Hernández et al., 2019) afirman que el Servidor Público “(...) es el encargado de llevar adelante el cumplimiento de los objetivos de la administración pública, su gestión va más allá de cumplir determinadas funciones del cargo que desempeña, porque pone en ello, capacidades, actitudes y habilidades prácticas con el objetivo de satisfacer necesidades a las que sirve” (p.214). Es muy claro que no es solo cumplir una simple misión que está establecida dentro de un manual de funciones, pues va más allá y es allí donde el servidor genera o no un valor agregado tanto para la entidad donde ejerce el cargo, como para aquel que recibe el servicio.

Es claro que el papel de servidor público es fundamental para el adecuado funcionamiento de una entidad pública, pero para su desarrollo debe ir acompañado no solo de las habilidades y capacidades que se debe tener para ejercer un cargo, sino también la capacidad tecnológica y

administrativa así como el apoyo de los demás miembros de la entidad estatal, adicional a ello, debe haber una completa articulación con lo que se plasma en el papel y lo que se está haciendo.

Desarrollo de la monografía

El presente desarrollo de monografía tiene como propósito desplegar todo el contexto fundamentando las generalidades que abarcan el contexto de la organización objeto de estudio, así como las experiencias considerando los elementos que caracterizan la organización y mostrando sus principales variables que finalmente fundamentaran los resultados obtenidos.

Desarrollo del contexto

Como parte del desarrollo del contexto, en primer lugar, se presentarán algunas generalidades del municipio de Amalfi, después algunas características que tienen que ver con su organización interna desde el entorno organizativo administrativo que hay en la actualidad.

Generalidades del Municipio de Amalfi.

Las generalidades que se abordarán a continuación sitúan al municipio de Amalfi en su territorio desde su historia, ubicación para luego pasar al grueso de sus características principales.

Reseña histórica.

El municipio de Amalfi fue fundado en abril del año 1838, por el párroco Juan José Rojas, un sacerdote oriundo del municipio de Copacabana, Antioquia que con la ayuda del alcalde, Casiano Botero y Antonio Aguilar, don Juan Nepomuceno, José Domingo, Nazario Echavarría, Vicente Mejía, José Santamaría, Alberto Escobar, entre otros, solicitaron al gobernador provincial de aquel entonces, permiso para trasladar el poblado más hacia el sur del valle y construir la primera capilla entre los ríos Porce y Riachón, donde desembocaba la quebrada Santa Bárbara, en tierras donadas por Pedro Sáenz.

Según los textos históricos, el 25 de septiembre de 1838 el presidente José Ignacio de Márquez, señaló la jurisdicción territorial del nuevo poblado, llamándolo “Pueblo Nuevo”. En 1840 fue distrito civil y se le otorgó la jurisdicción de San Martín de Cancán. El 13 de mayo de 1843 Juan de la Cruz Gómez Plata, en aquel entonces obispo de Santa Fe de Antioquia, erigió la parroquia de Pueblo Nuevo, ahora Amalfi (Valle de las Aguas), nombrada así solo a partir de 1847, como atestiguan algunos documentos de la época. En 1843 Amalfi fue decretado como municipio.

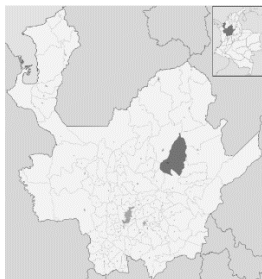
Ubicación.

Amalfi se encuentra a tres horas de distancia a la ciudad de Medellín, por vía pavimentada y en óptimas condiciones. Está ubicado en la subregión Nordeste del departamento de Antioquia y tiene una temperatura promedio de 22 grados centígrados. Cuenta con el corregimiento de Portachuelo y 60 veredas.

En la siguiente ilustración se presenta la localización del municipio de Amalfi en el Departamento de Antioquia.

Figura 1

Mapa de Amalfi



Fuente: https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Colombia_-_Antioquia_-_Amalfi.svg

Características del territorio.

Amalfi limita al occidente con los municipios de Gómez Plata, Anorí, Guadalupe; al oriente con los municipios de Segovia, Remedios, Vegachí; al norte con los municipios de Anorí, Segovia; al sur con los Municipios de Yalí, Yolombó; y al oeste con los municipios de Carolina y Anorí.

El municipio de Amalfi es uno de los más planos y mejor trazados del departamento, el “ajedrez antioqueño” ha sido admirado por la perfección geométrica de sus calles bien trazadas por el ingeniero Carlos Segismundo de Greiff. Su clima es tropical de montaña con diversidades según los diferentes pisos térmicos (de clima templado a frío).

La altura de la cabecera municipal es de 1.550 metros sobre el nivel del mar y las coordenadas geográficas son las siguientes: se localiza en los 6°54'17" de latitud norte y 75°04'36" de longitud oeste. Su extensión total es de 1210 kilómetros cuadrados: área urbana: 0.6 km² y área rural: 1209.4 km².

El municipio de Amalfi goza de una diversidad de parques naturales, reservas forestales, de fauna, del Valle del aeropuerto y de quebradas con petroglifos indígenas y la Fuente de San Ignacio, donde brota el agua que surte el acueducto. También, cuenta con dos embalses Porce II y Porce III. Su economía se basa, en la ganadería, la caficultura, la agricultura, los forestales, el fique, la producción de panela y la minería.

Amalfi es reconocido por ser “La tierra del tigre y la bicicleta”, debido a la historia del “Tigre de Amalfi” y el uso tradicional y cultural de la bicicleta como medio de transporte sostenible.

Se reconoce en el municipio la existencia de núcleos zonales de Portachuelo, Boquerón, Montebello, Ánimas, Arenas Blancas, Jardín, Tinitacita y Cabecera municipal. En la Ilustración 2 se presenta la localización de cada núcleo zonal.

Figura 2

División política del municipio del Municipio de Amalfi



Fuente: Secretaria de Planeación y Prospectiva – Municipio de Amalfi.

El municipio cuenta con dos embalses Porce II y Porce III y lo bañan los ríos: El Porce, Riachón, Pocoró, Monos y El Mata, y las quebradas: La Víbora, La Cruz, La Virgen, Tequendama, La Cancana, La Clara, San Agustín, El Lagarto, Tinitacita, Quebradona, Caracolí, Las Ánimas, La Gómez, Catatumbo, Arenas Blancas, La Montañita y Guayabito.

Cuenta con cuatro Altos Tutelares, desde los que se puede apreciar la belleza del municipio. Estos son: Alto del Cristo o de las Cruces, también el Alto de la Virgen o de la Línea y el muy mencionado Alto de Maruchita y el Alto del río.

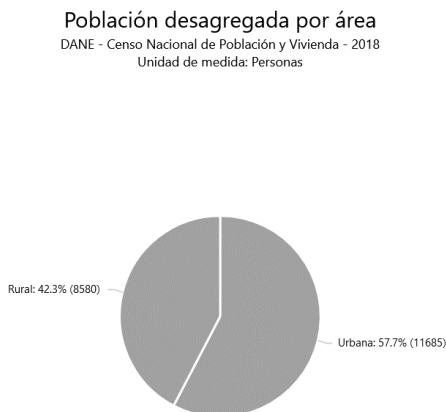
Demografía.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda (2018) del DANE, en el municipio de Amalfi hay 20.265 personas, de las cuales, 10.177 (equivalente al 50,21%) son hombres y 10.088 (49,78%) mujeres.

Del total de los habitantes, 11.685 personas viven en la zona urbana y 8.580 en la zona rural. En la siguiente ilustración se presenta la distribución por área.

Figura 5

Población desagregada por área

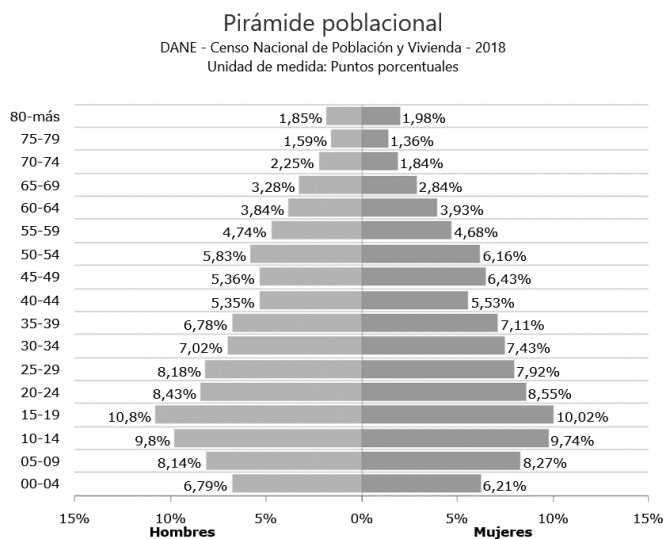


Fuente: DANE – Censo Nacional de Población y Vivienda – 2018

Por sexo y por rango de edad, la población amalfitana se encuentra distribuida así:

Figura 6

Pirámide poblacional



Fuente: DANE – Censo Nacional de Población y Vivienda – 2018

Entorno organizativo administrativo.

Las instalaciones de la alcaldía del municipio de Amalfi se conservaron desde 1939 en infraestructura de madera hasta el año 2014 donde fue demolida para hacer la construcción actual en material, quedando como El palacio Municipal.

Ubicación instalación administrativa.

La alcaldía del municipio de Amalfi está situada en la zona urbana en la calle 20 Bolívar n. ° 20-52 frente al parque principal.

Sector de la economía al que pertenece.

La alcaldía de Amalfi hace parte del sector público y pertenece a la rama ejecutiva del poder Público, es una entidad territorial de la división política administrativa del estado que cuenta con

autonomía fiscal y administrativa dentro de los límites que establecen las leyes y la constitución de la República.

Fundamentos estratégicos y corporativos.

Los fundamentos se dividen en la presentación que tiene la entidad referente a su objeto social, misión, visión, valores y estructura organizacional.

Objeto social.

“Al municipio le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asigne la constitución y las leyes” (Artículo 311 de la constitución política de Colombia)

Misión.

Somos una entidad territorial, que ordena y planifica el territorio desde el punto de vista ambiental, urbanístico y normativo, para que a través de la ejecución de programas y proyectos de los sectores de inversión que proveen bienes y servicios, se propenda por mejorar la calidad de vida de los habitantes amalfitanos y se garantice la sostenibilidad y sustentabilidad financiera.

Visión.

Para el 2032 el municipio de Amalfi será reconocido como una entidad líder en la articulación de procesos de desarrollo socio – económicos a nivel regional, proveyendo bienes y servicios de calidad, encaminados a la generación de bienestar de las comunidades en sus territorios.

Valores.

Honestidad. Constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad. La honestidad no puede basarse en los propios deseos de las personas. Actuar en forma honesta requiere de un apego a la verdad que va más allá de las intenciones.

Respeto. Conocer la diferencia del otro, valorando y aceptando su forma de pensar y de actuar. Este es un aspecto fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad. Abarca todas las esferas de la vida, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a todos nuestros semejantes hasta el que le debemos al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza en general, sin olvidar el respeto a las leyes, a las normas sociales, a la memoria de los antepasados y a la patria en la que nacimos. Por esto las personas respetuosas son sencillas, atentas cordiales, responsables y solidarias.

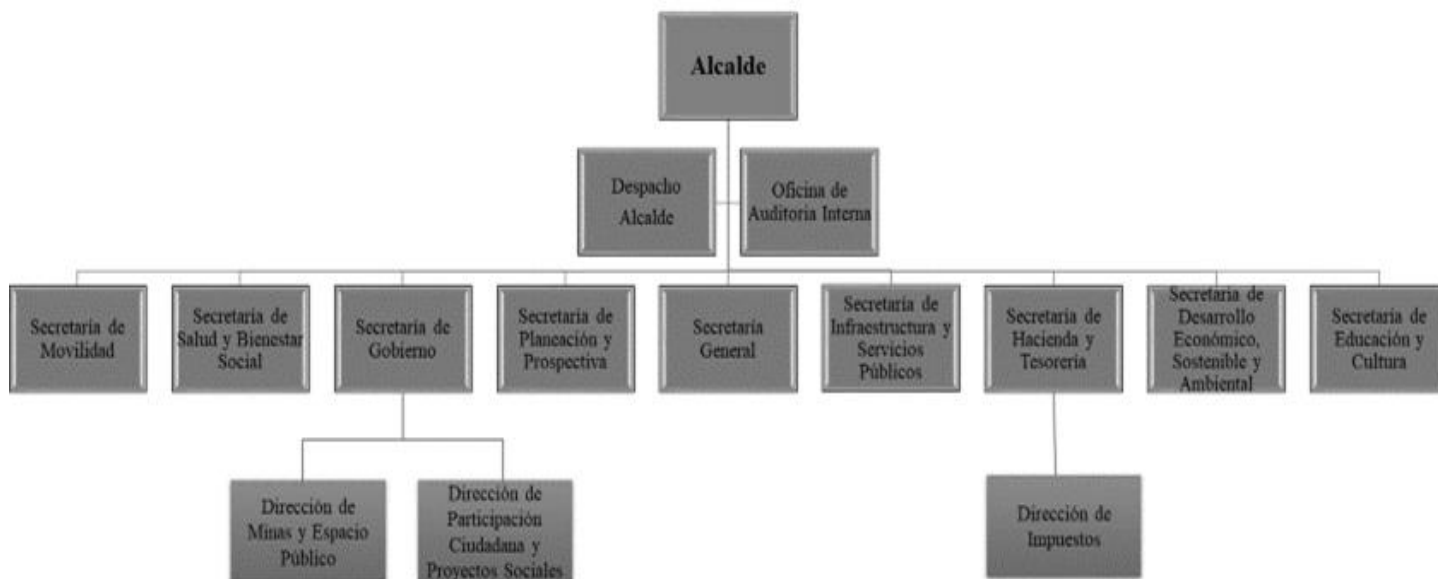
Compromiso. Se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con sus obligaciones, con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado. Es decir que vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante un proyecto.

Diligencia. Cumplir con mis deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, agilidad y eficiencia para así optimizar el uso.

Justicia. Actuar con imparcialidad, garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Estructura Organizacional.

Esta estructura organizacional muestra como está dividido los niveles directivos de los secretarios y directores de cada dependencia.

Figura 7*Estructura Organizacional Alcaldía de Amalfi*

Fuente: Elaboración propia

La estructura orgánica en la actualidad está encabezada por el alcalde, quien hace las veces de jefe mayor, quien tiene en su línea de staff el Despacho del alcalde, desde donde se lideran los consejos de gobierno y seguridad, allí se debaten y se toman las decisiones más importantes en materia de seguridad, administración, gestión y desarrollo de proyectos y programas. Se encuentra en la misma línea la Oficina de Auditoría Interna que tiene como función hacerles control, veeduría y vigilancia a todas las secretarías, incluso a las direcciones subordinadas a éstas. Son (9) secretarías de Movilidad, Salud y Bienestar Social, Gobierno que a su vez tiene dos (2) direcciones; La Dirección de Participación Ciudadana y Proyectos Sociales, así como la Dirección de Minas y Espacio Público, continuando con las demás secretarías están la de Planeación y Prospectiva, General, Infraestructura y Servicios Públicos, Hacienda y Tesorería

que a su vez tiene la Dirección de Impuestos, también está la Secretarías de Desarrollo Económico, Sostenible y Ambiental; y finalmente la Secretaría de Educación y Cultura.

