

**ESTADO DEL ARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA
DEL MUNICIPIO DE TULUÁ DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

MIRLELLY LOPEZ AGUDELO
RUTH AMPARO SALAMANCA SALAMANCA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2011

**ESTADO DEL ARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA
DEL MUNICIPIO DE TULUÁ DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

MIRLELLY LOPEZ AGUDELO
RUTH AMPARO SALAMANCA SALAMANCA

Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de Administrador de
Empresas

Director:
CARLOS ALBERTO POLANCO HUERTAS
Especialista en Administración de Empresas

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2011

Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Unidad Central del Valle del Cauca para optar por el título de Administrador de Empresas.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, 30 de mayo de 2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios. Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A ti Madre. Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad, por la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.

¡Gracias por darme la vida!

¡Te quiero mucho!

A mi Lindo Muchas gracias por estos cuatro años de conocernos y en los cuales hemos compartido y vivido tantas cosas, y que ahora estas con migo en este día tan importante para mí, solo quiero darte las gracias por todo el apoyo que me has brindado para continuar y seguir adelante cultivando triunfos en mi vida profesional y en nuestra vida familiar.

A mis Hermanos Por qué siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad.

A mi amiga. Que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigas: Ruth Amparo Salamanca

A la **Unidad Central del Valle del Cauca** y en especial a la **Facultad de ciencias Administrativas y contables** que me dieron la oportunidad de formar parte de ellas.

A todos ustedes

Muchas gracias de todo corazón.

Mirlelly López Agudelo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por iluminarme por llenar mi vida de bendiciones y darme sabiduría en cada situación.

A mis padres Raúl y Enelia (q.e.p.d.) mi eterna gratitud por su amor, y su fe en mi persistencia. En todo momento los recuerdo.

A mi esposo Álvaro y a mi linda hija Angélica María por el afecto, comprensión y tolerancia.

A mis hermanos Diego, José Raúl, Teresita de Jesús, Carlos Alberto y Luz Marina; por la compañía y el apoyo que me brindaron. Sé que cuento con ellos siempre.

A la Empresa Colombina S.A. por el apoyo para iniciar y culminar con éxito este anhelo de mi vida.

A todas las personas que de una u otra manera hicieron parte de este logro; por la confianza y lealtad

Ruth Amparo Salamanca Salamanca

AGRADECIMIENTOS

El equipo de trabajo agradece a la facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables, al programa de Administración de Empresas, al decano Ing. Gustavo Adolfo Salazar y a toda la planta de docentes, directivos y personal administrativo, quienes han sido gestores de este proceso.

Agradecemos a nuestro director de Tesis, Dr. Carlos Alberto Polanco Huertas, al Dr. Eusebio Ducuara, por su tiempo, su dedicación, sus observaciones y su trabajo permanente de acompañamiento en el proceso de hacernos mejores profesionales.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 18 |
| 1. JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 2. OBJETIVOS | 24 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL..... | 24 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. | 24 |
| 3. MARCO REFERENCIAL | 25 |
| 3.1. MARCO TEÓRICO | 25 |
| 3.1.1. Teorías de la gerencia estratégica. | 25 |
| 3.1.2. Cultura organizacional..... | 25 |
| 3.1.3. Tipos de estructura organizativa..... | 26 |
| 3.1.4. Gestión pública y privada | 28 |
| 3.1.5. Modelo estándar de control interno (MECI) | 29 |
| 3.1.6. Dimensiones de la cultura organizacional | 30 |
| 3.1.7. Teorías de Organización | 33 |
| 3.2. Marco Conceptual..... | 34 |
| 3.3. MARCO DE ANTECEDENTES | 38 |
| 3.3.1. Estudios de cultura organizacional realizados en el exterior..... | 38 |
| 3.3.2. Estudios de cultura organizacional realizados en Colombia | 41 |
| 3.4. MARCO LEGAL..... | 42 |
| 3.4.1. Ley 872 de 2003 (Diciembre 30)..... | 44 |
| 3.4.2. Ley 909 de 2.004 (23 de septiembre). | 44 |
| 3.4.3. Ley 962 de 2005 (Julio 8)..... | 44 |
| 3.4.4. Otros decretos reglamentarios | 44 |
| 3.4.5. Principios y Valores de la Ley 152 de 1994..... | 45 |
| 3.5. MARCO GEOGRÁFICO | 47 |
| 3.6. MARCO HISTÓRICO | 49 |
| 3.7. MARCO TECNOLÓGICO | 51 |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 55 |

| | Pág. |
|---|------|
| 4.1. PROCESO DE EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ..... | 55 |
| 4.1.1. Reseña histórica del municipio de Tuluá..... | 55 |
| 4.1.2. Objetivos institucionales de la cultura organizacional. | 57 |
| 4.1.3. Estrategias de la política pública del desarrollo organizacional. | 58 |
| 4.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO A NIVEL MUNICIPAL | 58 |
| 4.2.1. Limitaciones a la estructura administrativa | 59 |
| 4.2.2. Procesos | 60 |
| 4.2.3. Control interno..... | 61 |
| 4.2.4. Las personas que sirven al municipio | 63 |
| 4.2.5. Servidores Públicos | 64 |
| 4.2.6. Auxiliares de la Administración | 67 |
| 4.2.7. Régimen salarial y prestacional. | 68 |
| 4.3. CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ EN EL PERIODO 2001-2011 COMO COMPONENTE DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL | 69 |
| 4.3.1. Estructura organizacional de la alcaldía municipal de Tuluá. | 69 |
| 4.3.2. Mejoras evidenciadas en la cultura organizacional de la alcaldía municipal de Tuluá en cada una de las tres últimas administraciones. | 69 |
| 4.3.3. Distribución de la planta de cargos por dependencia | 75 |
| 4.3.4. Organigrama alcaldía municipal de Tuluá..... | 77 |
| 4.3.5. Análisis de la estructura organizacional de la alcaldía municipal de Tuluá | 78 |
| 4.3.6. Analizando el organigrama vigente para esta última administración municipal ...ver..... | 78 |
| 4.5. IMAGINARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA PERIODO 2001-2011 | 80 |
| 4.4.1. Componentes estratégicos del plan de desarrollo influyentes en la cultura organizacional dela alcaldía municipal de Tuluá – periodo 2001-2011 | 80 |

| | Pág. |
|---|------|
| 4.4.2. Ejes o áreas de trabajo en los que se orienta el marco de acción de la alcaldía municipal de Tuluá | 87 |
| 4.4.3. Objetivos institucionales..... | 91 |
| 4.5. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ (DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA) | 93 |
| 4.5.1. Variables utilizadas para el Análisis de la Cultura Organizacional Existente en la Alcaldía Municipal de Tuluá | 93 |
| 4.5.2. Aplicación y análisis del instrumento tecnológico..... | 94 |
| 4.6. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ..... | 95 |
| 4.7. TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ PARTIR DE LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN | 101 |
| 4.7.1. Variables utilizadas para el análisis de la cultura organizacional deseada en la alcaldía municipal de Tuluá (departamento del Valle del Cauca) | 101 |
| 4.7.2. Análisis de la cultura organizacional deseada en la alcaldía municipal de Tuluá | 101 |
| 4.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 106 |
| 4.8.1. Conclusiones..... | 106 |
| 4.8.2. Recomendaciones | 110 |
| 5. DIVULGACIÓN | 111 |
| ANEXOS | 115 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Información general Municipio de Tuluá* | 48 |
| Tabla 2. Referencia Cronológica del Municipio de Tuluá* | 49 |
| Tabla 3. Límites al gasto de funcionamiento municipal según los ingresos corrientes* | 59 |
| Tabla 4. Modelo Operativo por Procesos de la Administración Municipal*..... | 60 |
| Tabla 5. Actores del proceso de gestión, según su intervención en los momentos* | 63 |
| Tabla 6. Servidores públicos de la administración municipal.*..... | 64 |
| Tabla 7. Límite Salarial para Alcaldes según Categoría del Municipio (2010)*..... | 68 |
| Tabla 8. Nomenclatura específica y clasificación del empleo para el periodo 2001-2003* | 71 |
| Tabla 9. Nomenclatura y Clasificación de los Empleos para el periodo de Gobierno 2004-2007* | 73 |
| Tabla 10. Clasificación de los Empleos para el periodo de Gobierno 2008-2011*..... | 74 |
| Tabla 11. Distribución de la planta de cargos de la administración del municipio de Tuluá por dependencia* | 75 |
| Tabla 12. Distribución de la planta global de cargos de la alcaldía municipio de Tuluá según los niveles* | 76 |
| Tabla 13. Misión formulada en el municipio de Tuluá periodos 2001-2011 | 81 |
| Tabla 14. Visión formulada en el municipio de Tuluá periodos 2001-2011 | 82 |
| Tabla 15. Valores y Principios propuestos a nivel institucional en el municipio de Tuluá periodo 2001-2011* | 84 |
| Tabla 16. Ejes de trabajo propuestos en la administración del municipio de Tuluá para el periodo de gobierno 2008-2011* | 90 |
| Tabla 17. Participación dentro de cada eje de trabajo en la gestión de la administración del municipio de Tuluá definida para el periodo de gobierno 2008-2011 | 91 |
| Tabla 18. Objetivos Institucionales definidos en el municipio de Tuluá para los periodos de gobierno comprendidos entre el año 2001-2011 | 92 |
| Tabla 19. Resultados de los cálculos para determinar la cultura existente en la alcaldía municipal de Tuluá | 96 |
| Tabla 20. Cultura existente en la alcaldía municipal de Tuluá* | 97 |

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 21. Tipo de Cultura dentro del modelo de Cultura Existente por niveles en la alcaldía municipal de Tuluá*,** | 98 |
| Tabla 22. Resultados de los cálculos para determinar la cultura deseada en la alcaldía municipal de Tuluá*,** | 102 |
| Tabla 23. Cultura deseada en la alcaldía municipal de Tuluá* | 103 |
| Tabla 24. Cuadro resumen de los índices de participación de cada subcultura organizacional VS. el nivel organizacional existente | 104 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|--|------|
| Grafico 1. Cultura organizacional en las entidades públicas* | 31 |
| Grafico 2. Interface del software usado para el cálculo de datos* | 54 |
| Grafico 3. Estructura Administrativa Municipal* | 59 |
| Grafico 4. Organigrama de la administración central del Municipio de Tuluá* | 77 |
| Grafico 5. Representación gráfica del aplicativo y las variables que se aplicaron a cada pregunta | 95 |
| Grafico 6. Cultura existente en la alcaldía municipio de Tuluá | 97 |
| Grafico 7. Cultura Existente por Niveles dentro de la Planta de Cargos de la Alcaldía municipal de Tuluá | 98 |
| Grafico 8. Cultura Deseada Alcaldía Municipal de Tuluá* | 103 |
| Grafico 9. Cultura Deseada por Niveles dentro de la planta de cargos de la Alcaldía municipal de Tuluá | 105 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|----------------------|------|
| Anexo A | 116 |
| Anexo B | 132 |
| Anexo C | 138 |

GLOSARIO

AUTOCONTROL: Es la capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la entidad para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

AUTOGESTIÓN: Es la capacidad institucional de toda entidad pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la ley.

AUTORIDAD: es la facultad que posee una persona para dar órdenes y exigir que sean cumplidos por sus subalternos sus deberes. Esto es, el poder otorgado para organizar un servicio.

AUTORREGULACIÓN: Es la capacidad institucional de la Entidad Pública para reglamentar, con base en la Constitución y en la ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO: Disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las entidades, que a: manera de compromiso ético buscan garantizar una gestión eficiente, integra y transparente en la administración pública. Este documento recoge las normas de conducta, mecanismos e instrumentos que deben adoptar las instancias de dirección, administración y gestión de las entidades públicas, con el fin de generar confianza en los públicos internos y externos hacia el ente estatal.

CÓDIGO DE ÉTICA: Es el documento de referencia para gestionar la ética en el día a día de la entidad. Está conformado por los principios, valores y Directrices que en coherencia con el Código de Buen Gobierno, todo servidor público de la entidad debe observar en el ejercicio de su función administrativa

CONSIDERACIÓN/VALORACIÓN: Atención con el que se trata a una persona.

CONTROL ESTRATÉGICO: Estructuración de Componentes de control que al interrelacionarse entre sí, permiten el Control al cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la entidad pública. Establece las bases necesarias para que el control sea una práctica cotidiana y corriente en la entidad pública; permite controlar la planificación y su acción, hacia la consecución de sus objetivos en forma eficiente y eficaz, con un claro sentido de cumplimiento a la finalidad social del Estado.

CONTROL DE GESTIÓN: El control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

CULTURA: Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman.

CLIENTE: La persona, grupo o entidad que ha encargado una evaluación y ante quien el evaluador tiene responsabilidad.

DELEGACIÓN: Es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación y al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

DESEMPEÑO: Es el comportamiento del servidor público en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

EFICACIA: Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

EFICIENCIA: Es el criterio económico que releva la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de los recursos, energía y tiempo.

EFFECTIVIDAD: Es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa.

EMPODERAMIENTO: *Empowerment*, según YohannJonson, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo."

ESTADO DEL ARTE: Es el recorrido que se realiza -a través de una investigación de carácter bibliográfico- con el objeto de conocer y sistematizar la producción científica en determinada área del conocimiento. Esta exploración documental trata de elaborar una lectura de los resultados alcanzados en los procesos sistemáticos de los conocimientos previos a ella¹.