La Alcaldía de Amalfi en la actualidad está en formulación de su carta de presentación, es decir, el plan de desarrollo municipal 2020 – 2023 “La Gran Alianza por Amalfi”, el cual tiene una estructura sencilla para garantizar que todos los amalfitanos conozcan y puedan comprender las distintas iniciativas que se liderarán en el cuatrienio.

El plan se ha estructurado en líneas estratégicas, componentes y programas.

Los programas son la unidad más pequeña y persigue el cumplimiento de proyectos e iniciativas concretas que están en el plan de gobierno, en planes sectoriales, en las memorias de las actividades participativas.

Los componentes reúnen varios programas y son considerados en el plan como la unidad intermedia que garantiza el cumplimiento de programas con objetivos y problemáticas comunes.

Las líneas estratégicas, son las estructuras más generales del plan y tienen como principio resolver los desafíos más importantes del municipio para lograr el bienestar de sus habitantes.

Las líneas estratégicas son:

1. Alianza por los amalfitanos: Se concentra en la persona y todo lo que necesita para estar bien: salud, educación, cultura, deporte, recreación, actividades del tiempo libre. Así mismo, recoge las diferentes iniciativas que se requieren para garantizar que como grupo poblacional pueden lograr identidad y proyectos comunes.
2. Alianza por la reactivación económica: Esta línea recoge las iniciativas, capacidades, oportunidades del municipio para dinamizar la economía local y garantizar que, como su nombre

lo dice, se logre aprovechar lo que tenemos y creer en la reactivación económica. Creemos que juntos podemos lograr buenas prácticas que conlleven a dinamizar distintos sectores económicos y, por ende, mejorar los ingresos de los amalfitanos.

3. Alianza por el territorio y el bienestar animal: Lograr que el territorio tenga un crecimiento y un desarrollo equilibrado es el reto de esta línea estratégica. Que el municipio de Amalfi tenga espacios para todos (incluyendo nuestros animales) se convierte en el propósito principal de los componentes y los programas que lo integran. Las demandas de escenarios que tiene la línea de los amalfitanos, se concretan en esta línea, pero con una mirada ambientalista, de sostenibilidad y de desarrollo.

4. Alianza por la seguridad y la reconciliación: Una de las necesidades más aclamadas por la comunidad es tener un municipio seguro que permita el disfrute de cada uno de los lugares y que, además, sirva de plataforma para lograr una convivencia armónica y respetuosa con las diferencias. En esta línea se reúnen los programas de seguridad, convivencia, paz y reconciliación y se hace una invitación especial a todos los habitantes y visitantes del municipio para que el reto sea lograrlo juntos.

5. Alianza por un buen gobierno: Una administración que responda de manera ágil y acertada a los cambios administrativos y de gobierno, aporta al cumplimiento de los objetivos de las demás líneas estructurantes del plan de desarrollo. El compromiso es grande y sabemos que lo podemos cumplir y más si se hace como está pensado: incluyendo la comunidad, de manera participativa y organizada.

Descripción de contexto situacional

En la premisa de papel del servidor público en la entidad estatal y desde el caso de los empleados del municipio de Amalfi, en el desarrollo de su contexto situacional, se presenta lo siguiente:

Desde Talento Humano se han direccionado varias estrategias con el fin de fortalecer la organización política administrativa de la entidad, para lo cual se ha realizado lo siguiente:

En el año 2017, se realizó un estudio de la Calidad de Vida de los Servidores Públicos de la Administración Municipal “Amalfi, amor y pasión de todos” 2016-2019 para mejorar su Plan de Bienestar Social.

En 2018, se realizó un estudio de Clima Laboral en La Alcaldía del Municipio de Amalfi.

La administración para el nuevo periodo ha venido trabajando con este plan de desarrollo, y a su vez ha estado formulado el nuevo plan de desarrollo para este nuevo periodo, que aunque no se ha adoptado ya se tiene prácticamente listo, este nuevo Plan según información entregada por la secretaría de planeación del Municipio, se encuentra en los últimos ajustes, llamado plan de desarrollo municipal 2020 – 2023 “La Gran Alianza por Amalfi”, el cual se encuentra estructurado en líneas estratégicas, componentes y programas. Sus líneas estratégicas son cinco (5):

1. Alianza por los amalfitanos
2. Alianza por la reactivación económica
3. Alianza por el territorio y el bienestar animal
4. Alianza por la seguridad y la reconciliación

5. Alianza por un buen gobierno

Su objetivo es lograr que la gran alianza sea una realidad que se pueda construir juntos. También hay que tener en cuenta que según los últimos acontecimientos ocasionados por la pandemia COVID -19, y la crisis sanitaria derivada del coronavirus, obliga ajustar metas del cuatrienio en Antioquia, lo que significa disminución de recursos propios, lo que impacta las finanzas públicas de los municipios y lo que hará que en los planes de desarrollo se deban hacer ajustes, pero se abrirán otras oportunidades de recursos de cooperación internacional y fondos diseñados por el gobierno nacional para salir de la crisis económica por la que actualmente pasa el país. Esto lo deberán tener en cuenta los mandatarios para finalmente adoptar el plan de desarrollo definitivo para todo el periodo.

El plan de desarrollo contempla en uno de sus componentes el fortalecimiento institucional que tiene como objetivo el fortalecimiento de la gestión municipal con servidores y contratistas públicos competente, con un modelo de operación por procesos orientado a los resultados y una cultura organizacional que facilite el logro de los objetivos, lo cual se determinó según diagnóstico de lo que en el momento tiene el municipio, puesto que recientemente se realizó la reestructuración administrativa para la Alcaldía Municipal

Aspectos metodológicos

Los aspectos metodológicos que se describen a continuación definen los procesos que permiten el desarrollo de la monografía, adicionalmente le dan cumplimiento a los objetivos propuestos, así, inicialmente se da conocer el tipo de investigación que se aborda, seguido se describe la población objeto de estudio y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos para finalmente con base en estadísticas identificar gráficamente los aspectos que hacen parte del marco ético que sustenta el papel del servidor público en la entidad estatal.

Tipo de investigación o estudio realizado

La presente investigación que se abordó es de carácter cualitativo, puesto que los métodos y técnicas utilizados para la respectiva recolección de datos se configuró dentro de la indagación y revisión documental, así como la observación que fue la que más predominó y se realizó a través de grupos focales. Así las cosas, Strauss y Corbin (1990) afirman que “La investigación cualitativa se ocupa de la vida de las personas, de historias, de comportamientos, pero, además, del funcionamiento organizacional, de los movimientos sociales o de las relaciones interaccionales” Citado en De Gialdino, (2006). El proceso se llevó a cabo tal como lo describen los anteriores autores dentro de la organización objeto de estudio.

El tipo de investigación que se abordó es descriptivo, puesto que se basó en describir características, comportamientos, rasgos, fenómenos en los sujetos, así mismo, buscó verificar, medir, recoger información observable que arrojó información sobre el objeto de estudio, tal como lo afirma Morales (2010) “consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (p.3), donde se identifican los rasgos o características más importantes, por otro lado, Morales (2010) también

afirma que “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. (p.3)

Población y muestra

La información obtenida aquí fue a partir de la indagación preliminar y la hallada en las diferentes fuentes de información consultadas, adicionalmente dado el carácter exploratorio de la investigación, la población estudiada la componen los empleados de la Alcaldía del municipio de Amalfi con modalidades de vinculación de Libre Nombramiento y Remoción, Provisionalidad y Carrera Administrativa. A la población de referencia, se llegó a través de un muestreo de conveniencia intencional, estratificado según criterios como los de género, tipo de vinculación y antigüedad en el puesto.

El marco muestral estuvo constituido por los 77 empleados de la Alcaldía de Amalfi con modalidad de vinculación (Libre Nombramiento y Remoción, Provisionalidad y Carrera Administrativa). Se hizo al total de los empleados de planta en 5 unidades administrativas y de acuerdo con el tipo de cargo: (directivo, profesional especializado, técnico, administrativo y asistencial)

Técnicas de recolección de datos

Entre las diferentes técnicas utilizadas, la mayoría, se hizo mediante un registro escrito, el cual está relacionado con algunas notas que describen los fenómenos observados, así como de los registros documentales encontrados y que ayudaron como soporte en la interpretación, comprensión, identificaciones de la idea o conocimiento indagados desde los empleados que laboran al servicio de la organización.

Diseño de Instrumentos

Para el objeto del presente estudio, se diseñó un instrumento que abarcó conceptos que se relacionaron con sus variables sociales, laborales y psicológicas para configurar el marco ético que sustenta el papel del servidor público en la entidad estatal y su tendencia.

Características de los instrumentos.

Grupo focal. Estuvo constituido por tres (3) preguntas orientadoras así: la primera, relacionada con la actitud personal sobre la entidad frente a las TIC, adaptación a los cambios, y la innovación, las segunda sobre cómo se sienten las personas en sus actuales condiciones de trabajo (emociones en el trabajo, satisfacción, realización profesional); y la tercera y última enfoca en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (presentación personal e institucional y atención al cliente) puesto que la función del servidor público en la entidad estatal se compone de distintas áreas que debe equilibrarse entre lo laboral, personal, social y profesional.

El grupo focal se realizó a 4 grupos de a 10 personas mediante un muestreo intencionado así: (Véase anexo D):

Grupo 1: Conformado por mujeres (más nuevas de haber ingresado a la organización y por cada dependencia)

Grupo 2: Conformado por hombres (Nuevos de haber ingresado a la organización)

Grupo 3: Una persona diferente del grupo 1 y 2 de cada dependencia (9 secretarías y el despacho del alcalde sin funciones directivas y con más antigüedad en la organización)

Grupo 4: Conformado por las personas de niveles directivos (Los secretarios y el alcalde)

Se realizó en 4 sesiones, en diferente día, dado las grandes responsabilidades de cada uno con la entidad, y con un tiempo aproximado de 120 minutos, donde se debatieron 3 preguntas orientadoras y como moderador estuvo la profesional de talento humano y de asistente la secretaria ejecutiva, ambas pertenecientes a la secretaría general, quienes motivaron la participación como estrategia para tener insumos y diagnóstico tanto para la formulación del plan de desarrollo municipal como para la formulación del plan de bienestar laboral para la presente vigencia, adicionalmente, como resultados para dejar un precedente en la organización acerca del papel que cumplen los servidores públicos en las entidades estatales.

Medidas y pruebas estadísticas aplicadas.

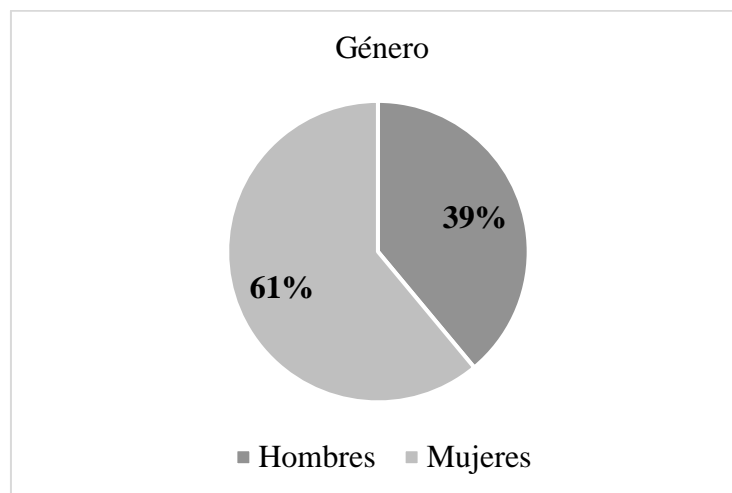
Dentro de las medidas más utilizadas para la presente investigación fue la media, mediana y moda aplicada a los datos censales que se tiene de la población objeto de estudio, como son género, tipo de vinculación, tiempo de servicio, personal por dependencia y responsabilidades directivas, información que se detalla a continuación:

Datos censales. Los datos que se detallan a continuación, pertenecen a la caracterización realizada a las bases de datos suministrada por la Entidad, lo cual detalla información cuantitativa con su respectivo análisis, resultados que sirven como insumos para ir determinando el papel del servidor público en la entidad estatal el cual será plasmado en el aparte de los resultados que se detallan más adelante.

A continuación, se muestra cómo se distribuye la planta de cargos respecto al género.

Figura 8

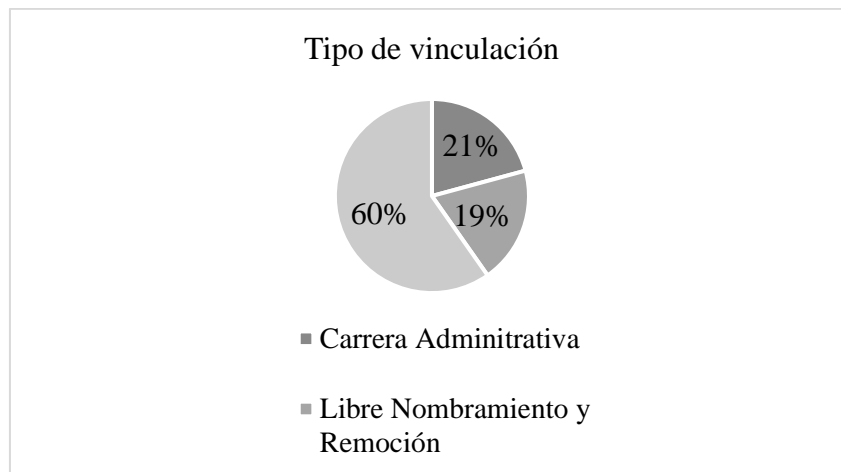
Género



Fuente: Resultados obtenidos en caso de estudio

De los 77 empleados que ocupan actualmente la planta de cargos, el 61% son mujeres, mientras que el 39% son hombres.

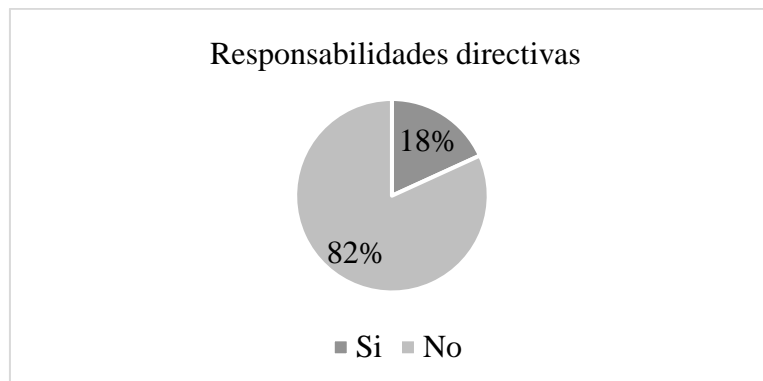
En la siguiente gráfica o figura, se muestra el tipo de vinculación que tienen los empleados en la Entidad.

Figura 9*Tipo de vinculación*

Fuente: Resultados obtenidos en caso de estudio

De los 77 empleados de la Alcaldía, el 60% de la población tiene una modalidad en provisionalidad, es decir su cargo es temporal, la persona debe concursar y si gana el concurso ocuparía el cargo definitivamente en carrera administrativa, el 21% de los empleados se encuentra en carrera administrativa, su vinculación es definitiva y finalmente el 19% se encuentra en libre nombramiento y remoción, que básicamente es mientras duré el periodo de la administración actual.

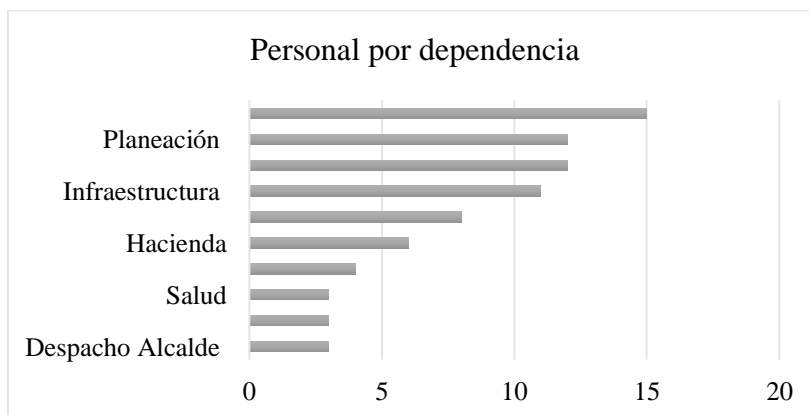
A continuación, se detalla la cantidad de personas que en la actualidad tienen responsabilidades directivas y las que no.

Figura 10*Responsabilidades directivas*

Fuente: Resultados obtenidos en caso de estudio

De la totalidad de los empleados, solo el 18% tienen responsabilidades directivas. El 82% no tienen ninguna responsabilidad directiva.

En esta figura se muestra cómo se distribuyen las personas en las respectivas dependencias y a su vez muestran cuales de éstas tienen la mayoría.

Figura 11:*Personal por dependencia*

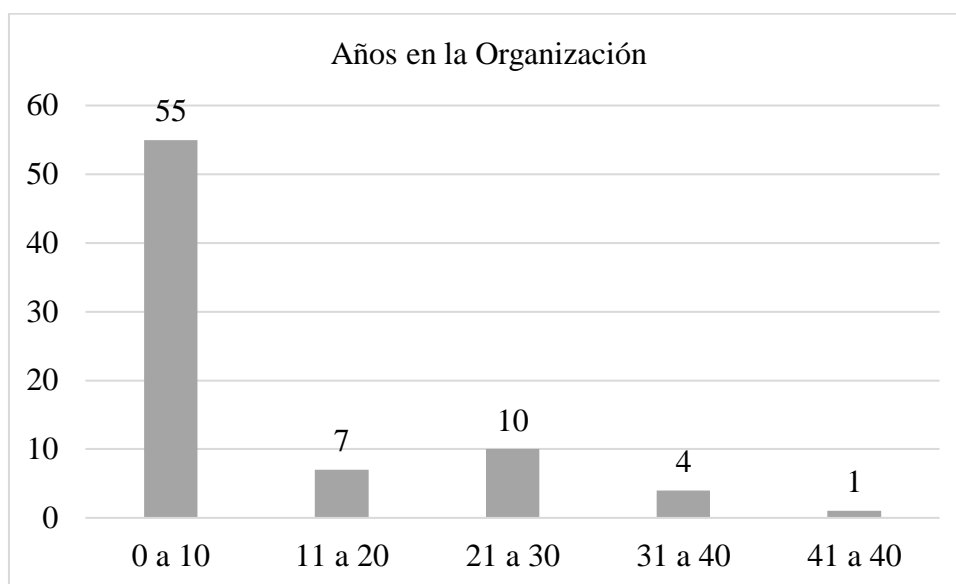
Fuente: Resultados obtenidos en caso de estudio

El personal se distribuye en 10 dependencias, hasta 3 personas laboran en el Despacho del alcalde, la Secretaría de Salud y en la Secretaría de Desarrollo. En la Secretaría de Educación laboran 4, en la de Hacienda 6, en Movilidad 8 y en las Secretarías donde más personal hay es Infraestructura con 11, General y Planeación 12 y finalmente en la que más personal hay es en la de Gobierno con 15.

La siguiente figura muestra los intervalos de 10 en 10 de la antigüedad o permanencia que ha tenido los empleados en la organización.

Figura 12

Años en la Organización



Fuente: Resultados obtenidos en caso de estudio

De los 77 empleados de la Alcaldía 55 de estos han laborado entre 1 y 10 años al servicio de la entidad, lo que a su vez equivale al 71% de la totalidad, de 11 a 20 años han laborado 7 personas, equivalente al 9%, de 21 a 30 años han laborado al servicio de la entidad 10 personas, lo que equivale al 13%. Entre 31 y 40 años han venido laborando 4 personas equivalente al 5% y

finalmente 1 persona ha laborado más de 40 años. Posiblemente aquella población que lleva más años al servicio de la Administración ha logrado adaptarse a la Alcaldía y aquellas que llevan más de 31 años(cinco personas), están por pensionarse.

Al aplicar una medida estadística para este caso, la moda, el año en que más ingresó personas a la planta de cargos fue en el año 2019; para este caso la moda fue de **23**; precisamente las vinculaciones que se efectuaron por provisionalidad en el último año.

Sobre estos mismos datos también se analiza la media, así:

Media= Total de tiempo en la entidad de los servidores públicos/ # servidores públicos

Media $627/77=8,14$

Lo anterior, significa que en general las personas que están en la organización llevan alrededor de 8 años.

Respecto a la mediana, el resultado es dos (2) años que equivalen a los años en que ingresaron a la entidad.

Análisis de la información.

El análisis e interpretación de la información, fue desarrollado a través de un informe cuya investigación documental se recolectó aplicándose diferentes herramientas en las que se destacan esquemas, gráficos, tablas, mapas conceptuales, entre otros, que finalmente sirvieron para obtener los resultados que llevaron a las respectivas conclusiones del caso de estudio.

Como parte de las herramientas que ayudaron a obtener estos resultados, se dispuso de una agenda, equipo de oficina (pc) y software - hojas de cálculo (Excel), esta última para la tabulación de los datos y la presentación grafica de los resultados obtenidos.

Resultados

Los resultados obtenidos se componen de varios insumos que se irán presentando uno a uno, inicialmente se tendrá el esbozo de ciertos conceptos relacionados con el talento humano, así como algunas teorías que confirman y concluyen el papel del servidor público en la entidad estatal.

Después se presenta el análisis de los insumos encontrados dentro del área de talento humano de la entidad desde la premisa de dos estudios; uno de calidad de vida laboral y el otro de clima laboral. Así mismo, entre estos documentos, también se presentará el análisis del manual de funciones y competencias de la entidad. Otro de los insumos que también se presentan es el diagnóstico que actualmente tiene la organización, insumo que ajusta uno de los componentes sobre el fortalecimiento institucional del plan de desarrollo del municipio para luego presentar uno de los gruesos y más importantes, la caracterización con su respectivo análisis de los grupos focales que se han extraído del total de la población para finalmente presentar los resultados obtenidos de este ejercicio a través de los resultados de análisis de datos cualitativos.

El talento humano juega un papel fundamental para cualquier organización ya sea pública o privada, puesto que ayuda al alcance de esos propósitos que se planearon, Santos (2010) afirma que “hoy la globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano o el capital humano como el factor decisivo en la competitividad; y más, decisivo en la supervivencia empresarial porque la “aldea global” es un axioma en el siglo XXI” (p.3), la anterior afirmación, no solo cabe para explicar el mundo empresarial, en un entorno privado, sino también desde el Estado donde se encuentra tal como lo afirma el siguiente autor:

El segundo elemento del sistema estatal, al que debemos dedicar nuestra investigación, es el administrativo, que hoy se extiende mucho más allá de la tradicional burocracia estatal y abarca una gran variedad de instituciones y organismos, a menudo, relacionados con

algunos departamentos ministeriales, o disfrutaban de un menor o mayor grado de autonomía – empresas públicas, bancos centrales, comisiones reguladoras, etc. Y se ocupan de la dirección de las actividades económicas, sociales, culturales y de otra índole en donde el Estado participa directa o indirectamente. (Miliband, 1997, p.51)

Desde lo que le compete al Municipio de Amalfi, el administrativo al que alude el autor se configura en los servidores públicos que tiene la planta global del municipio y los cuales prestan un servicio social a toda la comunidad.

El papel del servidor público, es un componente de los más importantes que se puede desarrollar dentro de la gerencia, gestión y función pública, (véase anexo A) desde este ámbito, la gerencia pública tal como lo afirma Hernández (2009), la “nueva Gerencia Pública, como una invitación a un diálogo cosmopolita”, es indispensable como mínimo hacer alusión a la corriente del liderazgo ejecutivo, entendido éste como un tema amplio que se ocupa de la función de los administradores públicos” (p.154). Esos administradores públicos en las entidades estatales se establecen sobre los hombros del presidente, gobernador y alcalde, en ese orden es que se toman las decisiones más importantes para dirigir todo un país y en cada uno de ellos el papel que juega el servidor público como ejecutor es quizá el más indispensable, puesto que no habría ningún funcionamiento si no existiera su colaboración.

Por otro lado, Hernández (2009), también alude que “la corriente de las políticas públicas de gestión pública”, se expresa que están constituidas por normas y costumbres cotidianas institucionales con una gran cobertura que permite conducir, motivar y evaluar los programas y dependencias del sector público”. (P.155). Las normas y costumbres que son practicadas por los servidores públicos que ayudan a la ejecución de las políticas públicas y que a su vez permiten el desarrollo de programas y proyectos no solo establecidos dentro de una política pública sino

también dentro de su carta de navegación, el llamado plan de desarrollo y desde lo que se asevera desde la gestión pública:

Es trascendental en la evaluación de las funciones del gobierno en el logro de mayores niveles de calidad de vida, crecimiento económico, satisfacción y seguridad ciudadana. En correspondencia, constituye un componente necesario a la hora de fundamentar el alcance del desempeño de las instituciones gubernamentales. (Hernández et al., 2019, p.218)

El alcance de las instituciones del Estado está a cargo de sus servidores con el cumplimiento de sus funciones.

Continuando con el concepto de Gerencia Pública en Colombia tal como lo señala Hernández, es reciente y con la expedición de la Constitución de 1991 se inició un proceso de modernización de las instituciones públicas y del Estado y lo que afirma este autor:

En la actual Carta Política hay disposiciones dedicadas a la función pública, lo referido al ingreso y permanencia por méritos, el retiro del servicio por una deficiente evaluación del desempeño, el establecimiento de la carrera administrativa como el principio general en el empleo público, la gestión administrativa como uno de los deberes del Estado a favor de los ciudadanos. (Hernández, 2009, p.156)

Las mencionadas normas por el autor detallan y especifican de una manera general las funciones desempeñadas en el empleo público y a su vez se constituyen como parte del favorecimiento al empleado público, dentro de ellas, se encuentra una muy reciente, la Ley 909 de 2004 alusión que realiza Hernández (2009) cuando menciona que esta Ley “regula el empleo público, la carrera administrativa y la Gerencia Pública, se procura superar la interinidad de los servidores estatales,

la profesionalización del empleo público, incluyendo a los directivos” (p.156). Lo que realmente se busca con la citada norma es que se vuelva una realidad administrativa.

Conjugado a lo anterior, y volviendo a lo que se establece en la Carta Política ya citado sobre las disposiciones dedicadas a la función pública, según Herrera (2004) “las funciones públicas comprenden el conjunto de acciones realizadas por los distintos órganos estatales encaminadas al logro de sus fines esenciales” (p.68). Órganos estatales que vienen desde el orden nacional, departamental y local y se conjugan como relaciones laborales entre el Estado y sus servidores, así:

El Estado como persona jurídica de derecho público requiere de agentes que actúen a su nombre, como lo indica el artículo 633 del Código Civil, de tal forma que el ejercicio de la función pública sólo es posible a través de personas naturales, quienes se encargan de desempeñarla dentro de un riguroso marco legal. (Herrera, 2004, p.68)

Esos agentes referidos, que en la actualidad se conciben como servidores públicos, los cuales bajo el marco legal desarrollan unas funciones propias del cargo, las cuales están establecidas dentro de un manual de funciones y con el cual las entidades estatales se ciñen para darle cumplimiento tanto a la norma como a los propósitos que se pretendan alcanzar.

Desde la entidad objeto de estudio, propiamente desde la secretaría general en su área de manejo de personal llamada talento humano se extraen entre varios, estudios de calidad y clima laboral (Véase Anexo B):

Estudio de la Calidad de Vida de los Servidores Públicos de la Administración Municipal
“Amalfi, amor y pasión de todos” 2016-2019 para mejorar su Plan de Bienestar Social.

Este estudio de calidad de vida sirvió como insumo para la ejecución y la implementación del plan de mejoramiento al bienestar social y laboral de los servidores públicos en la administración municipal Amalfi, amor y pasión de todos” de 2016 – 2019. En este estudio se estableció un modelo y unas recomendaciones como estrategia para el mejoramiento de su bienestar social y laboral. El modelo de gestión del talento humano de la Alcaldía de Amalfi fue aplicado en su direccionamiento estratégico y cada año fue evaluado arrojando resultados positivos.

Estudio de Clima Laboral en La Alcaldía del Municipio de Amalfi, realizado con el fin de detectar cómo se hallaba el clima laboral en varios aspectos relacionados con la comunicación, la autonomía en la toma de decisiones, la remuneración, la tolerancia al conflicto, la motivación, los estilos de dirección, el bienestar, la satisfacción, apoyo y las condiciones físicas del trabajo. Este modelo sirvió como insumo para el direccionamiento estratégico de la entidad y para ser aplicado de 2018 a 2019 desde el área de talento humano, adicionalmente ayudó a mejorar los resultados en la gestión desarrollada para satisfacer las necesidades de los servidores públicos y a ejecutar su plan estratégico y laboral que tenía la entidad.

En el año 2017 como parte del proceso de modernización administrativa y sus respectivos estudios técnicos, se actualiza el manual de funciones de la entidad, adoptado mediante el Decreto 191 del 2017, el cual tiene la descripción de las funciones de cada uno de los cargos que hacen parte de la planta. En 2018 se realiza una nueva actualización de este manual, realizado mediante el Decreto 021 de 2018 y es el que en el momento rige para la entidad y mediante el cual se realizaron los últimos nombramientos. (Véase anexo C). El manual de funciones y competencias se encuentra soportado bajo un marco normativo, constitucional y legal sobre principios que rigen y orientan el accionar administrativo, lo que a su vez se divide en unas funciones que van desde el nivel directivo en donde se encuentra el despacho del alcalde, la

oficina de auditoría interna, los secretarios de despacho, las direcciones, un nivel profesional, nivel técnico, el cual a su vez se divide en técnicos administrativos y operativos, finalmente un nivel asistencial, cada uno de ellos con unas competencias comunes de las que se desglosan las competencias comportamentales por nivel jerárquico que, como mínimo se requieren para desempeñar el cargo.

Recientemente se realizó la reestructuración administrativa para la Alcaldía Municipal la cual permite que hoy en día se cuente con 77 personas vinculadas a la planta de cargos. La Alcaldía municipal cuenta con nueve secretarías de despacho y con tres direcciones las cuales son las encargadas de garantizar el correcto funcionamiento de las funciones misionales de entidad local.

Existe un organigrama institucional, pero éste no está incorporado en la cultura administrativa y es conocido por pocas personas. La administración municipal opera por secretarías, direcciones y áreas de trabajo y no por un sistema de gestión de la calidad que permite avanzar en la optimización de procesos y en su mejoramiento continuo.

Existe una evidente necesidad de mejorar procesos para dinamizar la gestión administrativa, caso puntual gestión y actualización de bienes muebles e inmuebles y otros procesos estratégicos que podrían marcar línea para garantizar el fortalecimiento institucional.