INDICADOR: Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"); proporcionando los medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y

¹ Souza, María Silvina; La centralidad del estado del arte en la construcción del objeto de estudio; Universidad nacional de la Plata; Facultad de periodismo y comunicación social, 2010

beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

INSTITUCIÓN: Las reglas formales e informales según las cuales interactúan los agentes del sistema. Las instituciones comprenden una gama de áreas como estructuras normativas, cultura, marcos jurídicos, políticas y tendencias.

MISIÓN: Definición del que hacer de la entidad. Está determinado en las normas que regulan y se ajusta de acuerdo a las características de cada ente público.

MOTIVACIÓN: La motivación puede definirse como la fuerza interior que impulsa a una persona hacia el logro de un objetivo.

ORGANIZACIÓN: Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
Agustín Reyes Ponce.

PLAN DE DESARROLLO: Es una herramienta de gestión que busca promover el desarrollo social en una determinada región.

PRINCIPIOS ÉTICOS: Creencias básicas sobre la forma correcta como debemos relacionarnos con los otros y con el mundo, desde las cuales se rige el sistema de valores éticos al cual la persona o el grupo se adscriben.

PROGRAMA: Un grupo de proyectos, servicios y actividades afines dirigidos al logro de metas específicas.

PROYECTO: Un emprendimiento planificado, diseñado para lograr ciertos objetivos concretos en el marco de un presupuesto dado y un determinado periodo.

RECONOCIMIENTO DE AUTORIDAD: La validación consensual de los sujetos para aceptar la autoridad dentro de un escenario de reconocimiento intrínseco. Es decir, se trata de un comportamiento legitimado en la acción concreta y no en las normas formales.

RECURSIVIDAD: Capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades, así como de proponer y emprender alternativas de soluciones novedosas en diferentes situaciones de la Organización a partir de los recursos disponibles.

RELACIONES DE GRUPO: Son relaciones estructuradas y organizadas en las que las personas ocupan determinadas posiciones (estatus), desempeñan distintos roles y existen unas normas o reglas comunes que regulan la interacción, a partir de la motivación de objetivos comunes y en la búsqueda de satisfacciones individuales y colectivas de carácter interdependientes.

RELACIONES ORGANIZACIONALES: Son aquellas que establecen los individuos que forman parte de una organización y adscritos a una función dentro de la misma se relacionan entre sí, entre sus áreas y con los agentes externos y otras organizaciones.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Es un proceso encaminado a resolver problemas en la cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre los que les afecta a ambos.

RESPUESTA ENTORNO: Capacidad para articular el funcionamiento de la organización con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas organizacionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad

SECTOR: Área sujeta a análisis, como salud, educación, manufactura, unidades familiares o empresas. Los sectores están compuestos por instituciones y organizaciones.

SUBORDINACIÓN: Dependencia de una persona o una cosa respecto de otra o de otras, por las que está regida o a las que está sometida.

TIPO DE MOTIVACIÓN: Son los diferentes tipos de atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. Las motivaciones están compuestas de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

TOMA DE DECISIONES: Es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas a partir de criterios de decisión, de su ponderación, despliegue de las alternativas, su evaluación.

VALORES ÉTICOS: Forma de ser y de actuar de las personas que son altamente deseables como atributos o cualidades propias y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana.

VISIÓN: Establece el deber ser de la entidad pública en un horizonte de tiempo, desarrolla la misión del ente e incluye el plan de gobierno de su dirigente, que luego se traduce en el plan de desarrollo de la entidad.

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones de hoy para poder cumplir con las exigencias cada vez mayores de sus clientes y no desaparecer llevan a considerar la importancia de estas y su buen manejo a fin de lograr mejorar la calidad de vida de una comunidad en particular.

Las organizaciones e instituciones del sector público no están ajenas en su contribución para el mejoramiento de la calidad de vida de una población, considerándolas hoy en día como entidades de trascendencia e importancia, lo que hace necesario estar atentos a su forma de actuar y proceder en el manejo de los recursos, implementación de estrategias y mecanismos dispuestos para el logro de este propósito.

Hoy estas organizaciones deben estar atentas a las exigencias que demanda la población en general, así como actualizarse y acomodarse a estos cambios a fin de lograr que la gestión realizada sea realmente efectiva.

Este trabajo de investigación hace parte del conjunto de investigaciones que adelanta el grupo de investigación GIDE de la Unidad Central del Valle del Cauca cuyo objetivo general inmediato es realizar la caracterización de las instituciones y organizaciones del sector público a fin de establecer su grado de evolución, compromiso y orientación hacia la comunidad. Trabajo que se ha adelantado ya en seis municipios de la región del Centro del Valle del Cauca.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se consideran varios capítulos; el primero hace referencia a la problemática existente y metodología utilizada por el grupo de investigación para la obtención y análisis de los resultados a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

En otros capítulos se orienta a la identificación del proceso de evolución histórica del municipio de Tuluá, su estructura de gobierno actual y elementos de planeación estratégica actuales; en el tercer capítulo se identifican los elementos de la organización administrativa propios del sector público a nivel municipal y que son establecidos dentro del entorno nacional.

Las características de la estructura administrativa dentro del modelo de cultura organizacional de la alcaldía Municipal de Tuluá se analizan en capítulos separados, otros capítulos de la monografía tienen la intención de mostrar y evidenciar el proceso de toma de datos de tipo primario, así como su cálculo y posterior análisis.

En el transcurso de los últimos capítulos se identifica, de acuerdo a las variables propuestas en los instrumentos de diagnóstico, el imaginario de la cultura existente en la Alcaldía Municipal de Tuluá y las tendencias deseadas de la cultura Organizacional de la Alcaldía municipal de Tuluá a partir de las expectativas y necesidades de los funcionarios públicos.

Las conclusiones y recomendaciones se encuentran en el capítulo final; partiendo de los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación, todas las propuestas han sido formuladas por el grupo de investigación.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes del Problema

Existe una baja gestión gerencial producto de la existencia de estructuras administrativas obsoletas e inoperantes, la pobre gestión de personal, lo que se expresa en la falta de criterios científicos y técnicos en la selección del personal, la ausencia de programas de capacitación de amplia cobertura y el predominio de un estilo de dirección autocrático² son solo algunos de los problemas organizacionales que hoy por hoy enfrentan muchas instituciones y corporaciones públicas de nuestro país.

Según diagnósticos sectoriales, estudios de competitividad y análisis de indicadores de gestión del sector público tomado de partes de trabajos de grado, proyectos e investigaciones sobre Cultura Organizacional por parte del grupo de investigación GIDE de la Unidad Central del Valle³, muestran que el estado del arte de la cultura organizacional e institucional de los municipios no tienen una apropiada visión del futuro, descuido del desarrollo del talento humano, no desarrollan y mantienen un enfoque gerencial de la cultura organizacional, su planificación es desarticulada de los intereses y necesidades de la comunidad y de sus empleados, deterioro de las finanzas y mal manejo de los recursos.

Así las cosas, se considera pertinente identificar los aspectos de la cultura organizacional que antes y hoy inciden en el desarrollo institucional de la Alcaldía del Municipio de Tuluá, lo anterior, para tener elementos de juicio que permitan sugerir acciones que faltan en la cultura del ente territorial para lograr un desempeño deseado.

Formulación del Problema.

¿Cuál es el estado de la Cultura Organizacional que incide en el desarrollo de la alcaldía municipal de Municipio de Tuluá (Departamento del Valle del Cauca)?

Sistematización del Problema.

- ✓ ¿Cómo ha sido el proceso de evolución histórica del Municipio de Tuluá en el periodo 2001 - 2011?
- ✓ ¿Cuáles son los elementos organizacionales que deben predominar en la administración pública a nivel municipal?
- ✓ ¿Qué tipo de modelo administrativo está usando hoy la alcaldía Municipal de Tuluá?
- ✓ ¿Cuáles el imaginario existente de cultura organizacional que impera en la organización alcaldía municipal de Tuluá?

² Mendoza G., José Ma.; La administración pública en Colombia, un enfoque administrativo; Universidad del Norte; Colombia; 2008

³GIDE. Modernización, Historia Empresarial y Liderazgo, Tuluá siglo XX. UCEVA. 2011

✓ ¿Cuál es la cultura deseada de la alcaldía municipal de Tuluá a partir de las expectativas y necesidades de los servidores públicos que integran la organización?

1. JUSTIFICACIÓN

El estado del arte de la cultura organizacional de la alcaldía del municipio de Tuluá es un estudio realizado por investigadores del grupo GIDE de la Unidad Central del Valle del Cauca, cuyo objetivo general inmediato es desarrollar un diagnóstico profundo del estado de gestión pública en la alcaldía de Tuluá y, en especial, diagnosticar el estado del arte de la cultura organizacional con el fin de esbozar de forma clara este concepto a la comunidad centro-vallecaucana.

El estado del arte se refiere al estudio bibliográfico de referencias culturales, técnicas, conceptuales y jurídicas que aporten información acerca del estado del arte de la cultura organizacional adoptado por la alcaldía municipal de Tuluá en el periodo 2001 – 2011 y su integración con los servidores públicos de cada uno de los tres periodos administrativos que han transcurrido durante este tiempo. En este primer estudio del proyecto, el estudio del arte hace referencia únicamente al estudio de documentos que esbozan la situación laboral de cada uno de esos periodos y la forma en que estuvo constituida la subordinación, dependencia, niveles jerárquicos y otros de la estructura.

La cultura organizacional de la alcaldía de Tuluá ha enfrentado diversos cambios acelerados tales como la necesidad de modernización de la gestión pública administrativa, replanteamientos y optimización de los procesos de la administración pública, entre otros que han obligado a la institución a cambiar constantemente su estructura organizacional para adaptarse al cambio, pero, ¿estos cambios realmente han ayudado a que los objetivos propuestos en pro de una mejor administración se cumplan?

En el transcurso de los capítulos pertinentes a la investigación del estado del arte de la organización a la Alcaldía de Tuluá, nos encontraremos con modelos culturales que evidencian, recrean y muestran el pensamiento y percepción organizacional de los servidores públicos que, como seres humanos, trabajan asociadamente en pro de la satisfacción de metas y objetivos que a su vez pueden evaluar, diagnosticar y proponer nuevas formas de organización basados en sus percepciones y anotaciones tomadas desde el plano perceptual como imaginarias deseadas.

No obstante, más allá de un análisis del imaginario que perciben los servidores públicos de la alcaldía, el proyecto busca proponer el estado actual de la organización administrativa de la institución, para lo cual se propondrán los dos escenarios, imaginario y deseado, de la organización administrativa de la Alcaldía de Tuluá.

El estudio consta de varias fases, dos de ellas muy similares pero completamente distintas en la búsqueda de los objetivos a satisfacer; una de ellas, la inicial, consta de un estudio consiente y sistemático de documentos bibliográficos que logren mostrar el estado del arte de la cultura organizacional en cada una de las tres últimas administraciones que ha tenido tanto el municipio como la alcaldía de Tuluá. En otro nivel, uno más directo y cercano a los servidores públicos que viven la realidad de la organización administrativa, se llevará a cabo una serie de preguntas que buscan indagar y conocer cuál es el pensamiento a nivel

implícito y explícito⁴ de los servidores y trabajadores de la alcaldía de Tuluá...ver sección 3.1.6...

A nivel implícito, el cual llamaremos “el imaginario de la cultura organizacional”, hace referencia a lo que el funcionario percibe de la organización cultural de la institución. ...ver sección 2.2...

A nivel explícito, el cual llamaremos “cultura organizacional deseada”, hace referencia a lo que el funcionario desea de la alcaldía.

El modelo que se aplicará para recolectar esta información primaria es el propuesto por el señor José Miguel Hartasánchez Garaña llamado “Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional de los Directivos Públicos” el cual fue implementado en México a varios grupos de funcionarios públicos entre el año 1996 y el año 2000; este modelo fue presentado en 2002 ante el VII congreso internacional del CLAD⁵ (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).

Cabe anotar que el aplicativo al que se hace referencia es una herramienta muy importante en el desarrollo de este proyecto, pues es el modelo ya planteado, ajustado y desarrollado por Hartasánchez el que eventualmente nos dará la situación de la cultura organizacional real y deseada.

Este documento ayudará a investigadores futuros de nuestro grupo investigativo GIDE a planificar soluciones o acciones que lleven a mejorar o cambiar la situación que logre diagnosticar esta monografía y que tengan vínculo estrecho con las acciones que adelante la alcaldía municipal de Tuluá de la cual, esperamos, nuestro capital humano se pueda usar como equipo asesor en la construcción de una mejor organización para la administración municipal

⁴PÉREZ, Teodoro. Ética y Cultura Organizacional: El modelo de gestión ética para entidades del Estado

⁵HARTASÁNCHEZGARAÑA, José Miguel. Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

La importancia de la Cultura Organizacional se ve directamente ligada a estructuración de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La Cultura Organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. La cultura se manifiesta en las reglas formales e informales de un ente o un subgrupo, esta comprende los símbolos, los mitos, las visiones y los héroes colectivos del pasado y del presente de la organización.