Con respecto a la documentación, en el momento de iniciar el cuatrienio 2020 – 2024 no se cuenta con tablas de retención documental actualizadas y no existen las tablas de valoración documental lo cual pone en riesgo el correcto almacenamiento y salvaguarda de la documentación y de la memoria institucional. Es necesario mencionar que el archivo municipal actualmente funciona en un lugar no apto para la conservación de los documentos y tampoco cuenta con el espacio suficiente para la correcta disposición.

Anualmente se realiza un plan integral del talento humano, pero éste no se ejecuta debido a que no se asignan recursos en el presupuesto municipal para dar cumplimiento a lo que allí se define. Las actividades de talento humano se hacen aprovechando las oportunidades que nos brindan entidades externas o atendiendo solicitudes de los directivos para comunicar novedades administrativas.

Las comunicaciones se realizan de manera permanente sin obedecer a un plan de comunicaciones que permita la planeación efectiva de las actividades y de unos recursos asignados a esta tarea. Se utiliza para comunicaciones el correo electrónico, la página web, las redes sociales y de manera muy esporádica, piezas impresas que se financian con proyectos de las secretarías. Todas las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones se canalizan a través de la ventanilla única la cual funciona de manera permanente y permite la trazabilidad de las comunicaciones internas y externas.

Por otro lado, la planta de cargos que en la actualidad se conforma de 77 puestos; han sido el resultado de los cambios de administración y con ellas las diferentes modernizaciones administrativas que se han realizado a través de estudios técnicos y según la necesidad que cada administración ha considerado conveniente, estos cargos se distribuyen de la siguiente manera: 46 en provisionalidad, 16 en carrera administrativa y 15 en libre nombramiento y remoción. Los puestos que están en provisionalidad, están en concurso, proceso que es direccionado desde la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC, la cual es un “órgano autónomo e independiente, del más alto nivel en la estructura del Estado Colombiano, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, y no hace parte de ninguna de las ramas del poder público” y su “misión está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del

empleo público; velar por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del sistema de carrera” (CNSC, 2020)

A partir de los lineamientos que trae la CNSC, el municipio tiene los cargos por provisionalidad en concurso en la convocatoria 828 a 979 y 982 a 986 de 2018, 989, 1132 a 1134 y 1305 de 2019 - Municipios Priorizados para el Posconflicto.

Cada cuatro años, con el cambio de administración se crea un nuevo plan de desarrollo, el cual “es el instrumento de planificación con el que las administraciones locales definen los programas y proyectos que ejecutarán durante su período de gobierno”. (Bautista, Alto Comisionado para la Paz), a su vez, este se configura como la carta de navegación que tendrá el nuevo mandatario para ejecutar durante su periodo de gobierno, es así como en el municipio de Amalfi la Administración saliente del periodo 2016 – 2019, entregó a la administración entrante (periodo de gobierno 2020 - 2023) el Plan de Desarrollo Territorial “Amalfi, amor y pasión de todos”, un Plan para la Paz, el cual fue adoptado por el Concejo Municipal de Amalfi mediante el Acuerdo 07 de 2016; aunque el plan se configura para cuatro (4) años, pueden quedar pendientes algunas metas, programas, proyectos e indicadores por cumplir o por terminar e igualmente mientras que la administración entrante formula su plan, para lo cual tienen 6 (seis) meses, es decir hasta el 30 de junio, deberá trabajar y terminar con los programas y proyectos que falten por ejecutarse. Es importante resaltar que a los alcaldes con su equipo de gobierno se le evalúa constantemente el avance del plan de desarrollo, realizado por los órganos de control, como también por la comunidad, por ello, desde el Departamento Nacional de Planeación DNP se dictan directrices y a través del Balance de Resultados de cada vigencia del período de gobierno, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo VII de la Ley 152 de 1994: “por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”. Este balance de resultados se presenta al

CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) cada año, en abril, para reflejar los avances en materia de política pública que tuvo el gobierno durante el año anterior, aunque esto aplica solo para el gobierno nacional, de manera indirecta también se extiende hacia el ente territorial, el cual mediante los respectivos planes de acción programa la ejecución física y financiera de las metas que se pretenden alcanzar en la respectiva vigencia. En ese orden de ideas, la administración entrante recibe el Plan de Desarrollo evaluado dejando evidenciado los programas y proyectos pendientes por ejecutar.

Como parte de los grupos focales con los cuales se realizó el ejercicio se realizó una caracterización para mirar que tanta homogeneidad o heterogeneidad se presentaba en las características de sus participantes (Véase anexo D).

Resultados de análisis de datos cualitativos

A continuación, se desarrollan los insumos que justifican y forman parte del papel que desempeña el servidor público en la entidad estatal desde la premisa de los servidores públicos del Municipio de Amalfi extraído desde el análisis de las deducciones de 4 grupos focales caracterizados.

Inicialmente, se presenta el análisis e interpretación de los datos textuales recabados a través del grupo focal realizado para indagar su papel en las entidades a través de los servidores públicos de la Alcaldía de Amalfi, que incluye tres (3) preguntas orientadoras así: La primera relacionada con la actitud personal sobre la entidad frente a las TIC, adaptación a los cambios, y la innovación, la segunda sobre cómo se sienten las personas en sus actuales condiciones de trabajo (emociones en el trabajo, satisfacción, realización profesional); y la tercera y última enfoca en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (presentación personal e institucional y atención al cliente).

El proceso de análisis e interpretación de la información derivada de estas tres (3) preguntas y sus preguntas secundarias permitió construir las siguientes categorías:

Servidor público.

Las funciones públicas, tal como lo afirma Herrera (2004) “comprender el conjunto de acciones realizadas por los distintos órganos estatales encaminadas al logro de sus fines esenciales”. Esas acciones que se realizan, deben estar soportadas a través de los medios que permitan un feliz logro de los fines, donde el integrante principal es el colaborador, el servidor público que desempeña una función y entre diferentes insumos, herramientas para desempeñar bien su tarea se vale de lo siguiente:

Pregunta relacionada con la actitud personal sobre la entidad frente a las TIC, adaptación a los cambios, y la innovación

Tecnologías de la información y comunicación TIC.

En cuanto a las TIC, los servidores públicos del Municipio de Amalfi manifestaron que si bien se está en procura de realizar las funciones de manera optima, en muchas ocasiones no se es muy eficiente, dado que hace falta dotación, cambio de equipos, mejores espacios, puesto que algunos se encuentran obsoletos, adicionalmente, se resalta la importancia del excelente papel que desempeña el ingeniero de sistemas de la entidad, pero también hacen la crítica, teniendo en cuenta que son varias dependencias y cada una de ellas necesita muchas veces la asistencia de este ingeniero, el cual es solo para todo, no solo para atender las necesidades del palacio municipal, sino también las instalaciones que son externas pero que también hacen parte del municipio. Entre las dificultades expusieron lo siguiente:

- *Si bien el municipio hace sus esfuerzos para dotar sus oficinas de las herraminetas y tecnologías necesarias, hace falta hacer un diagnóstico de los equipos que definitivamente ya no funcionan y realizar los respectivos cambios [GF1, 7:07]. En cuanto a las comunicaciones, hay un buen equipo, pero también hace falta asignarle un mayor recurso para así fortalecerlo y pueda estar a la altura de la nueva era de las comunicaciones. [GF1, 10:02].*
- *Las administraciones públicas deben ser conscientes de que no es lo mismo desarrollar las labores hace 10 años que ahora; las herramientas tecnológicas y las comunicaciones han evolucionado y cada día son más innovadoras, lo que ha permitido que los procesos se realicen de una manera más rápida, con ello, se ha mejorado la eficiencia en los procesos, por lo que sus esfuerzos de gestión pública deben apuntar hacia el fortalecimiento y desarrollo de esta importante estrategia. [GF2, 12:09]. El área de sistemas está muy bien de lider, pero necesita más apoyo. [GF2, 15:02].*
- *Las TIC no funcionan por si solas, deben tener un muy buen equipo, al Municipio desde el área de talento humano debe gestionar capacitaciones para que los servidores públicos manejemos mejor las herramientas, no solo para el equipo de comunicaciones y sistemas sino para todos. [GF3, 8:20].*
- *El Municipio tiene un palacio muy bonito, pero creo que faltó mejor distribución de los espacios, por ejemplo ni comunicaciones, ni sistemas tienen espacios óptimos para desarrollar sus funciones. [GF4, 10:17].*
- *Hace parte de las TIC el tener elementos óptimos tal como lo exige la norma, por lo que se deben adquirir las sillas ergonómicos que han estado como exigencia de la ARL. [GF4, 13:06].*

Adaptación a los cambios.

Referente a la adaptación a los cambios, se manifestó que por lo general es una situación compleja que requiere de tiempo, que las personas demuestren sus capacidades lo que permite que se vayan rompiendo esas barreras. Adicionalmente, se resalta la diferencia de una empresa privada a una pública y allí sí que hay que adaptarse a los cambios y asumir los retos.

- *Mientras la gente no nos dé la oportunidad de conocerlos es muy difícil romper el hielo, es un papel de parte y parte. [GF1, 17:17]. Todos vamos por el mismo objetivo y es el de ayudar a cumplir los propósitos que tenga la administración [GF1, 24:10].*
- *Adaptarse a un nuevo empleo no es fácil y más cuando son trabajos que requieren de un mayor esfuerzo, es allí donde debemos explotar las fortalezas que tenemos y demostrar que si somos capaz [GF2, 16:01]. La adaptación al cambio es una competencia que es necesaria para crecer tanto como persona, como profesional, es un reto que debemos asumir y en esta administración cada uno se ha tenido que adaptar a los nuevos cambios. [GF2, 22:11].*
- *Se sabe que las administraciones publicas cambian cada 4 años y con ellas su personal, su gente de confianza y al principio se genera desconfianza, algunas veces egoismo y al principio es difícil; pero con el paso del tiempo todo se va normalizando. [GF3, 20:03]. Al paso de que se van conociendo las personas, se van aprovechando sus capacidades y entre todos nos ayudamos para cumplir las metas de los planes de desarrollo. [GF3, 27:13].*
- *Las personas al demostrar sus habilidades van rompiendo esas barreras y se van cambiando esas primeras impresiones [GF4, 19:33] adaptarse no es fácil y más cuando se viene de trabajar en empresas privadas para entrar en una del Estado, la diferencia es enorme, sin embargo cada uno da lo mejor y demuestra que es capaz de dar “la talla”. [GF4, 25:15].*

Innovación. Se resalta la importancia que tiene la innovación en los procesos y en el desarrollo de los programas y proyectos que tiene la entidad, adicionalmente, la innovación permite mejores resultados. A continuación, se presenta algunas opiniones al respecto:

- *Como parte de la innovación, el municipio tiene muy buen equipo de trabajo bastante competitivo y con muy buen nivel académico, lo que mejora notoriamente los procesos. [GF1, 33:16].*
- *La reciente modernización administrativa que se hizo aquí en el Municipio es parte de un proceso de innovación. [GF2, 39:12].*
- *Que se nos dé la oportunidad de formarnos y escalar para ejercer un mejor cargo, sería una excelente manera de innovar. [GF3, 40:08].*
- *Innovar requiere de esfuerzos económicos, pero también es la capacidad que tiene un buen líder de saber gestionar proyectos y conseguir recursos para mejorar la calidad de vida de las comunidades. [GF4, 44:02].*

Segundo interrogante sobre cómo se sienten las personas en sus actuales condiciones de trabajo (emociones en el trabajo, satisfacción, realización profesional);

Condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo están relacionadas por distintas variables relacionadas con las instalaciones locativas, la parte remunerativa, incentivos, bienestar laboral, entorno físico y laboral, autonomía en las decisiones, participación entre otras.

Emociones en el trabajo.

Se manifiesta que en el trabajo se viven muchas emociones, unas pueden ser agradables, pero otras no tanto; en muchas ocasiones por el estrés cuando se tiene que cumplir con tareas

complejas o dar respuesta oportuna y dentro de los tiempos a las solicitudes que le realizan a la Entidad.

- *Son muchas las emociones que se viven en los ambientes laborales, los compañeros, no solo somos eso, nos convertimos en una familia que le apunta al mismo propósito. [GF1, 47:03]. A veces tenemos días grises y se viven emociones fuertes, pero tenemos que saber controlarlas. [GF1, 49:05].*
- *El Municipio ha tenido buenos líderes que han sabido manejar situaciones difíciles, igualmente todos debemos tener esa capacidad de manejar las dificultades, pero la mayor responsabilidad recae es sobre los niveles directivos, supervisores, coordinadores que a la final tienen que tomar decisiones. [GF2, 54:07].*
- *Muchas veces los dirigentes actúan más por emoción que por la razón, se dejan llevar del corazón y terminan tomando las peores decisiones [GF3, 45:14]. Tenemos un área de talento humano y con una muy buena profesional que es psicóloga, a muchos nos ha ayudado a resolver situaciones complejas. [GF3, 55:20].*
- *Muchas veces tenemos que dejar el corazón de lado y actuar con la razón, hay situaciones complejas que requieren el manejo de emociones y un buen líder debe tener la capacidad de manejarlo, gracias a Dios contamos con varios profesionales psicólogos que saben manejar muy bien este concepto y atienden situaciones complejas de la mejor manera.[GF4, 57:30].*

Satisfacción.

Los aspectos que determinan si se está satisfecho o insatisfecho en una organización depende mucho de la persona y de sus aspiraciones, pues no todos tiene los mismos gustos y preferencias, lo que para uno es un gran logro, para otro puede pasar desapercibido. Se plantea aspectos que

afectan negativamente el ambiente laboral, puesto que generan insatisfacción, se puede plantear que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, compañerismo y la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. Lo complejo en relación con la insatisfacción es que la frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Mientras la satisfacción es vivida de una manera muy personal la insatisfacción es altamente contagiosa. De ahí la importancia de formularse la pregunta sobre cómo mejorar la satisfacción de las personas si ésta se vive de una manera tan personal ya que es un fenómeno altamente subjetivo. La respuesta apunta a la existencia de algunos insatisfactores generales que pueden orientar los cursos de acción para mejorar la satisfacción, tales como los bajos salarios, la poca comunicación y el liderazgo agresivo, frente a este aspecto los grupos focales manifestaron lo siguiente:

- *Con el cambio de administración, se han generado algunos momentos de tensión; puesto que hay poca confianza, lo que conlleva a que no se deleguen muchas funciones a algunas personas y en ocasiones nos sentimos inútiles y haya insatisfacción. [GF1, 62:21]. Se está fallando en la comunicación, hay que mejorar esos canales porque a veces estamos descontextualizados, nos preguntan información y no la sabemos, parece que se está quedando en los niveles superiores [GF1, 72:05].*
- *Se escuchan muchos rumores acerca de las personas que recientemente fueron vinculadas y eso hace que muchos estemos a la expectativa de lo que pueda pasar, a veces el ambiente se torna pesado generándose insatisfacción. [GF2, 67:06]. Hay compañerismo, las condiciones laborales son buenas. [GF2, 73:35].*

- *Se maneja unas buenas condiciones laborales, las prestaciones son muy buenas, hay buena disposición de los niveles directivos para mejorar algunos procesos que de pronto no venían funcionando bien y continuar con los buenos, lo que genera satisfacción. [GF3, 69:25]. Que nos den la oportunidad de ascender y ejercer un mejor cargo y podamos seguir formandonos academicamente, quiere decir que estamos ante un buen líder. [GF3, 74:29].*
- *Para nadie es cierto que el proceso de modernización administrativa presenta algunas inconformidades, sobre todo cuando las comunidades nos exigen actuar frente a algunas decisiones que tomó la administración pasada y que nos afecta negativamente sobre todo en la parte financiera, es un tema de revisión que esta en manos de jurídicos, pero que ha generado insatisfacción a varias partes. [GF4, 63:40]. Los buenos procesos hay que continuarlos, lo que tenga falencias si hay que mejorarlos o acabarlos. [GF4, 71:45].*

Realización profesional / autorrealización

La realización profesional está ligada a varios aspectos entre ellos a la facilidad de seguir formándonos académicamente, de adquirir experiencia, de asumir un nuevo reto, un nuevo cargo, los grupos focales opinan al respecto de cómo está la Alcaldía frente a esto:

- *Aunque esta administración apenas está comenzando período se valora la experiencia y las capacidades, sobre todo del personal que se encuentra en carrera administrativa. [GF1, 75:15].*
- *La realización profesional es muy relativa, pues eso depende mucho de las aspiraciones que se tenga, yo por ejemplo me siento bien donde estoy y si por algún motivo me pasan para otro puesto, tengo la capacidad de adaptarme fácilmente. [GF2, 84:55].*

- *Los niveles directivos han manifestado aceptación y han confiado en nuestra experiencia, obviamente que al principio como todo es un poco difícil, se siente una realizada y satisfecha cuando nos dejan participar, formarnos, asumir retos y esta administración nos ha permitido todo esto. [GF3, 88:42].*
- *Asumir este nuevo reto, ya es una realización profesional, todos los que estamos aquí se nos dio una oportunidad, en la cual debemos demostrar que si podemos, no es para una familia o dos que trabajamos es para todo un pueblo. [GF1, 78:07].*

Tercera pregunta equilibrio entre el trabajo y la vida personal (presentación personal, institucional y atención al cliente).

Equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El agotamiento emocional se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, desgaste y fatiga que hacen que la persona sienta que sus recursos han llegado al límite, por lo que afectivamente ya no puede dar más de sí mismo, aparece también como un desencadenante importante, la inseguridad en relación con la posibilidad de continuar en el puesto de trabajo, asunto que cobra capital importancia puesto que según las percepciones de las personas está incidiendo en su desempeño, lo cual indicaría que es un factor motivacional altamente valorado por las personas, hay un desgaste emocional por parte de las personas porque están a la expectativa. Tener un equilibrio entre la vida personal y el trabajo es un reto complejo en lo que a veces se entra en conflicto.

El equilibrio entre la vida laboral y personal de los servidores públicos favorece la salud física y mental, su satisfacción, su desempeño, sentido de pertenencia y fidelidad por la organización. Los beneficios siempre van a ser mejores y mayores a las desventajas que se pueden dar.

Presentación personal, institucional y atención al cliente.

La actitud, la manera como se hacen las cosas, la humildad, la sencillez califica o descalifican a las personas, el sentido de pertenencia también es un factor de gran importancia porque demuestra que se quiere o no a la institución, a continuación, lo que piensa los grupos focales:

- *Hay equilibrio entre lo personal y lo laboral, pues se manejan horarios flexibles y permisos para atender algunos compromisos familiares. [GF1, 92:01]. La institución se convierte en una parte muy importante para nuestras vidas, y como su nombre lo indica somos servidores públicos, es decir nos debemos a un público que atendemos de manera satisfactoria. [GF1, 98:02].*
- *En ocasiones la familia nos tiene mucha paciencia, puesto que no todos los empleos que hay en la Alcaldía se manejan en el turno normal del día, para el personal de la cárcel, los agentes, lo de seguridad, organismos de socorro hay que estar disponibles para cualquier momento. [GF2, 93:07]. El sentido de pertenencia por la institución es muy grande, pero la administración si debe dotarnos de prenda institucional y carnet. [GF2, 105:07].*
- *En algunas oficinas ha habido mala distribución de la carga laboral y lo digo porque algunos compañeros a lo largo de muchos años, han tenido que trabajar festivos, domingos o por la noche, le descargan demasiadas tareas o funciones y descuidan la familia, lo que afecta la parte familiar, social y mental [GF3, 94:53]. La función del servidor público, como su nombre lo indica es servirle a todo el que lo necesita o buscar la alternativa para satisfacer la necesidad, en todas las administraciones hay personas muy buenas y que atienden excelente, pero también hay gente que definitivamente no tiene vocación para eso [GF3, 107:12].*

- *Es una tarea difícil que hay que saber equilibrar, es saber distribuir el tiempo, responder en el trabajo, pero también en el ámbito familiar. [GF4, 96:30]. Uno de los lemas de esta administración es la buena atención y sobre todo con mayor prioridad para la gente del campo, que por timidez muchas veces se pierde de las oportunidades que se gestión, todo el equipo debe representar bien la institución y ser un servidor público con excepcionales virtudes que se destaque su buena atención al prójimo. [GF3, 110:59].*

Clima laboral

El clima laboral en las organizaciones públicas tiene completa relación con ciertas variables que se relacionan con ciertos paradigmas sociales, diferentes aspectos, políticas, historia, políticas, entre otros.

- *El clima laboral en ocasiones se pone tenso, en ocasiones se generan conflictos, sobre todo cuando hay que cumplir con obligaciones en las que hay muy poco tiempo para resolverlas, generándose estrés, caos y frustración [GF1, 94:55]. No siempre el clima laboral es pesado, cuando los superiores son comprensivos se logran mejores objetivos, es más aprender a trabajar bajo presión y se puede alcanzar buenos resultados. [GF2, 108:10].*
- *Nosotros somos responsables de ese clima laboral en la empresa ya sea pública o privada, que sea bueno o no, depende de nosotros y como logremos construir un buen clima. [GF3, 97:35]. Desde el área de talento humano se apunta a mejorar cada día el clima organizacional, se escucha a la gente, se resuelven problemáticas alrededor de las dependencias, se apoya psicosocialmente. [GF4, 112:45].*

Los sujetos se evalúan bien, pero lo que les genera baja realización personal con su disciplina o su quehacer diario, son aspectos propios de la profesión o del contexto en el que la desarrollan.

Las anteriores respuestas emandas por los servidores públicos sirven para generar un análisis más profundo de las características, componentes, categorías que forjan el papel del servidor público en el Municipio de Amalfi.

Conclusiones

Desde el papel del servidor público en la entidad estatal y aunada a la gestión desarrollada en la administración pública, a continuación, se presenta las siguientes conclusiones:

Para cualquier organización ya sea pública o privada, lo más valioso siempre va a ser su talento humano, sus colaboradores, así desde la empresa estatal, el servidor público desempeña uno de los papeles más valiosos que tiene que ver con su razón de ser orientado a servir atendiendo los requerimientos y necesidades que exige la sociedad, en donde se pone toda la disposición y todas las capacidades poniendo por encima las normas, leyes y fines del Estado hacia el bien general y en el cual debe haber una vocación de servicio; sin el desempeño de sus funciones sería imposible que se logaran los objetivos, sin embargo, hay que puntualizar que todos los empleados desarrollan sus funciones de una manera diferente, pero su prestación debe dirigirse al mismo público, el ciudadano que requiere de un servicio para satisfacer una necesidad.

Tras el análisis de los datos, se encontró que la entidad objeto de estudio posee un marco moralista basado en valores y principios corporativos alineados al cumplimiento de objetivos trazados dentro de un plan de desarrollo y la satisfacción de las necesidades de las comunidades, no obstante, la no continuidad de los programas y proyectos de cada administración, disminuye la eficiencia en las entidades; por tanto, se requiere de articulación y prevalencia del bien general sobre el particular.

Se concluye entonces que la labor que desempeñan los servidores públicos, en este caso para el Municipio de Amalfi, es y ha sido una tarea difícil, abnegada y valiosa, puesto que las funciones desarrolladas por ellos se han visto permeadas de intereses particulares limitantes que obligan o encasillan el quehacer laboral, bajo el imperio de la improvisación, como muchas

veces suele suceder, a fin de dar cumplimientos fortuitos a compromisos previamente adquiridos o impuestos por su negligencia en el cumplimiento de la ley o norma que obliga a ello; sin embargo, y a pesar de esto, hay un probado sentido de pertenencia por la institución que subsiste, haciendo que en la mayoría de los servidores primen la ética, los valores y el interés general de la comunidad a la que se deben y, en consecuencia, están comprometidos a satisfacer la demanda de sus necesidades.

Es importante e indispensable que el área de Talento Humano motive constantemente al servidor para que realice su tarea de manera transparente en todos los aspectos, de forma que la cooperación sea el principio ineludible, generando una simbiosis entre el empleado, el ente estatal y el ciudadano, forjando así un confort soportado sobre la satisfacción de las partes y dándole a conocer la importancia que tiene el desarrollo de sus funciones, demostrando que su gestión es indispensable para que la entidad prevalezca y obtenga los mejores resultados en esa gestión pública.

Se puede inferir que es fácil determinar el papel que cumple el servidor público en el Municipio de Amalfi, pero este papel se ve afectado por diferentes necesidades que no permiten la efectividad y eficiencia en el mismo, es necesario que el municipio defina diferentes estrategias que permitan desarrollar en cada servidor público sus funciones, adicionalmente e indispensable que todas aquellas dificultades y necesidades sean subsanadas, al emprenderse un plan con diferentes estrategias que incluya premiación y no solo pecuniaria, sino de felicitación, participación animación, descanso, esparcimiento, división de tareas, autonomía; ya que éstas son las mayores angustias que se presentan según los grupos focales realizados, con esto, poder aliviar esas fallas detectadas, convirtiendo esas inconformidades en satisfacción y motivación

para realizar la labor, lo que finalmente se traduce en un mejor servicio con eficacia y eficiencia hacía la comunidad y lo que a su vez representará una mejor calidad de vida de la ciudadanía.

Si bien el manual de funciones y competencias que tiene la entidad esta soportado bajo un marco normativo y unas funciones que a la luz de la nueva era son muy genéricas lo que conlleva a un paulatino rezago a la hora de innovar y emprender nuevas acciones, por lo que se requiere una nueva actualización donde se contemple tópicos actuales a la vanguardia de los nuevos desafíos de la administración pública, como es la vigilancia tecnológica, la nueva gerencia administrativa, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la responsabilidad social, las competencias múltiples, lo que finalmente en su aplicación redundará en una mejor gestión de recursos a través de proyectos innovadores que impacten la vida de las comunidades a las cuales se les debe prestar el más eficiente servicio basado en la calidad y la satisfacción de ese público atendido.

Se propone a la Administración Municipal de Amalfi que desde el área de talento humano, en concordancia con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se establezca un método evaluativo, además del que ya tiene la CNSC para evaluar a sus servidores públicos, teniendo en cuenta que este solo evalúa dos (2) competencias; funcionales y comportamentales, lo cual se realiza cada seis (6) meses; mientras que a la luz de los hallazgos encontrados en el análisis de los grupos focales, diagnóstico de la organización, manual de funciones y competencias, estudios de clima y calidad de vida laboral se pueden evaluar diferentes variables, se sugiere entonces, que se haga cada trimestre a través de un seguimiento riguroso y constante que permita mediante un software hacer el monitoreo, lo cual se puede articular desde el área de sistemas con su ingeniero, todo esto llevará a que se preste un mejor servicio a la ciudadanía,

redundando en un notable mejoramiento de imagen, por ende generando valor agregado al papel desempeñado por el servidor público en la entidad estatal.

Como complemento a lo anterior, se deja a consideración para la ejecución de la anterior propuesta un modelo de gestión del talento humano con el fin de incrementar la productividad y eficiencia en el servicio prestado a la ciudadanía. (Véase anexo E). Este modelo se desarrolla a través del ciclo PVHA (Planear, Verificar, Hacer y Actuar) como parte de la mejora continua de la entidad, lo cual necesita desarrollarse con unos insumos que son todos los hallazgos encontrados, como son los diagnósticos, los estudios de clima y calidad de vida laboral, manual de funciones y competencias, análisis de grupos focales, el manual de procesos y procedimientos, entre otros, también se tendrá unos resultados con la ejecución del ciclo PVHA que para llevarse a cabo se soporta desde el cumplimiento de la norma, las leyes que rigen el ejercicio de la función pública y por supuesto a través del compromiso y liderazgo de los servidores públicos. Esos resultados reflejarán si hay mejora continua o no en la organización y por ende un valor agregado al papel que desempeñan estos servidores.

Referencias

Alcaldía de Amalfi. (2020-2023). Plan de Desarrollo Municipal “La Gran Alianza por Amalfi”.

Amalfi, Colombia.

Álvarez Chiabo, L. R., Ares, M. V., Perfumo, M. S., Barrera, S., & Bortoletto, L. (2018). Control interno en el sector público. Recuperado de:

<https://rid.fce.unam.edu.ar/jspui/bitstream/123456789/75/1/Chiabo-Ares-Perfumo-Barrera-Bortoletto.pdf>.

Arroyave Alzate, A. S. (2010). Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos.

In *Revista FORUM; Vol. 1, núm. 1 (2011); 95-111 2116-1767 2216-1775*. Universidad

Nacional de Colombia-Facultad de Ciencias Humanas y Económicas. Recuperado de

<http://www.bdigital.unal.edu.co/32778/>.

Castañeda, D., & SANCIONATORIO, E. E. D. (2014). El derecho disciplinario como regulador de la conducta del Servidor público. *Colombia Disponible en: https://repository.*

unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12200/DAVID%20CASTA%20DIEDA.Pdf.

Comisión Nacional del Servicio Civil. (2020). CNSC. Recuperado el 7 de abril de 2020 de

<https://www.cnsc.gov.co/index.php/quienes-somos-cnsc>

Constitución política de Colombia de 1991.

De Gialdino, V. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa, 42-50.

Recuperado de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44053467/Estrategias_de_Investigacion_cualitativa_Capitulo_1.pdf?response-content-

[disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategias_de_investigacion_cualitativa.pdf&](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44053467/Estrategias_de_Investigacion_cualitativa_Capitulo_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategias_de_investigacion_cualitativa.pdf&)

X

Estudio de la Calidad de Vida de los Servidores Públicos de la Administración Municipal

“Amalfi, amor y pasión de todos” 2016-2019 para mejorar su Plan de Bienestar Social.

Estudio de clima laboral en la alcaldía del municipio de Amalfi 2018.

Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Univ Pontifica Comillas.

Recuperado de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=PA142&dq=satisfacci%C3%B3n+laboral&ots=Tr8YtjYOOU&sig=RDsDrtZYnsacm2xbQvZaUYTJkFs#v=onepage&q=satisfacci%C3%B3n%20laboral&f=false

Fernández, M. D. (2019). Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(2).

Recuperado de <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79/88>

Fierro, A. E. (2017). Responsabilidad de los servidores públicos: Del castigo a la confianza.

Fondo de Cultura Económica. Recuperado de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=HCITDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=%22servidor+p%C3%BAblico%22&ots=c74C5YYK0H&sig=_R75kPxXhCpfSx2PM7xxhkKaTvU#v=onepage&q=%22servidor%20p%C3%BAblico%22&f=false

Gallegos Paz, F. A. (2016). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores de Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016.

Recuperado de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4637/COMgapafa.pdf?sequence=1>

[&isAllowed=y](#)

Gavilanes, R. V. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política

pública”. *Desafíos*, 20, 149-187. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/3596/359633165006.pdf>.

GOMEZ, G. L. M., & VALLEJO, A. G. C. (2010). Ética y Valores. Recuperado de

http://alcaldia-municipal-de-narino-en-narino.micolombiadigital.gov.co/sites/alcaldia-municipal-de-narino-en-narino/content/files/000004/198_codigo_etica_nari_o2008_3.pdf

Gómez, M. D. R. G. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la

competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, (40), 1-30. Recuperado de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/8803/8588>

Gonzales Regalado, W. E. (2015). Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los

empleados de Vizcarra y asociados. Recuperado de

<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/111/Tesis%20Willie%20Enrique%20Gonzales%20Regalado.pdf?sequence=1>

Hernández, J. G. C. (2009). Gerencia pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual

gobierno. *Entramado*, 5(2), 152-163. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265419724010.pdf>.

Hernández, M. M. M., Vignau, B. S. S., Rodríguez, M. L. L., & Álvarez, P. L. P. (2019). La

gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública

cubana. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 7(2), 212-224. Recuperado de:

<http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-212.pdf>.

Herrera Robles, A. (2011). Función pública de los servidores municipales en Colombia. Revista de Derecho, 21(21). Recuperado de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/view/2951/2030>

Ley 152 de 1994. Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Colombia, 15 de julio de 1994.

Recuperado de <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/Seguimiento/Balance-de-Resultados-PND.aspx>

Martín Rebollo, L. (1983). De nuevo sobre el servicio público: planteamientos ideológicos y funcionalidad técnica. Recuperado de

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4288/Mart%C3%ADn+Rebollo,+J.L.,+1983.pdf?sequence=1>

Maslow, A. (1943). A theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 96-370

McGregor, D. (1960). The human side of Enterprises (D. McGregor Ed.). New York: Editorial McGraw Hill

Miliband, R. (1997). El Estado en la sociedad capitalista. Siglo XXI. Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tCI4jX2qzocC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Una+empresa+p%C3%BAblica,+corporaci%C3%B3n+p%C3%BAblica,+empresa+estatal+o+sociedad+estatal+es+aquella+que+es+propiedad+del+gobierno,&ots=SKcvSB6aA4&sig=dfGSdBiyQB0yeXOowtMTfGRO5ZY#v=onepage&q&f=false>

Memorias Secretaría de Planeación y Prospectiva del Municipio de Amalfi

Monje Yucra, B. A., Pinto, O., & Morgan, G. (2017). Problemática de la definición de funcionario y servidor público en el Código Penal Peruano. Recuperado de

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4630>.

Morales, F. (2010). Tipos de investigación. Bogotá DC. Recuperad de

https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf

Muñoz, I., Higueta, Y., Molina, G., & Gómez, L. (2014). Características de la gestión del talento humano en salud pública. *Molina G, Ramírez A, Ruiz A. Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares. Medellín. Pulso & Letra, 265-291.* Recuperado de

<https://s3.amazonaws.com/>.

Palomar Olmeda, A. (2016). Derecho de la función pública. Régimen jurídico de los

funcionarios públicos. Dykinson. Recuperado de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=ToVQDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Derecho+de+la+funci%C3%B3n+p%C3%BAblica+palomar&ots=xUYffn5VIb&sig=LpnD1oltaF2zVo3sX3VxgxgAYvs#v=onepage&q=Derecho%20de%20la%20funci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20palomar&f=false

Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., & Franco, P. Y. V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando, 3(8), 487-502.* Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833405>

Pública, D. A. F. P. (2006). La carrera administrativa, el empleo público y la gerencia. *Revista Centroamericana de Administración Pública, 50(51), 115-129.* Recuperado de

<https://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-50-51/revista-50-51.pdf#page=109>

Ricaurte, G. F. M. (2019). Capítulo 2: El control interno del Estado colombiano: un instrumento

administrativo que facilita la competitividad del sector productivo. Libros Universidad Nacional Abierta ya Distancia, 63-96. Recuperado de: Recuperado de:

<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/3144/3150>

Santos, A. C. (2010). Gestión de talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.

Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=talento+humano+&ots=UCJX5XIgOz&sig=xuy6EU2Taujb8LtWc1S5O2SI8DA#v=onepage&q=talento%20humano&f=false>

Seisdedos, N. (1985). *El clima laboral y su medida*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Recuperado de

<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>

Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M. D., Soledispa, S. G., Osejos, A. E., & Caicedo, C. R. (2017). Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos. *Alicante: Área de Innovación y Desarrollo*.

Recuperado de

https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?camposOrdenacion=%7BDOCUMENTAL_SORT_SCORE%3DDESC%7D®istrosPorPagina=10&querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=servidor%20p%C3%BAblico%20&filtros.DOCUMENTAL_FACET_ENTIDAD=lib

Vaca, M. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108. Recuperado de

<http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/235/324>

Veiga, L. (2001). Innovación y competitividad. Revista de Antiguos Alumnos del ieem, 4(3), 72-87. Recuperado de

https://www.researchgate.net/profile/Leonardo_Veiga2/publication/28230483_Innovacion_y_competitividad/links/55fde5a708aeafc8ac6c9e50.pdf

Villanueva, L. F. A. (2015). Gobernanza y gestión pública. Fondo de cultura Económica.

Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WFkWDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=gesti%C3%B3n+publica&ots=-uClMoM1QB&sig=aNmIYJZAzxhEXaA0wiZNKzUdSTA#v=onepage&q&f=false>

Anexos

Anexo A. Fichas RAE

Tabla 4

Ficha RAE - Gerencia pública

1. Información General	
Tema	Gerencia pública
Título	Gerencia pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno
Autor(es)	José Gerardo Cruz Hernández
Director	Revista Redalyc
Fuente Bibliográfica	Hernández, J. G. C. (2009). Gerencia pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno. <i>Entramado</i> , 5(2), 152-163. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/2654/265419724010.pdf
Año	2009
Resumen	En este texto se presenta el resultado de un estudio de reflexión analítica sobre la “Gerencia Pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno”, con un breve esbozo en el contexto internacional, en el que se exponen algunos aspectos fundamentales del tema en cuestión y la síntesis de las dos propuestas señaladas para la nueva Gerencia Pública en Colombia.
Palabras Claves	Nueva gerencia pública, filosofías públicas de gobierno, gestión de operaciones, evaluación y rendición de cuentas, carrera administrativa, competencias laborales y modelo gerencial integral.

Contenidos En este artículo se esbozan fundamentos teóricos y prácticos de la denominada “Nueva Gerencia Pública”, desde el contexto internacional y nacional, también se explica el modelo de gerencia, la experiencia del gobierno electrónico en Colombia, adicionalmente se presenta la propuesta de gerencia para la administración pública colombiana y finalmente el diseño del modelo gerencial integral con calidad para el sector público.

2. Descripción del problema de investigación

La nueva gerencia pública era enmarcada dentro de un contexto internacional debe ser llevado a un contexto local por lo cual se requiere un estudio de reflexión analítica sobre Gerencia Pública en Colombia haciendo énfasis en el actual gobierno.

3. Objetivos

1. Presentar un esbozo en torno a los fundamentos teóricos y prácticos de la denominada “Nueva Gerencia Pública”.
 2. Evidenciar el resultado de un estudio de reflexión analítica sobre la “Gerencia Pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno”.
-

4. Metodología

Revisión y consulta en bases de datos de artículos que desarrollaron el concepto de gerencia pública en las organizaciones del Estado.

5. Referentes teóricos

1. “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, que contiene conceptos adoptados en la legislación a través de la Ley 909 de 2004; que consagra la Gerencia Pública, los nuevos requisitos del empleo público, los acuerdos de Gestión, la evaluación del desempeño y la carrera administrativa, entre otros.
-

2. Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, (...) regula el empleo público, la carrera administrativa y la Gerencia Pública, se procura superar la interinidad de los servidores estatales, la profesionalización del empleo público, incluyendo a los directivos.

3. Carlos H. Moreno B., expresa: Un cambio sustantivo en la incorporación de las competencias laborales para el ejercicio de los empleos públicos, con el firme propósito de tener al servicio del Estado, no solo gente capacitada, sino motivada y comprometida con los objetivos institucionales.

4. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno con Énfasis en Evaluación, Segunda Edición, 2005, Universidad Libre Seccional Cali, Colombia.

6. Referentes conceptuales

1. Modelo de gerencia pública. Gestión Estratégica del Sistema de Control Interno con Énfasis en Evaluación, Segunda Edición, 2005, Universidad Libre Seccional Cali, Colombia.

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

3. Los conceptos enunciados anteriormente por la experta Silvia Elena González B. y los autores relacionados en este estudio, permiten soportar la propuesta referida, con el propósito de su aplicación en las entidades del Estado

7. Resultados

1. Se plantean propuestas de gerencia para la administración pública colombiana relacionadas con el servicio civil y el empleo público como una política de Estado siguiendo las orientaciones de un modelo de talento humano, sistemático, coherente, incluyendo la institución revolucionaria de la “Gerencia Pública” en Colombia.

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

3. Se evidencian experiencias de la nueva gestión pública en Colombia como son: La mejora de la gestión del Estado, agilizando y flexibilizando sus tareas, Transparencia: Al acceder de forma oportuna (24 h/ 7 d) y compartir ágilmente información útil y Participación: Al mantener una comunicación interactiva con funcionarios públicos.

8. Conclusiones

1. El concepto de Nueva Gerencia Pública, haciendo alusión a sus nexos con la modernización del Estado en Colombia a partir del actual Gobierno, implica abordar su estudio con un enfoque interdisciplinario.

2. El concepto de la Nueva Gerencia Pública es una discusión que está a la orden del día en el contexto internacional.

3. Es indispensable el estudio y puesta en escena de temas como: las teorías referidas a las filosofías públicas de gobierno, el liderazgo ejecutivo, la gestión de operaciones del Gobierno, las políticas inherentes a la gestión pública, el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública; el monitoreo, evaluación y rendición de cuentas de todas las entidades públicas; las normas e instrumentos relativos a la Carrera Administrativa, el empleo público y la Gerencia Pública para Colombia.

4. La nueva Gerencia Pública en Colombia requiere la aplicación del “DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL INTEGRAL CON CALIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO”.

Fuente: Elaboración propia

Ficha RAE - Gestión pública

1. Información General	
Tema	La gestión pública
Título	La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana
Autor(es)	María Mercedes Machín Hernández, Bárbara Susana Sánchez Vignau, Miriam Lucila López Rodríguez, Pedro Lázaro Puentes Alvarez
Director	Base de datos Scielo – COODES (Cooperativismo y Desarrollo)
Fuente Bibliográfica	Hernández, M. M. M., Vignau, B. S. S., Rodríguez, M. L. L., & Alvarez, P. L. P. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. <i>Cooperativismo y Desarrollo: COODES</i> , 7(2), 212-224. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-212.pdf .
Año	2019
Resumen	En este texto se presenta a la Administración Pública como un ente que cada vez busca ser más eficaz y eficiente en las exigencias del Estado, ciudadanos y otros actores de la sociedad, lo que se permite a través de una amplia gama de acciones, lo que a su vez exige de un proceso de transformación cultural en los sujetos de dirección de la Administración Pública. Por otro lado, se hace necesario en ese desarrollo local el perfeccionamiento de sus sistemas de gestión y la reformulación de metas y objetivos de trabajo, lo que servirá para orientar la gestión de los gobiernos municipales.
Palabras Claves	Gestión pública; gobiernos municipales; eficacia; servicios Públicos.
Contenidos	En este artículo se presentan temas relacionados con la modernización de la administración pública, reflexiones que aportan a la gobernanza, los gobiernos locales orientados a las exigencias locales, actuación de los servidores públicos para satisfacer las necesidades de la sociedad y temas de gestión en la administración pública.

2. Descripción del problema de investigación

Es una premisa fundamental conseguir que los recursos escasos se apliquen hacia la generación de bienes y servicios para satisfacer necesidades de los ciudadanos, así como buscar que las Administraciones Públicas sean más eficientes y eficaces para dar respuesta a las exigencias tanto del Estado, como de los ciudadanos y otros actores de la sociedad.

3. Objetivos

1. Presentar reflexiones en torno a la gobernanza de las Administraciones Públicas.
 2. Proponer directrices generales para orientar la gestión de los gobiernos municipales.
 3. Argumentar a favor del replanteamiento el enfoque de la gestión de los gobiernos locales.
-

4. Metodología

Como parte del proceso de investigación, se utilizaron diferentes métodos científicos, dentro de los que se destacan el método dialéctico-materialista, que permitió destacar las contradicciones presentes en los componentes del objeto de investigación, también el método históricológico para determinar las tendencias de la gestión pública.

5. Referentes teóricos

1. se denotan avances en el perfeccionamiento del modelo económico a nivel de país, pero su éxito, a consideración de Tamayo (2016) se centra en los procesos negociadores entre lo sectorial y territorial.
 2. Longo (2010) expone cuestiones referentes a la gobernanza.
 3. La ONU (2012) “la gobernanza se asocia con el buen gobierno que se sustenta en principios que permiten altos niveles de efectividad del gobierno en su gestión”.
 4. La NUD (2000) “esboza en la Estrategia de gobernanza, para el desarrollo humano”
 5. Manrique (2010, p. 79) asevera que "el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos".
-

6. Referentes conceptuales

1. ONU. (2012). El futuro que queremos. Organización de Naciones Unidas.
 2. PCC. (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
 3. UNICEF. (2017). Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez.
-

4. PNUD. (2000). Strategy Note on Governance for Human Development. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

7. Resultados

1. Se presentan reflexiones en torno a la gobernanza desde los pensamientos de varios autores como el que presenta Gutiérrez (2014) “experiencias exitosas, en un ámbito territorial específico, no tienen por qué dar similares resultados en contextos diferentes”. Flores (2010) piensa que la gobernanza en sus enfoques posee una función sistémica-integral.

2. Se esbozan argumentos a favor de un replanteamiento del enfoque de la gestión de los gobiernos locales.

3. Se plantean algunas consideraciones para la proyección de los gobiernos locales Cubanos.

8. Conclusiones

1. El gobierno y la administración local han demostrado ser un campo fértil para la puesta en práctica de experiencias innovadoras en materia de gestión pública.

2. Es fundamental la creación de mecanismos que renueven y abran nuevos espacios y formas de participación ciudadana en el proceso de gobierno, el diseño y promoción de espacios de rendición de cuentas.

3. La filosofía para el cambio, en la gestión de los gobiernos locales, está determinada por la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas, a través de cadenas de resultados que generen cambios e impactos en la sociedad.

4. Se destaca que los servicios públicos desempeñan una función importante como elementos distintivos de una organización socioeconómica.