Habitualmente se entiende por institución cualquier organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos. Las instituciones trascienden las vidas e intenciones humanas al identificarse con la permanencia de un propósito social, y gobiernan el comportamiento humano cooperativo mediante la elaboración e implantación de reglas.

Es por ello que las reglas formales e informales interactúan con los agentes de un determinado sistema. Las instituciones comprenden una gama de áreas como estructuras normativas, cultura, marcos jurídicos, políticas y tendencias.

Las organizaciones tienen una finalidad, la cual aborda los objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Esta investigación nos permite aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera y mostrar la importancia de que la UCEVA esté vinculada al desarrollo organizacional de los municipios como empresas que requieren un modelo gerencial efectivo, viable y sustentable.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer el estado del arte de la Cultura Organizacional que incide en el desarrollo de la alcaldía municipal del Municipio de Tuluá (Departamento del Valle del Cauca)

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Establecer como ha sido el proceso de evolución histórica del Municipio de Tuluá.
- Identificar las características de los elementos de la organización administrativa en el sector público a nivel municipal.
- Identificar cuáles son las características organizacionales que predominan en la administración pública de la alcaldía a nivel municipal en contexto con la cultura organizacional
- Establecer cuáles son las características de la estructura administrativa dentro del modelo de cultura organizacional de la alcaldía Municipal de Tuluá
- Determinar el modelo de cultura organizacional existente en la alcaldía del municipio de Tuluá en el periodo 2001 - 2011
- Establecer mediante los instrumentos de diagnóstico cual es la tendencia deseada a la Cultura organizacional de la alcaldía Municipal de Tuluá, a partir de las expectativas y necesidades de los servidores públicos que integran la organización.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Teorías de la gerencia estratégica.

En el documento realizado por el Lic. Hénder Labrador, se dice que la gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas⁶.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación⁷.

3.1.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional se ha definido como:

"una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"⁸

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la

⁶ Labrador Suarez, Hénder Eduardo; Gerencia estratégica; publicación independiente; 2005

⁷ *Ibíd.*, p. 90.

⁸ Hill, Ch.W.L. & Jones G.R. Administración estratégica Un enfoque integrado, Colombia ; Mc Graw Hill. 1996

cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad. Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.⁹

3.1.3. Tipos de estructura organizativa¹⁰

El intento de establecer reglas para determinar las relaciones entre dirigentes y dirigidos, ha dado lugar al crecimiento de distintos tipos de organización.

Cada empresa tiene su propia estructura organizativa en función de sus objetivos, de su tamaño, de sus productos y de la coyuntura que atraviesa.

Estructura jerárquica o lineal

La estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.

Los poderes se concentran en el mando supremo, que se van delegando para que conforme se va decreciendo en el nivel jerárquico, se van limitando.

Ejemplo típico de esta organización es la militar. Esta organización es típica de las PYME.

Ventajas

- ✓ Es sencilla y de fácil comprensión: debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior.
- ✓ Clara delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados: esto proporciona una jurisdicción notablemente precisa.
- ✓ Estabilidad considerable: permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

Inconvenientes

⁹Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977

¹⁰CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

- ✓ Rígida e Inflexible: la estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.
- ✓ Excesivo énfasis en la jefatura: la unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, la organización lineal impide la especialización puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización.

Estructura Funcional¹¹:

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa.

Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

Ventajas de la Estructura Funcional:

- ✓ Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización: esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- ✓ Permite la mejor supervisión técnica posible: cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- ✓ Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución: existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

Desventajas de la Estructura Funcional:

- ✓ Dispersión, en consecuencia pérdida de la unidad de mando: la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- ✓ Subordinación simple: si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- ✓ Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

Estructura Línea y Staff:

Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las

¹¹MELINKOFF, Ramón V: La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la organización en la pymes.

Ventajas de la Estructura Línea y Staff:

- ✓ Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.
- ✓ Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. La organización línea-staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff.

Desventajas de la estructura Línea y Staff:

- ✓ Conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa: existe un probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff basados en que el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición, etc.
- ✓ Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff: el tipo de organización de línea y staff puede llevar a desequilibrios y distorsiones inevitables.

Estructura en Comité

Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la de línea o staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distintos departamentos para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras.

Estructura Matricial:

Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica), para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general.

3.1.4. Gestión pública y privada¹²

La gestión pública es de naturaleza diferente de la gestión privada. Una sociedad grande debe, a la imagen del Estado, resolver los problemas de organización. Su aparato administrativo debe recibir unas estructuras territoriales y funcionales adaptadas a los fines sociales. No se puede, pues aplicar en los dos casos los mismos principios de organización. La especialidad de la gestión pública, a pesar de algunas aproximaciones con la gestión privada no puede ser negada.

¹² Rico Calvano, Florentino. Hacia una gestión pública. EN: unisimonbolivar.edu.co. Colombia. 2005. p.7

La gestión pública es específica porque ella está al servicio del interés general, es el órgano de acción del poder político, no puede ser comparada con la gestión privada, este concepto ha sido tradicionalmente llevado al extremo de la gestión francesa. Esta reposa sobre una distinción trazada entre las administraciones y las instituciones privadas.

Las administraciones reciben el monopolio de la gestión pública de funciones consideradas como públicas por su naturaleza misma, por ejemplo, ciertos servicios son de responsabilidad del Estado o de la gestión pública, es necesario que el principio de la separación de los poderes garantice el pleno ejercicio de estos. Otros servicios al contrario son de naturaleza privada, si ellos son emprendidos por el Estado, no es sino ocasionalmente, accidentalmente porque ningún particular se ha hecho cargo de ellos dándole poca importancia al interés general.

En el interés general defendido por la gestión se encuentran confrontados los intereses particulares de los administradores. El derecho administrativo puede así legítimamente ser definido como un derecho derogatorio del derecho común, este carácter específico de la gestión pública conduce igualmente a poner orden en la función pública, unas reglas propias portadoras de los privilegios y restricciones desconocidas por el personal de las empresas privadas, particularismo que exista en agentes de Estado de los otros empleados en razón de la responsabilidad de defensa del interés general, pues pesa sobre los funcionarios; el otro aspecto, el servicio público no puede ser eliminado de las actividades privadas.

La gestión pública no es otra cosa que una empresa. La extensión de las actividades del Estado, es tal, que la gestión asume numerosas actividades comparables a las desarrolladas por los particulares, ya que no se puede caracterizar más la administración por su dominio de acción.

No hay que perder de vista el particularismo de la gestión pública, instrumento financiado por fondos públicos, por medio del cual el Estado ejerce sus objetivos. La gestión pública organiza la realización de fines sociales, ya sea por ella misma, o por el control y la orientación de iniciativas privadas.

3.1.5. Modelo estándar de control interno (MECI)

El Modelo Estándar de Control Interno que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.

Este Modelo se ha formulado con el propósito de que las entidades del Estado obligadas puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las Oficinas de Control Interno, Unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces.

Para ello, las entidades deberán realizar una evaluación sobre la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos de control definidos, a fin de establecer el diseño, desarrollo o grado de ajuste necesarios para su implantación y mejora.

Objetivos de Control Estratégico: Constituyen objetivos de Control Estratégico de la Entidad Pública los siguientes:

- a) Crear conciencia en todos los Servidores Públicos sobre la importancia del control, mediante la generación y mantenimiento de un entorno favorable que permita la aplicación de los principios del Modelo Estándar de Control Interno.
- b) Establecer los procedimientos que permitan el diseño y desarrollo organizacional de la Entidad de acuerdo con su naturaleza, características propósitos que le son inherentes.
- c) Diseñar los procedimientos necesarios, que permitan a la Entidad Pública cumplir la misión para la cual fue creada y proteger los recursos que se encuentren bajo su custodia, buscando administrar en forma diligente los posibles riesgos que se puedan generar.

3.1.6. Dimensiones de la cultura organizacional

Para autores como Teodoro Pérez, la cultura organizacional está compuesta por dos dimensiones y que según este autor, se encuentra estrechamente relacionadas.

Estas dos dimensiones son:

El Nivel Explícito, conformado por las manifestaciones visibles y audibles de la cultura, y que corresponde a los actos consientes de los miembros del grupo. Comprende los productos que se expresan en la ciencia, la tecnología, el arte, las leyes, las normas y reglamentos, los ritos, los eventos de celebración colectiva y los comportamientos de las personas.

El Nivel Implícito, por su parte, es el nivel no consiente. Está conformado por los paradigmas, las creencias básicas, los valores, los prejuicios y los mitos que las personas asumen en forma apriorística, así como por las dinámicas emocionales propias de la cultura del grupo concreto. Allí se ubican las predisposiciones básicas para pensar, sentir y actuar en una determinada forma que resulta coherente con esa cultura.

Llevada esta taxonomía a una organización laboral, puede decirse que la cultura organizacional está conformada por dos niveles esenciales.¹³

Los dos niveles que hace referencia el autor Teodoro Pérez, son básicamente los dos pilares que conforman la cultura organizacional y uno se ubica en un plano invisible, pero que se siente, y es donde se condensan las emociones, actitudes, valores y principios que impulsan al segundo pilar que es la acción, y es donde se encuentran los actos consientes de los empleados o funcionarios, guiado por las normas, leyes, procedimientos que orientan a los empleados y enmarcan el rumbo de la institución hacia el éxito, el estancamiento o el fracaso.

1) Las manifestaciones explícitas u observables, que se subdividen en: Lo que la organización expresa que es (La Misión, la Visión, el Código de Buen Gobierno, el Código

¹³ PÉREZ, Teodoro. *Ética y Cultura Organizacional. El estión ética para entidades del Estado.*

de Ética, las normas, la imagen corporativa); y Las prácticas organizacionales (Procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnologías que utiliza la organización).

2) Lo que los miembros de la organización piensan y sienten correspondiente al nivel implícito constituido por las creencias y valores esenciales de las personas que integran a la entidad. Estos valores esenciales usualmente son los mismos valores primarios de la cultura predominante en la que se inscribe la organización. Aplicado lo anterior a la entidad pública, se encuentra que su cultura organizacional se constituye en la intersección del nivel explícito correspondiente a la entidad como organización formal y el nivel implícito que corresponde al modo de ser de los servidores públicos integran a la entidad.

Como se muestra en Grafico 1 la unión de dos dimensiones o niveles como es el implícito y el explícito se interceptan para formar la Cultura Organizacional, es decir, de acuerdo a lo anterior, la cultura organizacional es el producto de la relación estrecha entre lo que se palpa y lo que se siente, que no es otra cosa que lo implícito y lo explícito como plantea el autor.

En múltiples explicaciones que el autor menciona, una especial es:

En la administración pública se han dado grandes modificaciones en los sistemas de planeación, de administración, de contabilidad y de control, en los procesos internos, etc. pero en muchos casos las prácticas de corrupción siguen siendo similares a las que existían hace cincuenta o cien años, porque los niveles implícitos de la cultura sobre lo público no han cambiado, es decir, se siguen manteniendo imaginarios y creencias de que lo público no es de nadie, y que está bien usufructuarlo para fines personales.¹⁴

Grafico 1. Cultura organizacional en las entidades públicas*



*Fuente: PÉREZ, Teodoro. Ética y Cultura Organizacional.

¹⁴Ibid., p.12

La ética entendida como los valores, principios y normas del fuero interno de las personas, se sitúa como un componente del nivel implícito de la cultura. Por ello, la implantación de procesos en las entidades públicas para fortalecer la gestión ética implica abordarla desde la perspectiva del cambio de la cultura organizacional

Referente al desarrollo político administrativo (institucional) se considera el conjunto de acciones tendientes a fortalecer tanto el aparato institucional público como privado para atender articuladamente objetivos de desarrollo en los ámbitos social (consolidación del tejido social), cultural (identidad) y ambiental (sostenibilidad).

En este sentido, la gestión pública para afianzar el desarrollo institucional se orienta hacia la generación de productos intermedios; mediante su acción se busca fortalecer al ente territorial para el manejo de los recursos, para la formulación y adopción de planes, programas y proyectos, para el afianzamiento de relaciones entre otros actores sociales del desarrollo local y otros niveles de administración regional y nacional.

De otra parte, la interrelación de la gestión en los diferentes aspectos y componentes del desarrollo, ésta se enfoca hacia la producción de bienes y servicios finales; tendientes a satisfacer las necesidades de la población y elevar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

La gestión del desarrollo en términos generales opera bajo el proceso de toma de decisiones, unas de tipo técnico y otras de tipo político. En la primera se hace referencia al conjunto de instrumentos y procedimientos que caracterizan la función administrativa, mediante los cuales se realizan acciones encaminadas hacia el logro de metas específicas; con una racionalidad de tipo científico-técnica.

La segunda se relaciona con el conjunto de intereses y de estrategias de los actores involucrados en el proceso de gestión, donde la racionalidad para el proceso de toma de decisiones se rige por una racionalidad social tendiente hacia la satisfacción de las necesidades básicas y otra de tipo político orientada hacia el incremento del poder en torno al uso y destinación de los recursos.

Teniendo en cuenta que la cultura en general es un proceso que supone la existencia de elementos compartidos, aprendidos, predecibles, preexistentes al individuo y transmitidos de generación en generación; se podría plantear que la cultura organizacional es un patrón de principios y valores básicos compartidos por los miembros de una organización, quienes los aprenden, tratando de buscar solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna.

Principios que llegan a ser tan eficaces que se validan y se enseñan a los nuevos miembros del grupo como las formas adecuadas de sentir, percibir y pensar frente a los problemas y, por ser elaborados colectivamente, determinan las acciones de las personas; es decir, la cultura de una organización se forma en el contexto de las relaciones interpersonales, y por tanto es el resultado de la historia y de los valores de la organización, que dentro de su interior se desarrollan subculturas de organización, pero que deben complementarse.

Ahora, la relación entre cultura organizacional y comportamiento individual del servidor es de interdependencia, es decir, la estructura social de la entidad afecta o moldea la forma de

pensar, valorar, sentir y actuar de cada integrante; pero, a la vez, las características personales de los servidores hacen su aporte al desarrollo de la identidad colectiva; por ello, los valores de la cultura organizacional adquieren legitimidad sólo en la medida en que sean compartidos por los miembros del grupo.

En síntesis, el diagnosticar y aplicar la cultura organizacional en la administración pública genera cambios positivos, ya que permite detectar fallas en los diferentes esquemas y la forma como se perciben y se hacen las cosas al interior de la institución pública.

3.1.7. Teorías de Organización

La definición de organización más acertada es la de “el conjunto de personas, sistemas, empleos, funciones, oficinas y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tiene un objetivo específico”¹⁵

Por su parte Robert Miles define la organización: “Como una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que rinden homenaje a una misión común y que depende de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo”.¹⁶

En la explicación que da sobre esta definición, Miles dice: “Una organización es una coalición en el sentido de que los grupos de interés creados por la división del trabajo son sustancialmente interdependientes. Estos grupos de interés y los resultados que derivan del trabajo están unidos por circunstancias frecuentes de que cada grupo realiza sólo una “parte” del producto o de la misión de la organización, y por el hecho de que deben compartir una base común de recursos y negociar parte de esos recursos”.¹⁷

Los aspectos anteriores crean tensiones dentro del sistema, tensiones que deben ser institucionalizadas y administradas si la organización quiere sobrevivir y prosperar.

Por otra parte, autores como Hofstede (1980), citado por Lic. Gustavo Blutma y María Soledad Méndez¹⁸, indica que la Cultura Organizacional es aplicable tanto a empresas de carácter privado como público y basa su tesis en las siguientes razones:

1. El conjunto de dependencias funcionales que constituyen el sector público es una organización, y por lo tanto, pueden ser abordados para su estudio desde las teorías de la administración.

¹⁵ Citado por: BLANK BUBIS, León., La administración de las organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali. Centro editorial Universidad del Valle.

¹⁶Ibid., p.56.

¹⁷Ibid., p.68.

¹⁸BLUTMA, Gustavo; MÉNDEZ PARNES, Maria soledad. Modelos de cultura organizacional en la administración pública. Centro de investigación en administración pública. Instituto de investigaciones administrativas

2. Como organización se caracteriza por los siguientes componentes estructurales: misión, cultura, gobierno, administración y financiamiento.

3. Todo grupo de personas que se reúnen con algún propósito, define ciertos usos y costumbres e institucionaliza criterios sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo aceptable e inaceptable. El conjunto de estos elementos configura modelos mentales, conceptos, hábitos y formas de relación que pueden ser resumidas en la categoría de análisis: cultura organizacional.

Entre los autores que dan soporte al tema de cultura, la investigación y el aplicativo se adopta desde la investigación del Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México José Miguel Hartasánchez Garaña y desde las investigaciones en Colombia de los docentes Carlos Eduardo Méndez Álvarez de la Universidad del Rosario y las Investigaciones de la ESAP de Javier Zorrilla Figueroa y Harold Satizabal M. en la Gobernación del Departamento del Valle y Cinco entidades descentralizadas del mismo. Por topologías se pueden apoyar en modelos similares como los siguientes, de donde se validan los rasgos de las variables que caracterizan la cultura.

Se puede observar de acuerdo a los anteriores planteamientos, que efectivamente la cultura organizacional, afecta la forma de hacer las cosas dentro de una organización, lo que a su vez repercute en la consecución de metas, objetivos estratégicos, y el alcance de la misión y visión de la organización. La forma como los empleados o funcionarios enfrentan los problemas cotidianos, el sentido de pertenencia por la institución y el grado de compromiso de los altos mandos, hasta el más sencillo de los cargos, influye para que la organización tenga una capacidad competitiva sostenible y proactiva frente a otras empresas del sector, no importa si esta es de carácter privado o público, lo que realmente importa son sus principios y valores institucionales, hábitos, costumbres, que se tejen al interior de la institución.

3.2. Marco Conceptual.

Administración Pública: El conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (Bienestar General), a través de los Servicios Públicos (que es el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el bienestar General), regulada en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo.

Código de Buen Gobierno: Disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las entidades, que a manera de compromiso ético buscan garantizar una gestión eficiente, íntegra y transparente en la administración pública. Este documento recoge las normas de conducta, mecanismos e instrumentos que deben adoptar las instancias de dirección, administración y gestión de las entidades públicas, con el fin de generar confianza en los públicos internos y externos hacia el ente estatal. Entonces el problema se reduce a cómo manejar las contradicciones entre el Estado, Economía y sociedad¹⁹.

¹⁹ALCALDIA DE CALI, Manual de políticas Gerenciales, código de buen gobierno, Cali, 2006

Clima Organizacional: El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno, percibidas directa o indirectamente por los individuos de una organización, que se supone son una fuerza que influye en el entorno que se habita. **Cultura Corporativa:** El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

Según Humberto Serna Gómez, cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

EL Estado de Bienestar. Surge después de la Segunda Guerra Mundial y hasta mediados de los años 70s, se sustenta en los postulados de una economía mixta, pleno empleo, equilibrio en las relaciones entre los gobiernos centrales y locales, etc., se caracteriza por la administración de servicios sociales personales, salud, educación, empleo, seguridad social y habitación, a través del establecimiento de mecanismos como el seguro social para prevenir la pobreza, promover la solidaridad social y la “ciudadanía social”.

El Neo-Institucionalismo. Afirma la importancia de las instituciones para el funcionamiento de la economía, dado que las imperfecciones del mercado requieren del establecimiento de reglas que organicen la acción colectiva. Según North, las instituciones son definidas como reglas, formales o informales, idealizadas por los hombres para crear orden o reducir la incertidumbre en los intercambios. Este modelo no alcanza a solucionar dos problemas: el hecho de que los valores compartidos no suelen ser creados administrativamente, y la existencia de situaciones con un nivel tan elevado de desigualdad en el reparto de recursos que reducen las posibilidades de formación de consensos más amplios, e inciden en los resultados de la implementación de las reformas y en últimas en la gestión de las organizaciones.

Elementos de la administración pública: Los elementos más importantes de la definición dada se pueden resumir y explicar de la siguiente manera:

El Órgano Administrativo, la Actividad que la Administración realiza, La finalidad que pretende el Estado a través de la administración y el medio que la Administración Pública dispone para la realización de sus propósitos.

Enfoque Estructuralista: Define el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Enfoque Subjetivo: Define el clima como el concepto que el individuo se forma de la organización.

Enfoque de Síntesis: Este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para éste el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

GP 1000: Normas de calidad para mejoramiento de los lineamientos del sector público.

Función Pública: Javier Henao Hadrón (Ex magistrado Corte Constitucional): Considera que la Función Pública es un empleo definido como el conjunto de funciones señaladas por la Constitución, la Ley o el reglamento, que deben ser desempeñadas por una persona natural para atender necesidades permanentes de la administración pública.

Comité Jurídico Interamericano Determina que "Función pública" es toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona natural en nombre del Estado o al servicio del Estado, o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

Comparando las anteriores definiciones y consultando otras legislaciones, todas están coinciden en afirmar que la función pública es la actividad realizada en cabeza de personas naturales en nombre del Estado cuyo fin está encaminado al logro de los fines esenciales del Estado.

La Cultura Organizacional: El concepto de cultura se ha desarrollado a partir de investigaciones empíricas en la empresa privada. La cultura se define como el conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos por todos los miembros de un equipo o grupo humano, que le proporcionan la cohesión necesaria para trabajar armónicamente hacia la consecución de los objetivos comunes. La cultura se inserta en los procesos de socialización de los grupos humanos, afecta importantemente su estructura u organización y depende en gran medida del entorno sociocultural y de la cultura de la región y del país donde se ubica. La cultura organizacional dominante conforma y condiciona las respuestas que en forma de productos o servicios la organización ofrece al usuario, al cliente o a la sociedad en general.

Lo Público: Lo público se aproxima a aquellos escenarios, esferas o espacios consensuales, reflexivos, relacionales y físicos donde los ciudadanos como actores representativos del Estado, Sociedad Civil y Sector Privado se proyectan y actúan entorno

a intereses comunes. Para Jürgen Habermas — constituye un espacio de acción concertada de la ciudadanía donde se debaten temas de interés común, ya que el ciudadano es portador de ese mismo espacio. Por otra parte “lo público” para la CEPAL " debe ser visualizado como el espacio de los intereses colectivos más que como "lo estatal" [...] que permita fortalecer una cultura de la convivencia y desarrollo colectivo, basada en la tolerancia frente a la diferencia y en la solución negociada de los conflictos"

La Nueva Gerencia Pública - (NGP). El Estado transforma funciones, estructuras, y comportamientos, debidas a un reacomodamiento al interior de la sociedad y de las llamadas "fuerzas del mercado" que han dado como resultado una transferencia de funciones del Estado a la sociedad civil. El Estado se exige la aplicación de un modelo de "Estado Mínimo", mientras que la sociedad civil reclama más transferencia de poder, principalmente el económico, a través de procesos de empoderamiento o sea de apropiación, responsabilidad y pertenencia social.

Los Modelos de Ciclo de Vida: El modelo de ciclo de vida propuesto, además de cumplir con las condiciones para ser usado en la gestión del cambio cultural, es un modelo que aporta una interpretación intuitiva, de sentido práctico que lo hace fácilmente aplicable a la administración pública.

La tipología del modelo se inspira, en principio, en un proceso natural que se ha observado siguiendo el ciclo de vida de las empresas familiares con un líder natural y progresan a través de varias etapas, el modelo configura cuatro culturas organizativas dominantes:

Modelo Democratizante: Esta orientación teórica para la reforma del Estado busca la transformación de la gestión pública a partir de la necesidad de democratizar el propio Estado y adecuar la función gerencial a una realidad cada vez más compleja y cambiante.

Modelo estándar de control interno (MECI): Conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituyen en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

Planeación del Desarrollo: La Planeación del Desarrollo se interpreta como un proceso en el cual la sociedad pasa de un tipo de sociedad a otro, lo que supone una caracterización de cada tipo sobre la base de aspectos que identifican las élites y demás actores que intervienen y sus relaciones con el Estado.

Esta transición implica diferentes momentos en los que la Planeación se considera como el primer paso a la Gestión del Desarrollo en donde se articulan e involucran los actores sociales en torno a un objetivo común como lo es el " mejorar los niveles de calidad de vida."

El Desarrollo debe ser visto de manera integral donde se articulen aspectos económicos, físicos, sociales, culturales, políticos, administrativos y ambientales. En este mismo sentido, la concepción que del desarrollo se tenga, depende en buena parte del modelo de desarrollo que un Estado adopte e implemente y de la administración del mismo, como

instancia articuladora entre éste y la sociedad. Es así como en el ámbito económico los entes territoriales han tenido en cuenta los aspectos a nivel de innovación tecnológica, de la competitividad empresarial, y del desarrollo local fundamentados en estrategias públicas de desarrollo económico y la estrategia seguida por las empresas locales.

3.3. MARCO DE ANTECEDENTES

3.3.1. Estudios de cultura organizacional realizados en el exterior

Diferentes autores han tratado el tema de la cultura organizacional en las administraciones públicas, tal como sucede con Goddard el cual identifica cuatro tipos básicos como son: el burocrático, estratégica, social y orientada a la ejecución de tareas. Tal es la importancia de definir e implementar un sistema de cultura organizacional al interior de la Administración Pública, que según el Dr. Teodoro Pérez²⁰ y quien hace parte del Programa “Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia que está ejecutando la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID- bajo la operación de *Casals&Associates Inc.* tiene como objetivo central apoyar los esfuerzos del Estado Colombiano en la búsqueda de la excelencia administrativa para que el Estado trabaje con altos niveles de integridad, en forma eficiente y eficaz, con una gran responsabilidad frente el cumplimiento de su finalidad social y de forma visible ante la sociedad²¹.

El anterior concepto hace parte de una estrategia administrativa a nivel de las entidades del Estado, con el propósito de ser más eficientes y eficaces, evitando a toda costa la mala administración, la corrupción y el despilfarro de los bienes públicos, así como un concepto más humano en la atención y el servicio del usuario, esta concepción filosófica garantizaría que los recursos asignados a la nación, los departamentos y los municipios sean invertidos con transparencia y de manera eficiente, lo que beneficiaría no solo a la administración gubernamental, sino a todos los habitantes.

Algunos países como es el caso de México, han diseñado estudios de diagnóstico en el área de cultura organizacional en la administración pública, “el autodiagnóstico fue realizado a diversos grupos de funcionarios públicos que siguieron el Diplomado de Función Gerencial en la Administración Pública en el ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México), tanto en grupos abiertos a todas las instituciones públicas, en el Distrito Federal y en dos Estados de la República, como en grupos cerrados para una dependencia o institución pública específica. El estudio se inició en 1996 y los resultados que se presentan cubren desde esa fecha hasta el año 2000. El número total de cuestionarios contestados es de 350 en 11 grupos. El promedio de cuestionarios contestados por grupo es de 32”²².

²⁰Asesor Técnico de *Casals&Associates Inc.* en Ética y Comunicación pública

²¹ PÉREZ, Teodoro. Ética y Cultura Organizacional: El modelo de gestión ética para entidades del Estado. **EN:**<http://eco.unne.edu.ar/administracion/jornadas/area1/trab02.pdf>

²²Ibíd., p.19

En cuanto a los resultados obtenidos, se tiene que: “Las dos culturas dominantes son las de función seguida muy de cerca por la de poder. Los valores indican un predominio muy fuerte de esta combinación. De hecho la suma de las dos, 57.4% nos indica una estructura tradicional de cultura que deriva del modelo burocrático de las organizaciones públicas y del predominio del criterio político en sus decisiones. El diseño que tradicionalmente existe dio en las estructuras burocráticas fortalece el predominio de las culturas de poder y de función. La institucionalización de los organismos públicos en México explica que la cultura de la función tenga mayor participación que la cultura de poder.

Las dos culturas subsidiarias dentro de la cultura existente son las de desempeño y la de apoyo. A pesar de que la muestra pertenece a un período de cambios muy fuertes en la historia reciente de México hacia una mayor conciencia de eficacia y eficiencia, las instituciones públicas reflejan una participación, en los años del diagnóstico, relativamente baja, lo que confirma que a pesar de que en esa época se proponen e implantan un importante número de programas de modernización del sector público en México, todavía no se profundiza en sus resultados al grado de verse reflejado en la cultura. La baja calificación de la cultura de apoyo tal vez refleja algo trasminado a lo largo de los años dentro de una administración pública perteneciente al partido que dominó el poder público por más de 70 años y que al paso de ellos fue perdiendo cohesión por aspectos ideológicos y los fue adquiriendo por coalición de intereses, que se reflejan más en una cultura de poder que en una cultura de apoyo.

El nivel de la cultura de función, separándose de la de poder con cerca de 10 puntos porcentuales nos deja claro el respeto a la norma y al seguimiento de los procedimientos organizacionales burocráticos propios del sector público.

El nivel deseado para la cultura del desempeño es el más alto de los cuatro. Se refleja, sin duda, el convencimiento y la necesidad que tiene el servidor público, de responder con economía con eficacia y con eficiencia a los cambios del entorno nacional e internacional.

Existe más conciencia de que la globalización ha puesto a los países en competencia abierta en búsqueda de más inversión, más turismo, más demanda por productos mexicanos y en cada aspecto el papel de las instituciones públicas y el trabajo de los servidores públicos tendrá claro reflejo. Este resultado también refleja la conciencia de los funcionarios públicos de la necesidad de una mayor transparencia y eficiencia un su labor que paralelamente lleva el crecimiento de la responsabilidad más a título personal que de equipo como anteriormente se hacía.

La cultura de apoyo preferida también muestra un nivel superior al 25%, lo que implica una revaloración de la ideología dentro de los valores que motivan la actividad del servidor público. Ideología más que política de servicio a la comunidad, valor ideológico supremo de la administración pública.

El planteamiento de los cambios de cultura se debe hacer estableciendo la cultura origen, la cultura destino y el signo de los cambios. El cambio que en teoría resulta más fácil de

realizar es el que permite disminuir la cultura de función e incrementar la cultura de desempeño. En la práctica dicho cambio es mucho más difícil de lo que parece y trae consigo el peligro de confundir el impulso hacia el desempeño con la reglamentación y estandarización de sus criterios y prácticas. La materialización del cambio se da en una primera etapa insertando en la normatividad vigente elementos de la cultura de desempeño.

Esta etapa se realiza con gran celeridad, hace sentir que la administración ya está en proceso de cambio cultural. Sin embargo, es necesario ser prudentes y vigilar la realidad de dicho cambio. El peligro es que el cambio se quede en la superficie, que sólo se convierta en más documentos y trámites que hacer y se auto engañe la administración pública al convertir el avance hacia la responsabilización en el llenado de más formas con el lenguaje correcto pero sin la esencia del contenido.

Este es un peligro real que puede hacer fracasar intentos serios de modernización. Los cambios de cultura en esta dirección deben empezar por disminuir verdaderamente la “reglamentitis” y la “normatitis” aguda y substituirlos con márgenes de libertad y responsabilidad del servidor público.

El obstáculo a vencer está más allá del mero hecho de vencer costumbres enraizadas en el quehacer de la administración pública. Está en el principio mismo de la función pública que al realizarse con fondos aportados por la sociedad, normalmente a través de los impuestos, propicia que la propia sociedad, al entregarlos para la función pública, exige al mismo tiempo que se instalen mecanismos de control que le aseguren el correcto cumplimiento del mandato social al administrador público. Este control que tiene como origen un principio de la administración pública constituye un refuerzo de la cultura de la función. El resultado final son dos fuerzas opuestas, una que presiona hacia la disminución de la cultura de la función y la otra que apuntala el mantenimiento o el incremento de la misma. La solución desemboca en el reto de alcanzar un equilibrio estable y correcto.

Los otros cambios propuestos no ofrecen retos menores, por el contrario, enfrentan obstáculos de más difícil superación y toman más tiempo. La nota positiva es que todos los países que han emprendido procesos de modernización generalmente lo hacen planteándose el conjunto completo de cambios culturales como paquete y no por secciones.

En esa forma los cambios pueden irse dando como proceso continuo lo que refuerza positivamente su evolución. En la misma forma en que se planteaba el proceso de formación de cultura, la disminución de la cultura del poder es fuente del incremento de la cultura de la función, la disminución de ésta se podrá traspasar más fácilmente al incremento de la cultura de desempeño y los excesos de esta podrán al disminuir, permitir el crecimiento de la cultura de apoyo. Esto no indica que la única fórmula de los cambios sea la anterior. De hecho, la disminución de la cultura de poder en el correspondiente incremento de la cultura de apoyo se puede dar cuando los valores de servicio público como vocación personal y como compromiso colectivo, reflejado en valores éticos como la

solidaridad que en su sentido más general nos lleva a la defensa de la equidad, del medio ambiente, de la estética, va ganando peso y adeptos en las sociedades y en los gobiernos”²³.

3.3.2. Estudios de cultura organizacional realizados en Colombia

Teniendo en cuenta los resultados del estudio anterior, podemos notar que en la Alcaldía del municipio de Tuluá nunca se ha hecho un estudio en donde se diagnostique el estado actual de la función planificadora, institucional y organizativa de esa institución pública. En cuanto a los beneficios que podría generar un estudio de esta magnitud se destacan algunos puntos que indican estudios anteriores, como sucede con el realizado en México y el cual es comentado por José Miguel Hartasánchez Garaña. Dentro de los puntos importantes que permite un diagnóstico en la cultura organizacional de una institución estatal se encuentran:

- ✓ Permite establecer una comparación entre la cultura organizacional dominante (antigua) y la que se desea implementar. Se analiza el grado de dominio y los mecanismos para ir implementado la nueva cultura organizacional. Además permite establecer cuál es el estilo gerencial dominante; es decir, si es un estilo gerencial tradicional, dominante o burocrático.
- ✓ Permite establecer el grado de respecto por las normas y procedimientos técnico-jurídicos.
- ✓ Permite determinar el nivel deseado de cultura organizacional y el nivel desempeño por áreas, departamentos y funcionarios. También permite establecer la capacidad de respuesta de la institución estatal ante cambios drásticos en materia económica.
- ✓ Permite establecer el grado de conciencia de los funcionarios en lo que se refiere a la transparencia de la función pública, debido a que se señalan los responsables del crecimiento institucional en términos de áreas, y empleados.
- ✓ Permite establecer y depurar viejas prácticas y costumbres que van en contra de una buena administración pública, y se buscan mecanismos para que se adopten nuevos métodos más eficientes, eficaces y acordes con un excelente manejo en la institución pública.

A nivel nacional se han realizado unos cuantos estudios o acercamientos acerca de la cultura organizacional y su impacto en la administración pública, siendo el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP el que mayores estudios ha aportado frente a este tema; al punto que el DAFP ha propuesto diferentes procesos de renovación en la Administración Pública “PRAP” en el año 2002, en donde se propuso una serie de intervenciones a nivel de la calidad de vida de los empleados, entre los que se incluye elementos como la cultura organizacional, el clima organizacional y el cambio organizacional, como ejes de una estrategia que busca armonizar “una cultura gerencial de administración de lo público”. Dicha estrategia se basa en conceptos filosóficos basados en la austeridad del gasto de los dineros públicos, así como un manejo eficiente y eficaz, lo

²³ *Ibíd.*, p.4-6.

que garantiza resultados eficientes en el manejo de lo público. Estos conceptos filosóficos van orientados a un mejor estado comunitario y por lo tanto se encuentran condensados en el documento Conpes 3248 del año 2003.

Otros estudios realizados a nivel nacional sobre la cultura organizacional fue el realizado por Pardo y Montaña en el año 2005 y el cual fue titulado “La caracterización de la cultura corporativa de la dirección general de cobranzas de BANCAFE”, la investigación arroja la importancia de un cambio a nivel de la cultura organizacional de dicha empresa, producto de las encuestas realizadas a empleados y directivos, así como los talleres y demás actividades realizadas durante la investigación.

Otro estudio es el realizado por Claudia Medina en el año 2005, y el cual fue titulado “Diseño de un instrumento para caracterizar la cultura organizacional de una empresa del Estado”. En este estudio al igual que el anterior, la metodología propuesta fue la de Anzola, y su aplicación se realizó en la Caja de Previsión Social de Comunicación CAPRECOM, en donde participaron 20 funcionarios y a quienes se les aplicó un instrumento que constaba de 155 preguntas de respuesta múltiple con el fin de medir la cultura organizacional en una institución de carácter estatal como CAPRECOM.

3.4. MARCO LEGAL

El Estado Colombiano ha tenido una serie de reformas de carácter constitucional e institucional a lo largo de su historia, en materia de planeación, ha pasado por diferentes momentos y ha promulgado normas como: La ley 165 de 1938, ley 19 de 1958, el Decreto 1732 de 1960, el Decreto ley 2400 de 1968, el decreto 1950 de 1973 y la ley 61 de 1987, la Ley 11 de 1986, la Constitución Política de 1991, la ley 27 de 1992, ley 443 de 1998, la sentencia C-372/99.

Con la Ley 60 de 1993 se desarrollan una competencias y asignan recursos para el cumplimiento de las mismas en el marco del proceso de descentralización administrativa, posteriormente se desarrolla la ley 152 de 1994 como norma marco de la Planeación del desarrollo, posteriormente, surgen desarrollos normativos tendientes a modernizar el Estado; se ajusta fiscalmente a los entes territoriales departamentos y municipios con la Ley 617 de 2002, se cambian competencias en desarrollo de la Ley 715 de 2004 y surgen cambios en la organización y administración de personal expresados en la ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios.

Los municipios manejan un Modelo Operativo por Procesos de la Administración municipal, los procesos son el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interaccionan para generar valor y las cuales transforman insumos en resultados. Corresponde a la organización interna y a la forma como la Administración adelanta su gestión para transforman los insumos en bienes y servicios con participación de la comunidad, la dirigencia política y demás actores que intervienen en el desarrollo municipal.

Es importante anotar que en cumplimiento de la Ley 872 de 2003, reglamentada mediante Decreto 4110 de 2004, los municipios deben adoptar sus propios sistemas de gestión de

calidad y eficiencia administrativa, con el fin de mejorar su desempeño y capacidad de proporcionar bienes y servicios.

El desempeño de la administración pública colombiana ha sido deficiente en cuanto a la provisión de los bienes y servicios públicos fundamentales para los ciudadanos. No obstante, las estructuras administrativas han ido demandando cada vez más recursos, privando de éstos a otros actores sociales que podrían utilizarlos en una forma socialmente más productiva. En estas circunstancias, el Estado debe recuperar su capacidad para cumplir eficaz y eficientemente sus funciones esenciales.

La organización de la administración pública no puede ser independiente de la concepción que se tenga del Estado: en el marco de la Constitución Política, cualquier proceso de reforma de la primera debe reflexionar previamente acerca de la concepción del segundo, estableciendo claramente dónde éste debe estar presente de manera directa y dónde no, y qué tipo de división del trabajo y de complementariedad debe existir entre el sector público, el sector privado y las organizaciones de la comunidad, en función del interés general.

Se trata de una concepción del Estado que permita superar la falsa tricotomía entre gobierno, comunidad y mercado, reconociendo que una adecuada complementariedad entre estas esferas permite el mejor desarrollo de las funciones básicas del Estado y que cada una de ellas cumple un papel irremplazable en el funcionamiento de una sociedad moderna.

Desde la perspectiva económica, esto significa que la acción del Estado Comunitario debe orientarse fundamentalmente a buscar el equilibrio entre el mercado y el interés público, de manera que su intervención permita corregir tanto las fallas del mercado como las fallas del gobierno, reducir las externalidades negativas que limitan el desarrollo económico y social del país y potenciar las positivas, asegurando la equidad en la recepción de los frutos del desarrollo.

Dicho equilibrio requiere de instituciones con la capacidad de enfocar la gestión a favor de una provisión efectiva de bienes y de servicios públicos, así como de una promoción, de una regulación y de un control estatal eficaz que permitan complementar la acción de los mercados.

Dentro de este marco, el Estado es promotor, regulador, controlador, y sólo empresario cuando ello sea indispensable o sea la mejor alternativa, siempre que la sostenibilidad financiera de su intervención esté asegurada.

La Constitución Política define a Colombia como un Estado Social de Derecho dentro de un marco democrático, descentralizado y participativo dirigido, entre otros fines, a servir a la comunidad, a promover la prosperidad, a asegurar la convivencia pacífica y a garantizar la prevalencia del interés general. Estos aspectos le señalan al Estado Colombiano un marcado espíritu comunitario los cuales, de acuerdo con la Constitución, deben tener un desarrollo progresivo.

El Estado Comunitario es un Estado formado, organizado y administrado en función del servicio al ciudadano, en cuya concepción, ejecución y control participa activamente la comunidad.

El Programa de Renovación de la Administración Pública, tiene como objetivo último materializar las principales directrices del Estado Comunitario: un Estado participativo que estimule la participación y que tenga en cuenta las demandas ciudadanas, un Estado gerencial que administre lo público con eficiencia, honestidad, austeridad y por resultados y, un Estado descentralizado que tenga en cuenta las necesidades locales sin perjuicio del interés nacional y de la solidaridad regional.

3.4.1. Ley 872 de 2003 (Diciembre 30).

Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios

Pero como no basta adoptar un Modelo de Gestión para la Administración Pública sino se cuenta con un recurso humano más profesionalizado, un servidor público más comprometido y capaz de poner en práctica las reformas establecidas; era por tanto necesario disponer de un nuevo régimen del servidor público para lo cual se impulsó la que sería la ley de Empleo Público, la Carrera Administrativa y la Gerencia Pública, Ley 909 del 23 de Septiembre de 2.004. Con ella se buscaba estabilizar, mediante el Sistema de Carrera, todos los empleos de la Administración Pública que habían sido afectados por la Sentencia C 372 de 1.999 de la Corte Constitucional que declaró inexecutable una gran parte de la Ley 443 de 1.998, anterior Ley de Carrera Administrativa, especialmente en lo relacionado con la autoridad responsable de dirigir los concursos para acceso al empleo público bajo los parámetros y criterios señalados en los artículos 122 a 125 de la Constitución Política de 1.991.

3.4.2. Ley 909 de 2.004 (23 de septiembre).

Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.

Sistema de Control Interno (Ley 87 de 1.993), de Desarrollo Administrativo (Ley 489 de 1.998) y de Gestión de Calidad (Ley 872 de 2.003). Simultáneamente se logró producir un Estudio Técnico que le da soporte jurídico, técnico y conceptual a la Reestructuración Administrativa que se propone, dando cumplimiento a la Ley 909 de 2.004, artículo 46: “Reformas de plantas de Personal”.

3.4.3. Ley 962 de 2005 (Julio 8).

Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

3.4.4. Otros decretos reglamentarios

Decreto 2539 del 2.005 para adoptar un Sistema de Competencias Laborales para todos los empleos regulados por la Ley 909 de 2.004. De la misma forma se adoptó, mediante Decreto 4110 de 2.004 la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 y por el Decreto 1599 de 2.005, la norma para la implementación del Sistema de Control Interno creado por la Ley 87 de 1.993, denominada Modelo Estándar de Control

Interno MECI 1000:2005. De la misma manera, mediante el Decreto 3622 de 2.005 se ajustaron los principios del Sistema de Desarrollo Administrativo creado por la Ley 489 de 1.998. Todos los anteriores marcos normativos y técnicos tienden a desarrollar en la Administración Pública ese Modelo de Gestión Administrativo señalado antes, conocido como el Ciclo de Deming (PHVA): marco del Programa de Renovación de la Administración Pública, definido en el Documento Conpes 3248 de 2.003 y el nuevo rol de un Estado colombiano promotor, regulador y controlador, redefinido su nueva posición estratégica determinada en la Constitución y la Ley 136 de 1994 y demás normas concordantes, concomitantes y complementarias, que define los procesos misionales a los cuales se debe dedicar la mayor parte de los recursos y la atención del gobierno municipal.

3.4.5. Principios y Valores de la Ley 152 de 1994.

La ley orgánica establece estos valores y principios:

Autonomía. Se refiere a que la Nación y las entidades territoriales ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se le haya específicamente asignado en la Constitución y la Ley.

Ordenación de Competencias. Indica que en el contenido de los planes de desarrollo se tendrán en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, subsidiariedad y complementariedad.

Concurrencia. Se entiende por Concurrencia cuando dos o más autoridades de planeación deban desarrollar actividades en conjunto hacia un propósito común, teniendo facultades de distintos niveles su actuación deberá ser oportuna y procurando la mayor eficiencia y respetándose mutuamente los fueros de competencia de cada una de ellas.

Subsidiariedad. La Subsidiariedad establece que las autoridades de planeación del nivel más amplio deberán apoyar transitoriamente a aquellas que carezcan de capacidad técnica para la preparación oportuna del plan de desarrollo.

Complementariedad. La Complementariedad expresa que en el ejercicio de las competencias en materia de planeación las autoridades actuarán colaborando con las otras autoridades, dentro de su órbita funcional con el fin de que el desarrollo de aquéllas tenga plena eficacia.

Coordinación. Expresa que las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.

Consistencia. Señala que con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los planes de desarrollo deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del programa financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad.

Prioridad del Gasto Público Social. Dice que para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo de la Nación y de las entidades territoriales se deberá tener como criterio especial en la distribución territorial del gasto público el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población y la eficiencia fiscal y administrativa, y que el gasto público social tenga prioridad sobre cualquier otra asignación.

Continuidad. Expresa que con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo nacionales y de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación propenderán porque aquellos y tengan cabal culminación.

Participación. Indica que durante el proceso de discusión de los planes de desarrollo, las autoridades de planeación velarán porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana previstos en la presente Ley.

Sustentabilidad Ambiental. Se refiere a que para posibilitar un desarrollo socio-económico en armonía con el medio natural, los planes de desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental.

Desarrollo Armónico de las Regiones. Expresa que los planes de desarrollo propenderán por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos de desarrollo de las regiones

Proceso de Planeación. Señala que el plan de desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.

Eficiencia. Se plantea que para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes de acción se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere, sea positiva.

Viabilidad. Expresa que las estrategias programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según, las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder.

Coherencia. Indica que los programas y proyectos del plan de desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en éste.

Conformación de los Planes de Desarrollo. Expresa que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 339 de la Constitución Nacional, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformado por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo.

3.5. MARCO GEOGRÁFICO

El municipio de Tuluá, se encuentra ubicado en el área de Tierras planas rodeadas por algunos paisajes de montaña; además cuenta con excelentes recursos hídricos lo cual le permite desarrollar actividades como la ganadería y agricultura, destacadas en todo el departamento.

Conocida tradicionalmente como el “Corazón del Valle” debido a su posición geográfica dentro del departamento, Tuluá se ha convertido en una de la denominada ciudad-región debido al constante movimiento económico, social y cultural con varios municipios cercadnos.

La economía tulueña, también es soportada por una intensa actividad comercial representada en una buena red de servicios financieros y bancarios, centros comerciales, servicios turísticos y hoteleros, parque industrial, así como centros de educación superior con influencia en toda la región.

Tuluá ha sido desde siempre un lugar estratégico en el centro del Valle del Cauca, departamento ubicado al occidente de Colombia. En la actualidad, Tuluá constituye la ciudad intermedia más importante de Colombia, ubicándose a pesar de no ser capital, entre sus primeras veinte ciudades.

Con una población aproximada de 220.000 habitantes, Tuluá es el corazón palpitante de un área que abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores los cuales le dan el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del país.

Tuluá cuenta con diversas vías de acceso y contacto con todos los pueblos de la región; está ubicada en la ruta de la vía Panamericana, su ubicación geográfica es estratégica por su equidistancia a ciudades capitales como Cali a 100 km, Armenia a 105 km, Pereira a 125 km y Buenaventura el puerto sobre el océano pacifico más importante de Colombia a 172 km; contando además con el Aeropuerto de Farfán que sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín -Bogotá – Cali.

Tabla 1. Información general Municipio de Tuluá*

| | |
|--------------------------------|--|
| Altitud: | 973 m.s.n.m. |
| Temperatura: | 23 Grados Centigrados. |
| Extensión: | 819 Km2. |
| Población: | 184.723 Hab. Aprox. |
| Distancia: | 97.1 Km de Cali. |
| Año de Fundación: | Agosto 24 de 1639. |
| Fundador: | Juan de Lemos y Aguirre. |
| Municipio Desde: | 1872. |
| Origen del Nombre: | Antes de la Fundación existía un pueblo de Indios llamado Tuluá. |
| Características Geográficas: | Tiene Zonas Planas y zonas Montañosas en donde se encuentran los páramos Barragán y Santa Lucía . |
| Rio(s) Principal(es): | Cauca, Bugalagrande, Morales, Tuluá y Zabaletas. |
| Actividad Económica Principal: | Agricultura, Ganadería, Comercio e Industria. |
| Producto(s) Principal(es): | Maíz, Yuca, Café, Platano, Caña de Azucar, Frijol y Minerales como Yeso, Oro, Plata y Carbón. |
| Atractivo(s) Turístico(s): | Centros Recreacionales, Museo Vial Internacional, Centro Histórico y Jardín Botánico. |
| Fiestas y Ferias: | Feria Agroindustrial y Ganadera, Artesanal y de Microempresarios, Aves Ornamentales y Sisvestres, Caprinos y Bovinos. |
| Infraestructura Básica: | Dispone de todos los servicios públicos, 20 colegios, 116 escuelas, hospital, terminal de transporte, seguro social y universidad. |
| Otras Características: | Es el 4° Municipio de más de 100.000 habitantes y es el 6° más extenso. |

*Fuente tulua-alcaldia@elvalle.com.co

3.6. MARCO HISTÓRICO

Tabla 2. Referencia Cronológica del Municipio de Tuluá*

| Fecha | Aspecto a Destacar |
|-------|---|
| 1639 | Se ha adoptado históricamente el año de 1.639 como el año de inicio del fundo de Tuluá porque en los archivos históricos de Buga reposa una carta enviada por don Juan de Lemus y Aguirre, propietario de las tierras entre los ríos Tuluá y Morales, y en aquel entonces alcalde de Buga, solicitando permiso para abrir el camino a Barragán, hoy en día corregimiento de Tuluá. |
| 1730 | En 1.730 Tuluá era parroquia. El congreso de 1.824, por decreto del 23 de Junio, coloca a Tuluá como uno de los Cantones de la Gran Provincia de Popayán. |
| 1811 | Solo en 1.825 obtuvo su autonomía y gozo de esa calidad. Desde entonces se considero Municipio, porque el 30 de mayo de ese año se reunió el primer Concejo Municipal, compuesto por los siguientes ciudadanos: |
| | <ul style="list-style-type: none"> • José Vicente Ramírez. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • José María Lozano y Victoria. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • José Joaquín de Llanos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Francisco Miguel Medina. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Francisco José de Rojas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • José Antonio Correa. • Ignacio Corrales. |
| 1825 | Tuluá no figura dentro del grupo de las Ciudades Confederadas del Valle del Cauca, porque en la época que estas promovieron los actos patrióticos de insurgencia contra el gobierno español, aún dependía civilmente de Buga. Pero ciudadanos tuluéños si atendieron al llamado de la Patria, y así en febrero de 1.811 concurren en representación de los vecinos de esta población, a la Junta que se reunió en Buga, los señores Joaquín de Victoria y Pedro Pablo de la Cruz y allí prestaron juramento de obediencia y lealtad al Gobierno de las Ciudades Confederadas. |
| 1857 | La ley 20 del 21 de diciembre de 1.857, expedida por la Asamblea Departamental del Estado Soberano del Cauca y creó la Provincia de Tuluá, designando a Tuluá como Capital. Quince años más tarde la Constitución del Estado, expedida en Popayan el 3 de septiembre de 1.872, en su artículo 6° dividió el Estado en Municipios y éstos en Distritos y se enumeró a Tuluá entre los primeros, es decir, como Municipio. |
| 1875 | En la medida que él río fue cambiando de curso al caer el Valle del Cauca, la ciudad se vio obligada a desplazarse hasta tomar su asentamiento definitivo a mediados de 1.875, cuando se constituye el Parque de Boyaca y se construye, por fin la iglesia de San Bartolomé. |
| | Dos son las características de Tuluá durante este periodo de formación lento. La primera, que fue una ciudad que no se dio alrededor de un parque principal o de una plaza mayor como la mayoría de las ciudades de la estructura hispánica. La segunda, que, por la misma razón o por algunas otras que los historiadores no han descifrado, solo vino a tener iglesia parroquial a finales del siglo pasado, pese a tener cura doctrinero desde casi siglo y medio antes. |

(Continuación) Tabla 2. Referencia Cronológica del Municipio de Tuluá*

| Fecha | Aspecto a Destacar |
|--------------------|---|
| 1875 | <p>Tuluá consiguió su verdadero desarrollo al promediar la segunda mitad del siglo XIX, aún cuando su conformación bien puede garantizarse como hecha desde el siglo XVIII, cuando se fue integrando sobre la margen derecha del río y alrededor de la que hoy en día es la calle Sarmiento. Entre 1.830 y 1.870 el río presentó un cambio de curso y vez de correr del Rumor hasta Campoalegre y de allí por lo que hoy es la carrera 24 hasta Playas y las Delicias, cambió el rumbo en una creciente desde la curva de El Rumor y comenzó a correr por donde más o menos hoy es su curso final, dejando la ciudad que desarrollaba sobre la margen izquierda.</p> |
| | <p>Por la misma época, comienzan a llegar a Tuluá los primeros eslabones de la colonización paisa y empieza a hablarse de la construcción del Ferrocarril del Pacífico; el que no llega a Tuluá hasta la década del 20, en este siglo, cuando la ciudad da el gran salto adelante</p> |
| 1920-1930 | <p>Tuluá: de Aldea a Ciudad. En la década de 1.920 a 1.930, sufre Tuluá la gran transformación. Es en ese periodo cuando se deciden los grandes cambios y la estructuración de unos fundamentos sobre los cuales se desarrolla la ciudad del futuro.</p> |
| | <p>Con la llegada del ferrocarril y la construcción de la Estación en el sector Occidental, se constituye prácticamente un límite físico al desarrollo del Tuluá: la línea del ferrocarril.</p> |
| | <p>AL tiempo, empero, se salta el segundo límite físico que la ciudad tuvo. EL río Tuluá. Se construye un nuevo puente sobre la que hoy es la calle 26 y se comienza a pensar en crecer sobre la margen derecha.</p> <p>Dentro de tales límites y en el marco de esos reducidos años se construye el Tuluá del futuro, se levanta el acueducto municipal, se constituye la Empresa de Luz de Tuluá, hoy Compañía de Electricidad de Tuluá E.S.P, se construye la Galería y el Pabellón de Cames, se trazan los primeros colectores de alcantarillado y se comienza la construcción tanto del Palacio Municipal como del Gimnasio del Pacífico, hoy en día convertido en la Palacio de Justicia.</p> |
| Década de los 40's | <p>El grupo de Ciudadanos que establecen estos parámetros de desarrollo prolongan su influjo hasta comienzos de la década del 40, cuando las variaciones históricas y políticas del país terminan llevando a Tuluá a ser el epicentro de la más cruda violencia hasta el punto de convertirse en permanente noticia nacional durante toda una década, lo que produce un evidente atraso para Tuluá.</p> |
| Década de los 60's | <p>A finales de la década del sesenta, comienzos del 70, el parque Bolívar de Tuluá y el paso a nivel de la calle 25, después de las 4 de la mañana era un verdadero hormiguero humano. De todos los barrios populares salía la gente, mochila en mano con el almuerzo al hombro, a tomar los camiones e irse a trabajar al campo. Algunos cogían algodón, otros soya o maíz, dependiendo de la época del año. Había tabaco sembrado y hasta ají. Famoso se hizo el cuento del hotel de la calle Sarmiento con el puente nuevo, en donde entre semana no se podía dormir porque si no eran los "iguazos" (trabajadores del campo) era el ruido de los carros de una empresa de transporte intermunicipal que allí estaba ubicada.</p> |
| | <p>Tuluá comenzó su crecimiento acelerado. Hacia 1.960 su zona urbana llegaba por el occidente un poco más allá de las líneas del ferrocarril. Lo más alejado era el barrio Playas, el Rojas era muy reducido. Por el lado oriental el barrio Victoria se estaba consolidando, El Fátima apenas estaba en construcción. El Alvernia se componía de unas pocas casas de las familias más adineradas. Solo a comienzos del 70 y ante el empuje de la economía aparecieron nuevos barrios, Ruben Cruz, Porvenir, Farfán, Maracaibo, El Jardín, Príncipe</p> |

(Continuación) Tabla 2. Referencia Cronológica del Municipio de Tuluá*

| Fecha | Aspecto a Destacar |
|-------------------------|---|
| Década de los 80 | A comienzos de la década del 80, la clase dirigente comienza a planificar sobre las necesidades, y en base de esos estudios, y del adelanto de algunas realizaciones se produce en 1988 y 1989 el segundo saldo de Tuluá hacia el futuro casi en repetición del que la ciudad dio en la década del 20. Se consolida finalmente la nueva planta de teléfonos cambiando el sistema electromecánico por el digital, se quintuplica su capacidad y se proyecta su desarrollo inmediato, se revisa y perfecciona el sistema de pozos de agua potable como solución para los periodos de escasez, se comienza la construcción del nuevo acueducto, se semaforiza el centro de la ciudad, se inician los trabajos de pavimentación de la vía a la Marina, se amplían los andenes de la calle Sarmiento, se remodela la antigua sede del colegio Gimnasio del Pacifico y se convierte en el Palacio de Justicia, se contruye la Terminal de Transporte. |
| Década de los 90 | En la década de los 90, se construye la Transversal 12, la planta telefónica de Teletulua - Chiminagos, el nuevo Comfamiliar Chiminagos y se empieza la ampliación del estadio 12 de Octubre. El equipo de futbol Cortulua sube a la primera división del futbol rentado en Colombia, se dio un nuevo impulso a transporte con la construcción y puesta en marcha de la llamada "doble calzada Buga-Tuluá" la cual será complementada con la "doble calzada Tuluá-La Paila" la cuales reducirá el tiempo entre Tuluá y la capital del departamento y Tuluá con la capital del país |

*Fuente. Análisis y compilación desarrollada por las investigadoras basados en documentos de la biblioteca de la Alcaldía Municipal de Tuluá

3.7. MARCO TECNOLÓGICO

Acudiendo a las tecnologías de la información y comunicación disponibles en el siglo XXI y gracias al uso del internet y del computador que hoy por hoy han co-ayudado a la realización de muchos proyectos de investigación en socialización y cooperación, las autoras del proyecto y la investigación han podido apropiarse de una manera respetuosa y con todos los permisos del caso, del software diseñado por el doctor Hartasánchez y modificado en forma estructural y técnica por el Doctor Eusebio Ducuara Celis de la UCEVA y el profesor Zorrilla de la Escuela Administración Pública.

Este software está programado bajo lenguaje de hoja de cálculo y usado sobre memorias ROM; tiene la capacidad de desarrollar todos los cálculos necesarios para el diagnóstico del modelo organizacional de la institución pública, así como diseña gráficos básicos que muestran las tendencias de cada uno de los modelos que según Hartasánchez influyen en las organizaciones públicas latinoamericanas.

Los datos de entrada con los que se alimenta el software son las respuestas a las preguntas que el investigador le hace al entrevistado, el cual, en la mayoría de los casos es un servidor público o una persona que trabaja directamente en el ente institucional público.

Citando al profesor Hartasánchez²⁴ explica lo siguiente del aplicativo y de la forma en que fue estructurada y planeada la encuesta:

El cuestionario utilizado se aplica dos veces. La primera vez para ver cuál es el perfil de cultura organizativa existente y la segunda para ver cuál es la cultura organizativa preferida. Para determinar el perfil de la existente, la selección de la respuesta se hace al clasificar la terminación de una frase incompleta entre cuatro opciones, indicando, en primer lugar, cuál es la más cercana de la realidad y en segundo lugar cuál es la más alejada de lo que está sucediendo en la organización. A continuación se selecciona la más cercana a la primera y a la segunda. Para determinar el perfil de la preferida, se sigue el mismo procedimiento. En primera instancia se elige la terminación de la frase incompleta que mejor refleja la situación o conducta más cercana a lo que la persona que contesta considera como lo más deseable y de la misma manera la que considera más alejada de lo preferido, completando con las que se acercan más, a lo más y a lo menos deseable respectivamente.

Para poder manejar tantos resultados las calificaciones numéricas del 1 al 4 se suman en una tabla resumen general, y una vez ponderadas permiten realizar el análisis correspondiente.²⁵

Lo interesante de este ejercicio es que no sólo identifica el perfil de la cultura dominante sino que emerge un perfil deseable o preferido hacia el cual implícitamente se propone un cambio o transición cultural. Cómo realizar dicho cambio ya es motivo de otro análisis y se hará referencia a dicho tema después de presentar y discutir los resultados obtenidos. La cultura existente promedio general es la mostrada en la gráfica 1²⁶.

Para aplicar la encuesta y obtener los resultados de la encuesta se utilizó el aplicativo en Excel desarrollado por el profesor Hartasánchez y mejorado por el Doctor Eusebio Ducuara Celis Vicerrector del grupo de investigación Unidad Central del Valle y el Doctor Javier Zorrilla Figueroa el cual permite sintetizar las 36 preguntas que se relacionan en el instrumento encuesta referenciado en las fuentes primarias.

Para poder comprender la forma en que se desarrollaron los cuadros, es importante hacer mención que el aplicativo ha sido desarrollado utilizando como principal herramienta el programa Excel, en el cual se muestran una serie de planteamientos y preguntas los cuales van referidos con el número correspondiente a la pregunta.

En el Grafico 2 se muestra la interface applicativa del software usado para el cálculo de los daos y la obtención de resultados.

²⁴Hartasánchez., BID p.19

²⁵ En este punto se hace necesario el uso del software basado en hoja de cálculo

²⁶ La grafica es parte del software implementado

El aplicativo exige que se alimente las celdas con datos de las respuestas numéricas entregadas por los encuestados²⁷ para lo cual se crea una matriz de 36 preguntas con cuatro subniveles cada una (poder, función, desempeño, apoyo); dependiendo de las respuestas en cada una de las preguntas, cada uno de estos subniveles se va puntuando y se crean unos cálculos automáticos que son: La suma total de las respuestas ponderadas, el promedio de las repuestas y la desviación estándar; la columna contar se hace como medio de seguridad en la alimentación de la tabla, asegurando de que no hace falta ningún dato requerido; al final logramos una participación de cada uno de los subgrupos determinados por un porcentaje; este porcentaje es calculado basado en la participación de cada una de las subculturas/subgrupos comparado con el total en cada una de las preguntas.

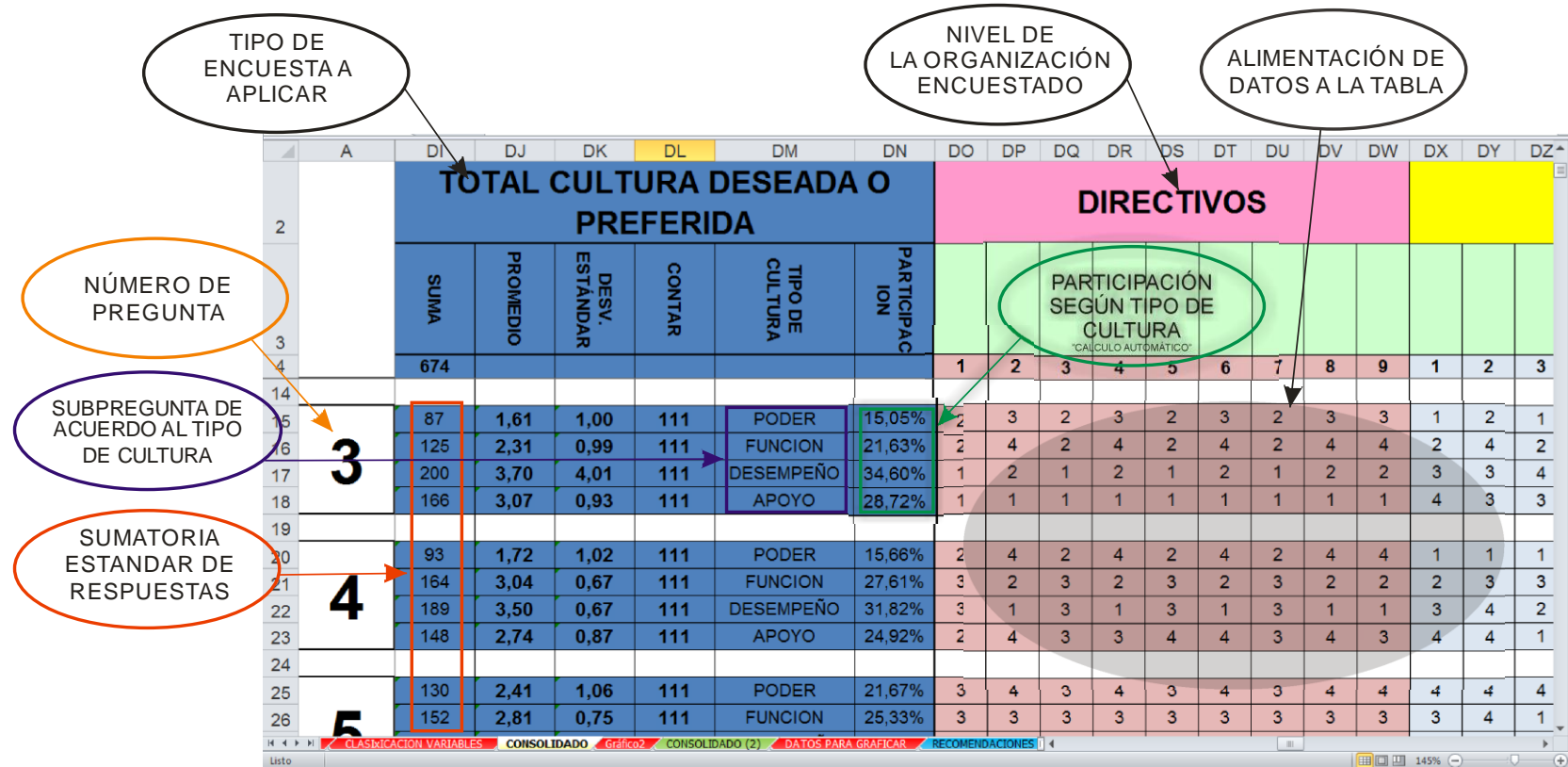
El cálculo corresponde a esta ecuación:

Ecuación 1. Cálculo de participación de cada subcultura en cada pregunta

$$\% \text{ PARTICIPACIÓN DE LA SUBCULTURA} = \frac{\text{VALOR DE LAS RESPUESTAS CONTESTADAS DE LA SUBCULTURA A EVALUAR}}{\text{SUMA DE TODAS LAS VALORACIONES HECHAS A TODAS LAS SUBCULTURAS EN CADA PREGUNTA}} \times 100$$

²⁷ Estas respuestas están dadas en números del 1 (uno) al 4 (cuatro) según lo explicado en la sección 3.7.

Grafico 2. Interface del software usado para el cálculo de datos*



* Fuente: aplicativo mejorado por el Dr. Ducuara y el Dr. Zorrilla en base al modelo planteado por el Dr. Hartasánchez

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PROCESO DE EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

4.1.1. Reseña histórica del municipio de Tuluá

La versión más generalizada es la del capitán Juan de Lemos y Aguirre, hijo del en comendador de la corona, don Mateo de Lemos Freixas, construyó por los años de 1637 y 1639 una población hacia el occidente, en el sitio de Palomestizo, junto a la desembocadura del río Tuluá, población que tuvo vida efímera, pues en varias ocasiones fue destruida por los indios, lo que obligó a Lemos Y Aguirre a pensar en su traslado a otro lugar, circunstancias que hace recaer en él, la autoría de la Fundación de Tuluá²⁸.

En el año de 1825, la asamblea constituyente del estado soberano del Cauca, dicta la ley 20, sobre división territorial, ley que fue refrendada por decreto del General Francisco de Paula Santander, en su calidad de vicepresidente, encargado del poder ejecutivo de la nueva granada, que determinó la creación de la provincia de Popayán, con el general Tomas Cipriano de Mosquera, como primer gobernador, que dispuso que las divisiones y subdivisiones del estado soberano del Cauca, fueran 20, con sus respectivos distritos y territorios, bajo la denominación de “Cantones” o “Provincias”, regidas por prefectos.

Conforme a dicha disposición, el cantón de Tuluá, quedó integrado por Tuluá, como capital, adquiriendo de hecho su calidad de Municipio, con un concejo municipal que se instaló el día 30 de mayo de 1825; dando así comienzo a su organización político-administrativo y 183 años de historia.

Tuluá “voz indígena” que significa “Tierra Fácil” y cariñosamente llamada Corazón del Valle, por su ubicación geográfica.

Mediante acuerdo No. 007 de mayo 29 de 2008, se adoptó el Plan de Desarrollo del Municipio de Tuluá, para el periodo 2008-2011 “ **TULUÁ UN TERRITORIO PARA TODOS Y TODAS**”.

MISIÓN

Liderar el proceso de desarrollo municipal, de manera emprendedora, participativa, eficiente, equitativa y sostenible, contribuyendo al mejoramiento de vida de los habitantes tuluenses, en especial de la infancia, adolescencia, juventud y mujer, garantizando el uso transparente, pertinente y racional de los recursos públicos y naturales, en concordancia con las políticas trazadas por los gobiernos departamental y nacional.

²⁸PAREDES CRUZ, Joaquín. Tuluá ayer y hoy. Colombia, Litografía Industrial. 1995. 225p

VISIÓN

Visión al Futuro año 2012. El Acuerdo No 030 Diciembre 27 de 2000, por el cual se establece “Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Tuluá” en su artículo 12, establece la Visión con vigencia al años 2000-2012 de la siguiente manera: Tuluá será Un Municipio – Región, comercial, Industrial y prestador de servicios de excelente Calidad, generando una dinámica balanceada de los sectores agropecuarios y eco turísticos en beneficio de la calidad de vida de la población Tuluëña.

Visión al Futuro año 2019. Con el apoyo decidido de su ciudadanía, Tuluá será un municipio de avanzada, ambientalmente sostenible con gran calidad urbanística, proyectado competitivamente, con una gestión intersectorial versátil que permita atender las necesidades de sus habitantes, asumiendo el reto de construir una identidad colectiva para que el municipio región sea de todos.

PRINCIPIOS Y VALORES

Principios y Valores de la Gestión Pública. El propósito colectivo de transformar el Municipio está soportado en unos principios éticos de la gestión pública, que así mismo deben fundamentar la participación corresponsable de toda la sociedad. Los principios que orientan en ese sentido la gestión de esta administración son los siguientes:

- ✓ Los dineros públicos son sagrados.
- ✓ La gestión de lo público es transparente. La Administración rinde cuentas de todo lo que hace, con quién lo hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y con cuánto lo hace.
- ✓ No aceptamos transacciones de poder político por intereses burocráticos o económicos.
- ✓ No utilizamos el poder del Estado para comprar conciencias y acallar opiniones diferentes a las de la Administración.
- ✓ El ejemplo de las autoridades es la principal herramienta pedagógica de transformación cívica.
- ✓ Planeación sin improvisación.
- ✓ Eficiencia, economía y eficacia son principios de todos los programas y proyectos.
- ✓ Las relaciones con la comunidad son abiertas y claras, y se desarrollan a través de los espacios de participación ciudadana.
- ✓ El interés público prevalece sobre los intereses particulares.
- ✓ Los servidores públicos que trabajan en la Administración Municipal son honestos, capaces y comprometidos con el proyecto de Municipio.
- ✓ El desarrollo de la ciudad es un compromiso entre la Administración Local y todos los ciudadanos y ciudadanas.
- ✓ La solidaridad y la cooperación son la base de las relaciones de la ciudad con la Región, el Departamento, la Nación y la Comunidad Internacional.

- ✓ La confianza en las personas que dirigen la Administración es esencial para garantizar la legitimidad del Estado y la gobernabilidad.
- ✓ La vida es el valor máximo y no hay una sola idea ni propósito que amerite el uso de la violencia para alcanzarlos.

4.1.2. Objetivos institucionales de la cultura organizacional.

Eje Social: “Desarrollo Humano”²⁹. Promover el bienestar y desarrollo social de los Tuluëños, enfatizando en los derechos y deberes de los grupos poblacionales vulnerables: infancia, adolescencia, juventud y adulto mayor; procurando una educación, salud, vivienda y un medio ambiente sano, integrales en cobertura y calidad con rentabilidad social; centrada en principios y valores con convivencia pacífica; afirmando el sentido pluralista de inclusión y el respeto por la cultura de las etnias y grupos sociales; dignificando el papel de la mujer en la construcción de la sociedad para posicionar a la ciudad como un referente de desarrollo social, de la cultura, recreación, el deporte y medio ambiente.

Eje Económico: “Estimulo y Crecimiento Económico”³⁰. Propiciar condiciones desde la perspectiva del desarrollo sostenible para el aprovechamiento de las ventajas comparativas de Tuluà, mejorando su competitividad y ampliando las oportunidades para la generación de ingresos y empleo de calidad y fomentando la creación y consolidación de empresas.

Eje Ambiental y Territorial: “Armonía con el Medio Ambiente”³¹. Fomentar las condiciones para satisfacer el derecho a un medio ambiente sano, estimulando cambios en la conducta colectiva que lo protejan y conserven, incidiendo favorablemente en el fortalecimiento institucional de la gestión ambiental y en la reconversión ecológica de sistemas productivos desde la perspectiva del desarrollo sostenible.

Eje Seguridad: “Seguridad Ciudadana y Justicia”³². Propiciar condiciones, en el ámbito y con las limitaciones de la gobernabilidad municipal, para avanzar hacia el logro de una sociedad y un municipio respetuoso de los derechos humanos, principalmente al derecho a la vida, a la integridad y a un medio ambiente sano, en un marco de convivencia, solución pacífica de conflictos, integración e inclusión.

Eje Gobernabilidad: “Modernización Institucional y Gerencia Publica”³³. Fortalecer la gestión pública, el desarrollo del talento humano y el buen gobierno como instrumentos para propiciar transparencia administrativa, inclusión y desarrollo, ampliando y fomentando las capacidades e iniciativas de participación e intervención política, social y ambiental de la ciudadanía y de las organizaciones sociales como expresiones de democracia participativa.

²⁹Plan de Desarrollo Municipio de Tuluà, pág. 16

³⁰Ibid., pág. 48.

³¹Ibid., pág.. 64

³²Ibid., pág.. 75

³³Ibid., pág. 86

4.1.3. Estrategias de la política pública del desarrollo organizacional.

La administración pública del Municipio de Tuluá, no define las estrategias para el desarrollo de las diferentes acciones propuestas para el logro de los objetivos, programas, subprogramas y metas propuestas.

Si se establecieran las acciones a seguir en cada eje de trabajo, se definen objetivos específicos dentro de cada sector de tal forma que oriente el marco de acción de los funcionarios a fin de lograr cumplir con lo propuesto y con el fin último de la administración que es la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

4.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO A NIVEL MUNICIPAL

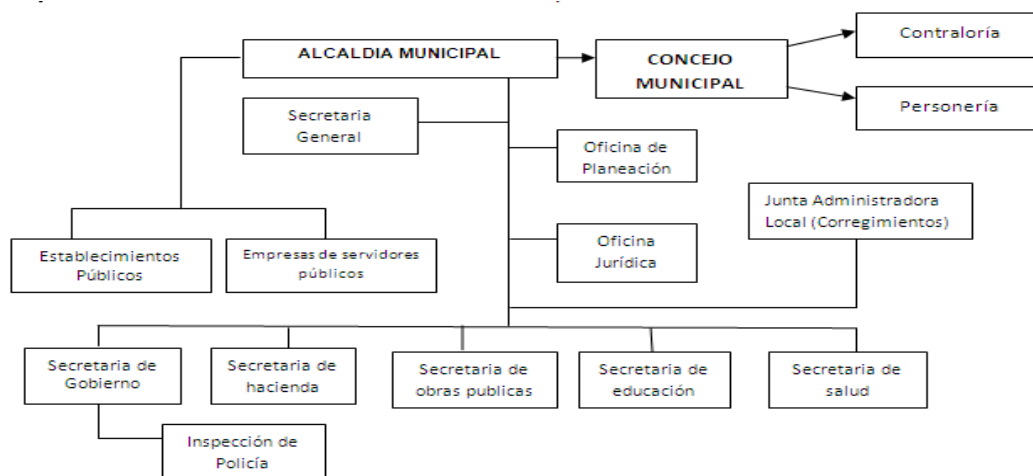
La Constitución y la Ley definen los elementos básicos relacionados con la estructura municipal: alcaldía, concejo, personería y en algunos casos, contraloría; sin embargo, las autoridades de las entidades territoriales son autónomas para aumentar dicha estructura, de acuerdo con su tamaño, y, por ende, a la especialización en la prestación de servicios.

Lo importante, es que la organización que se defina facilite el cumplimiento de las competencias³⁴ y los objetivos de desarrollo, sin recurrir para ello a una estructura sobredimensionada e inflexible. De este modo, se establece un nexo entre las responsabilidades y la forma organizativa.

Así, una ciudad con alto tránsito vehicular tiene dentro de su estructura administrativa una Secretaría de Tránsito; no sería sensata la existencia de tal secretaría en un municipio pequeño con un tráfico vehicular mínimo. El gráfico 3 presenta un organigrama general que muestra un ejemplo de estructura administrativa de un municipio intermedio¹³:

³⁴ El municipio tiene como una de sus competencias la promoción del desarrollo económico y del empleo, pero no debe constituirse en una fuente de empleo por sí mismo, dentro de su estructura administrativa.

Grafico 3. Estructura Administrativa Municipal*



*Fuente: Cartilla de gestión pública

4.2.1. Limitaciones a la estructura administrativa

Si bien no existe un límite propiamente dicho para la estructura administrativa, sí lo hay para los gastos de funcionamiento de los municipios –con los cuales se paga la nómina derivada de la estructura administrativa. Es así como durante cada vigencia fiscal los gastos de funcionamiento de los distritos y municipios no podrán superar como proporción de sus ingresos corrientes de libre destinación y su respectiva categoría.³⁵

Tabla 3. Límites al gasto de funcionamiento municipal según los ingresos corrientes*

| Categoría | Límite (porcentaje de los ingresos corrientes) |
|-------------------------------|--|
| Especial | 50 |
| Primera | 65 |
| Segunda y tercera | 70 |
| Cuarta, quinta y sexta | 80 |

*Fuente: Cartilla de Gestión Pública; Departamento Nacional de Planeación DNP