5. La adopción de una gestión orientada a resultados constituye un reto para los gobiernos locales, en tanto, contribuye a mejorar la capacidad de gestión y orientar recursos, sistemas, procesos y actividades al logro de resultados establecidos con anterioridad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Ficha RAE - Función pública

1. Información General

Tema	Función Pública
Título	Función pública de los servidores municipales en Colombia
Autor(es)	Aleksey Herrera Robles
Director	Aleksey Herrera Robles - Director de la Revista de Derecho. aherrera@uninorte.edu.co
Fuente Bibliográfica	Herrera Robles, A. (2004). Función pública de los servidores municipales en Colombia. Revista de Derecho, 21(21). Recuperado de http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/view/2951/2030
Año	2004
Resumen	El régimen laboral de los servidores públicos municipales, no obstante tratarse de entidades descentralizadas, se encuentra regulado por la ley, no sólo en cuanto a la determinación de su forma de vinculación, sino también en relación con su régimen prestacional, salarial y de vinculación a la función pública.
Palabras Claves	Empleados municipales, prestaciones sociales, salarios.
Contenidos	En el artículo se plantean diferentes temas relacionados con la función pública del servidor público desde la organización de la administración pública municipal, su vinculación laboral, su régimen prestacional, también se desarrolla lo que tiene que ver con la nomenclatura, clasificación y requisitos para el ejercicio de empleos municipales.
2. Descripción del problema de investigación	
Se requiere entender el papel de la función pública desde una naturaleza jurídica y el régimen de derecho público para sus servidores, y en cumplimiento de la ley a lo que tiene derecho este servidor, por ello es necesario conocer cómo se organiza la administración pública municipal.	
3. Objetivos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender el papel del servidor público desde la naturaleza jurídica. 2. Conocer a qué tienen derecho el servidor público. 3. Establecer la distinción entre empleados públicos y trabajadores oficiales. 	

4. Saber cómo se organiza la organización de la administración pública.

4. Metodología

En el desarrollo de esta investigación, se usaron diferentes fuentes en las que predominaron las leyes y normas establecidas que regulan la función del Estado, entre ellas, la constitución política y los decretos.

5. Referentes teóricos

1. Constitución Política de Colombia

2. Ley 443 de 1998

3. Las funciones públicas comprenden el conjunto de acciones realizadas por los distintos órganos estatales encaminadas al logro de sus fines esenciales. En este sentido, García Trevijano Fos señala que «[...] aun aceptando un criterio pluralista, tanto social como jurídico, hemos de considerar que tales funciones forman parte de la esencia estatal y únicamente el cuerpo soberano, es decir, el Estado, las asume y las ejercita directamente».

4. Ley 4ª de 1913, Código de Régimen Político y Municipal, que tenían el carácter de empleados públicos «Todos los individuos que desempeñen destinos creados o reconocidos por las leyes».

5. En 1968 se expide el decreto ley 3135, en cuyo artículo 50 se estableció que las personas que prestaban sus servicios a los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias y establecimientos públicos tendrían el carácter de empleados públicos.

6. Referentes conceptuales

1. Prestaciones sociales de los empleados públicos municipales

2. Prestaciones mínimas de los trabajadores oficiales

7. Resultados

1. Se aclaran conceptos desde la Constitución de 1991 como que se incorpora el concepto genérico de servidores públicos para identificar a los trabajadores vinculados al Estado, los cuales se clasificaron en miembros de corporaciones públicas, empleados públicos y trabajadores oficiales del Estado y de sus entidades descentralizadas, territorialmente y por servicios.

2. La organización de la administración pública municipal cuenta con una estructura central y una descentralizada. La estructura central se integra por la alcaldía, la personería y el concejo. La alcaldía, a su vez, está compuesta por el despacho del alcalde, las secretarías de

despacho y las unidades administrativas sin personería jurídica. Desde el orden descentralizado los municipios cuentan con un sector descentralizado, el cual puede estar constituido por establecimientos público, empresas industriales y comerciales del Estado, sociedades de economía mixta, empresas sociales del Estado, empresas de servicio público de naturaleza oficial y algunas entidades indirectas como sociedades y asociaciones entre entidad públicas y de carácter mixta. Las contralorías constituyen órganos autónomos e independientes.

3. La vinculación laboral de los servidores públicos se desarrolla desde un nivel central y otro descentralizado.

8. Conclusiones

1. El régimen salarial, prestacional, la nomenclatura, la clasificación y requisitos para el ejercicio de empleos municipales y demás que tienen que ver con el servidor público se encuentran soportados y establecidos dentro de la norma y las leyes que direccionan para su establecimiento.

2. Sólo el Congreso de la República puede entrar a calificar la naturaleza jurídica de los servidores públicos, no correspondiéndole tal atribución ni a los concejos, ni a las juntas directivas de las entidades descentralizadas, y mucho menos a los acuerdos convencionales.

3. La organización de la administración pública municipal está compuesta por diferentes órganos que juegan un papel central o descentralizado.

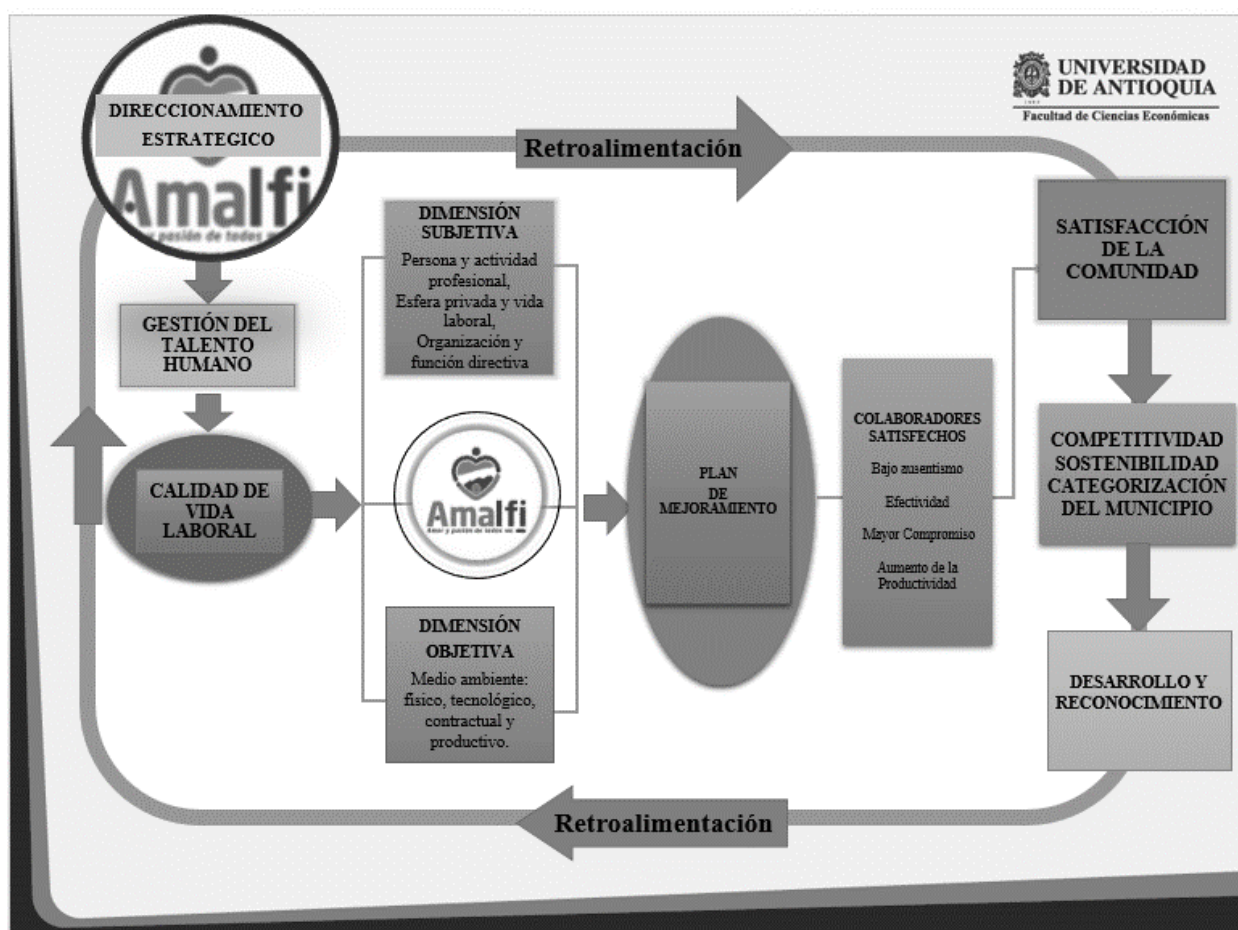
Fuente: Elaboración propia

Anexo B Estudios de Calidad y Clima Laboral

Modelo establecido dentro del estudio de la Calidad de Vida de los Servidores Públicos de la Administración Municipal “Amalfi, amor y pasión de todos” 2016-2019 para mejorar su Plan de Bienestar Social:

Figura 13

Modelo de Gestión del Talento Humano de la Alcaldía de Amalfi



Fuente: Estudio de Calidad de Vida de los Servidores Públicos de la Administración Municipal “Amalfi, amor y pasión de todos” 2016-2019.

Adicional al modelo presentado, se encontró una serie de recomendaciones para ser aplicadas, lo cual se relaciona a continuación:

Tabla 7. Recomendaciones para Talento Humano

Dimensión	Recomendaciones
Condiciones De Trabajo	Trabajar en conjunto con el personal que maneja los riesgos laborales, para mejorar las condiciones físicas, ergonómicas, de equipos dentro de las oficinas.
Clima Social De Trabajo	Capacitaciones permanentes de aspectos relacionados con clima laboral.
Satisfacción Con La Organización	Hacer sondeos de opinión, la satisfacción es relativa, lo que para unos les puede generar satisfacción para otros puede no ser tan importante, por eso se hace necesario conocer todas las opiniones, mediante una encuesta, grupos focales y grupos de opinión.
Adaptación a La Organización	Actualización del Manual de Funciones y difusión del mismo para todos los servidores públicos.
Bienestar Laboral	Reconocimientos al desempeño laboral. Cumplimiento de la norma de bienestar para el empleado.
Evolución Laboral	Oportunidades de formación y capacitación, oportunidad para ascender.
Identidad Profesional	Tener en cuenta que el Bienestar no es sólo para el Servidor, también es para la familia.
Distancia Sueños Realidad	Hacer estudio para identificar lo que realmente quiere el Servidor Público (Deseos, satisfacciones, necesidades, proyecciones)

Violencia En El Trabajo	Capacitaciones, conferencias, charlas sobre aspectos de violencia y no violencia.
Efectos Colaterales Del Trabajo	Las cargas laborales deben ser equitativas. Estudios sobre adicción al trabajo.

Debe haber una persona que se encargue exclusivamente del área de talento humano, que conozca a los servidores públicos, que sea profesional en el campo, aprovechando que entre el personal de planta hay técnicos orientados a la salud ocupacional y la seguridad en el trabajo.

Darle cumplimiento a la normatividad establecida en pro del Bienestar laboral de los empleados, en donde la Ley 50 de 1990, señala en su artículo 21 que las empresas están obligadas a otorgar a sus trabajadores dos horas de la jornada semanal para que se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, con la salvedad que la norma también establece que esta ley se aplica siempre y cuando las empresas tengan más de 50 empleados y a pesar de que esta parte no se cumple, ya que la Alcaldía tiene en su planta sólo 44 empleados, eso es algo más de concertación entre las partes, porque empleados felices y satisfechos, usuario complacido y por ende comunidad satisfecha para finalmente lograr un municipio económicamente viable, desarrollado y sostenible.

Darle continuidad a los procesos. Es necesario que la persona que se encargue de talento humano tenga permanencia en el tiempo, para que el proceso tenga continuidad y se logre mejores resultados.

La formulación de los Planes y Programas deben planearse con todos los servidores públicos, son ellos los que conocen sus necesidades, aspiraciones, deseos, proyecciones y donde estará inmersa la parte personal, psicológica, social y familiar.

Fuente: Plan de Mejoramiento al Bienestar Social y laboral de los Servidores Públicos en la Administración Municipal “Amalfi, amor y pasión de todos” 2016-2019.

Modelo establecido en el Estudio de Clima Laboral en La Alcaldía del Municipio de Amalfi:

Figura 14

Modelo de clima laboral para la alcaldía de Amalfi



Fuente: Estudio de Clima Laboral en La Alcaldía del Municipio de Amalfi.

Anexo C. Manual de Funciones y Competencias Laborales

Este Manual es adoptado por el Decreto 191 del 2017 *“Por medio del cual se ajusta el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal del sector central de la administración municipal de Amalfi – Antioquia”*, el cual tiene la descripción de las funciones de cada uno de los cargos que hacen parte de la planta.

En 2018 se realiza una nueva actualización, el cual a su vez fue adoptado por el Decreto 021 de 2018 *“Por medio del cual se ajusta el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal del sector central de la administración municipal de Amalfi – Antioquia”*.

Figura 15

Manual de funciones y competencias laborales 2018



Fuente: Área de talento humano de la Alcaldía de Amalfi

Anexo D. Caracterización Grupos Focales

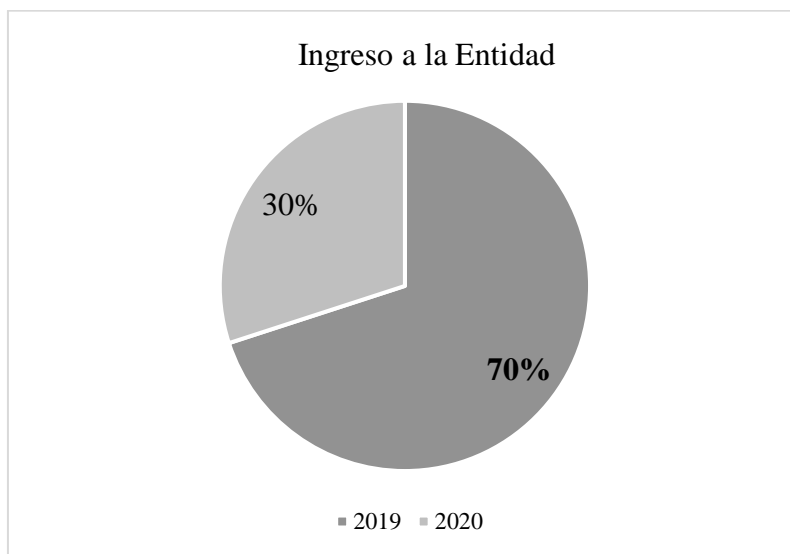
A continuación, se describe cada uno de los cuatro 4 grupos focales teniendo en cuenta sus respectivas características así:

Grupo 1: Conformado por mujeres (más nuevas de haber ingresado a la organización y por cada dependencia)

A continuación, se ilustran mediante gráficos o figuras los datos censales de este grupo focal con su respectivo análisis.

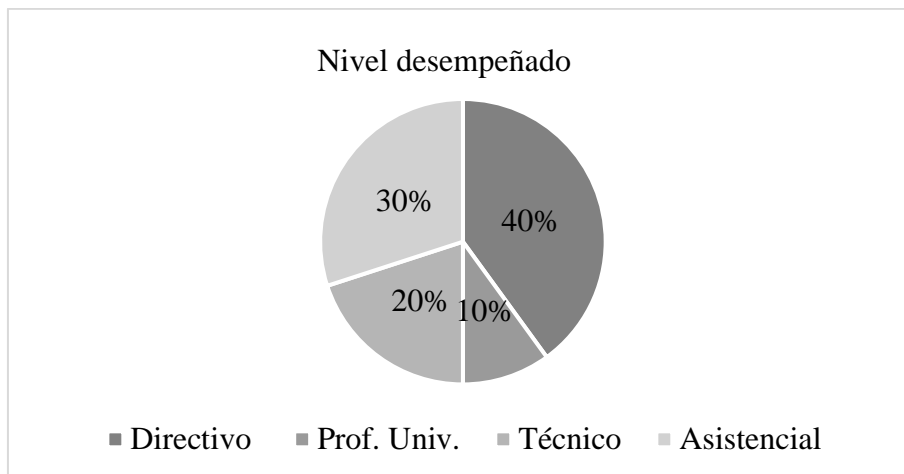
Figura 16

Ingreso a la entidad 1



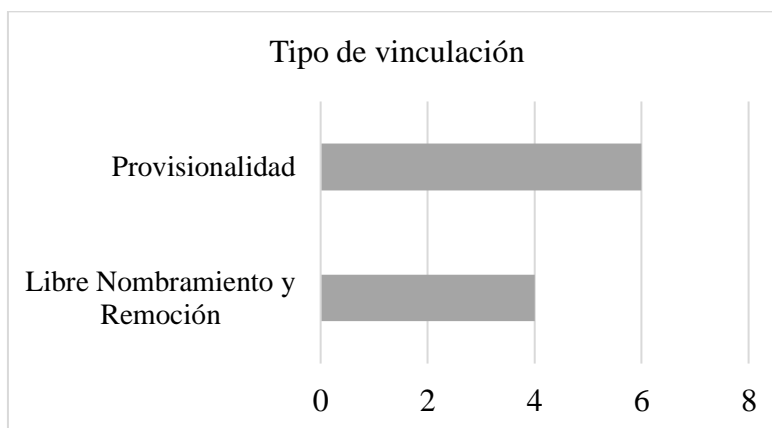
Fuente: Resultado obtenido de caracterización de grupo focal 1

De las 10 mujeres que participan en el grupo focal el 70% ingreso en el 2019, mientras que el 30% ingresó a la planta de cargos este año.

Figura 17*Nivel desempeñado*

Fuente: Resultado obtenido de caracterización de grupo focal 1

De la totalidad de las mujeres que participan en este grupo focal el nivel desempeñado que tienen a cargo es el 40% lo tiene el nivel directivo, 30% el nivel asistencial, el 20% el nivel técnico y finalmente el nivel profesional con el 10%.

Figura 18*Tipo de vinculación*

Fuente: Resultado obtenido de caracterización de grupo focal 1

De las 10 mujeres participantes del grupo focal 1, el 60% están en provisionalidad, mientras que las que están en cargos de Libre Nombramiento y Remoción equivalen al 60%.

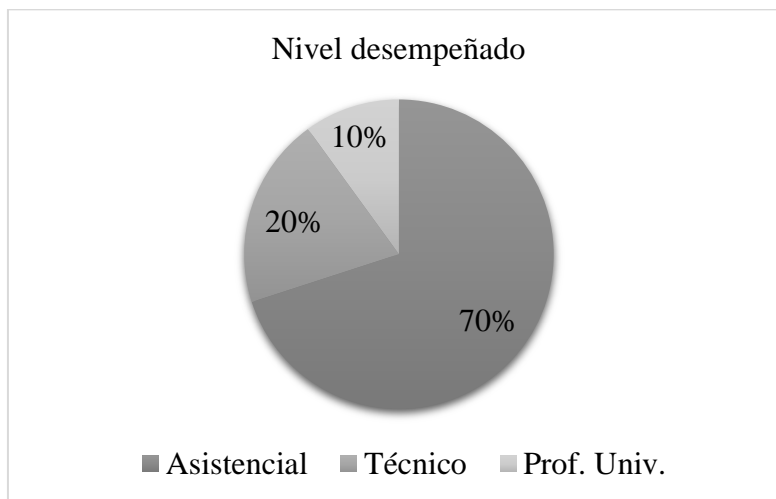
Lo anterior, demuestra la heterogeneidad que se presenta en sus características, por lo que posiblemente habrá poca homogeneidad en las respuestas al ejercicio.

Grupo 2: Conformado por hombres (Nuevos de haber ingresado a la organización)

A continuación, se ilustran mediante gráficos o figuras los datos censales de este grupo focal con su respectivo análisis.

Figura 19

Nivel desempeñado



Fuente: Resultado obtenido de caracterización de grupo focal 2

De los 10 hombres participantes del grupo focal 2, el 70% está en un nivel asistencial, el 20% en un nivel técnico y finalmente el 10% se encuentra en un nivel desempeñado de profesional universitario.

La siguiente figura muestra el tipo de nivel en el que se encuentra la población.

Figura 20

Tipo de vinculación



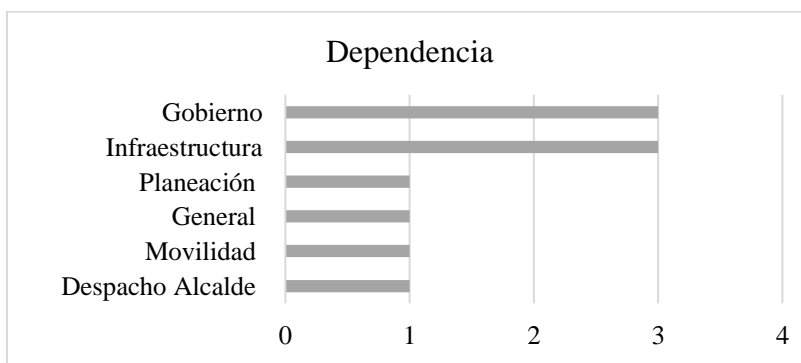
Fuente: Resultado obtenido de caracterización de grupo focal 2

Del grupo focal participante integrado por hombres el 90% se encuentra vinculado a través de provisionalidad y el 10% en Libre Nombramiento y Remoción.

La presente figura muestra la cantidad de personas que se encuentran por dependencia.

Figura 21

Dependencia



Fuente: Resultado obtenido de caracterización de grupo focal 2

En este grupo focal participan de a una persona por las siguientes dependencias Secretaría de Planeación, General, Movilidad y Despacho del alcalde, mientras que desde Gobierno e Infraestructura participan de a 3 personas, las cuales suman 6.

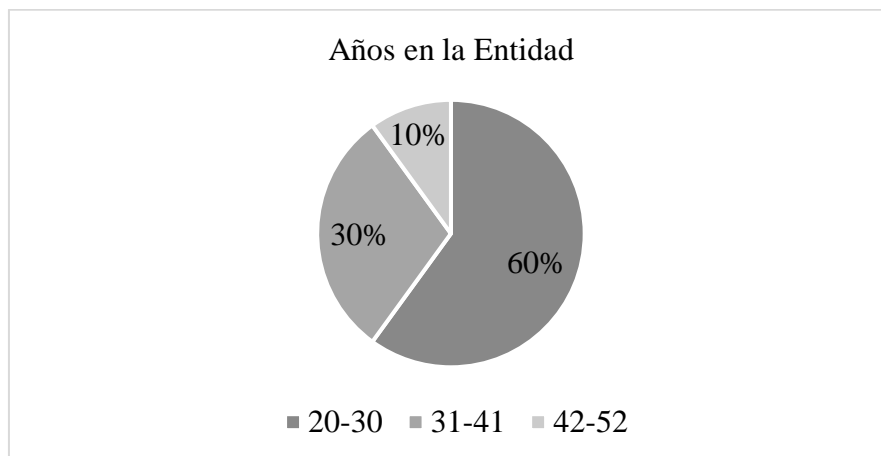
En este grupo se puede evidenciar que hay características similares, como es que varios de los participantes se encuentran en la misma dependencia, la mayoría se encuentra en provisionalidad y la mayoría desempeña un cargo asistencial, por lo que posiblemente los resultados reflejen mayor homogeneidad.

Grupo 3: Una persona diferente del grupo 1 y 2 de cada dependencia (9 secretarías y el despacho del alcalde sin funciones directivas y con más antigüedad en la organización).

A continuación, se ilustran mediante gráficos o figuras los datos censales de este grupo focal con su respectivo análisis.

Figura 22

Años en la Entidad



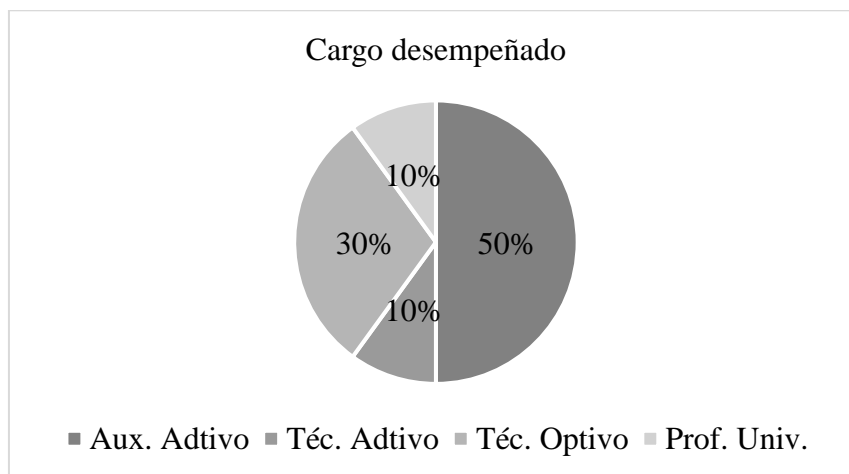
Fuente: Resultado obtenido de caracterización grupo focal 3

Del grupo focal participante el 60% lleva entre 20 y 30 años en la Entidad, el 30% lleva entre 31 y 41 años y el 10% lleva entre 42 y 52 en la organización.

En la siguiente figura se muestran en qué porcentaje están distribuidos los cargos.

Figura 23

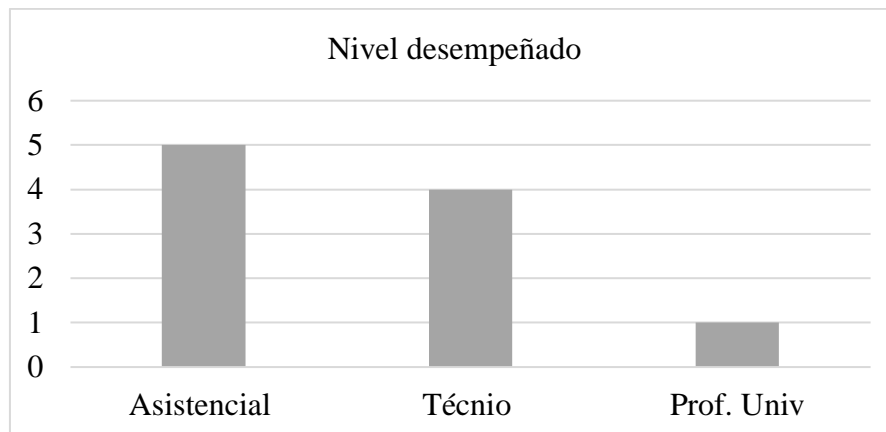
Cargo desempeñado



Fuente: Resultado obtenido de caracterización grupo focal 3

De los resultados obtenidos en el presente grupo focal en cuanto al cargo desempeñado, la mayoría con el 50% lo ocupa el cargo de auxiliar administrativo, el 30% como Técnico administrativo; y el técnico operativo y profesional universitario cada uno con el 10%.

La presente figura muestra los resultados obtenidos del nivel desempeñado de los participantes.

Figura 24*Nivel desempeñado*

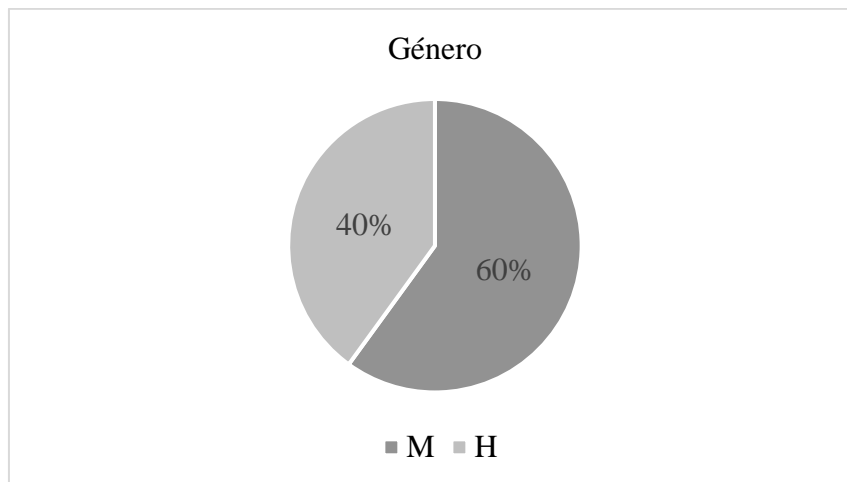
Fuente: Resultado obtenido de caracterización grupo focal 3

De este grupo focal 5 personas pertenecen al nivel asistencial, 4 al nivel técnico y 1 al nivel profesional.

De los resultados obtenidos en la caracterización en este grupo focal se pueden analizar varios aspectos, es una población heterogénea teniendo en cuenta que el 50% son hombres y 50% son mujeres; se evidencia que la población lleva más de 20 años en la organización, incluso hay personas que ya cumplen los requisitos para jubilarse, poca gente se ha profesionalizado, hay consistencia y coincidencia entre el nivel asistencial, pues la mayoría de estos son auxiliares administrativos. Todos son de carrera administrativa.

Grupo 4: Conformado por las personas de niveles directivos (Los secretarios y el alcalde)

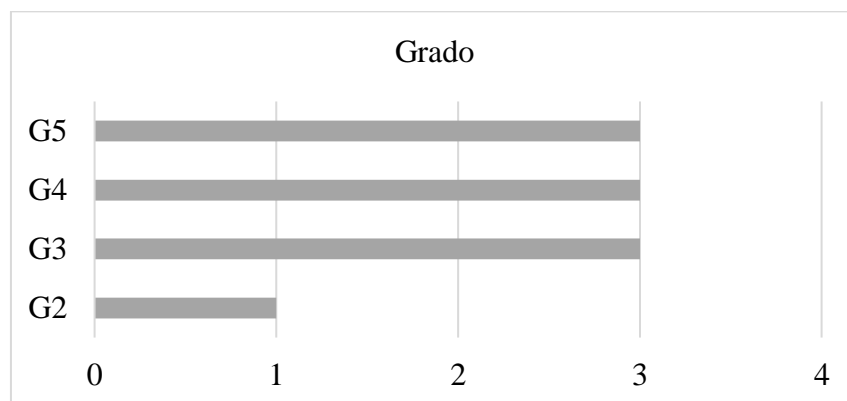
A continuación, se ilustran mediante gráficos los datos censales de este grupo focal con su respectivo análisis.

Figura 25*Género*

Fuente: Resultado obtenido de caracterización grupo focal 4

Este grupo focal conformado por 10 personas, el 60% son mujeres y el 40% son hombres.

A continuación, se presenta gráfico que muestra los grados que ocupan cada uno de los niveles directivos.

Figura 26*Grado*

Fuente: Resultado obtenido de caracterización grupo focal 4

De los resultados obtenidos, de los directivos hay una 1 persona en grado 2 y 9 personas en los grados 3, 4 y 5 respectivamente.

De la caracterización realizada a los niveles directivos de la entidad, se puede evidenciar que no hay ninguno en grado 1, que el nivel máximo es el grado 5 (esta clasificación se da de acuerdo a su experiencia y niveles académicos). Por otro lado, se trata del grupo que toman las decisiones en la entidad conformado por el alcalde y sus secretarios, estando el alcalde por encima de ellos. Se puede ver también, que hay homogeneidad en sus características, pues todos ingresaron en el 2020, son de Libre Nombramiento y Remoción, entre otros, la gran diferencia es su género. Se puede concluir que los resultados obtenidos en las respuestas a las preguntas contenidas para este ejercicio podrían presentar homogeneidad, pero diferenciarse en gran manera de los demás grupos.

Anexo E. Modelo de Gestión del Talento Humano del Municipio de Amalfi

Figura 3

Modelo de Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia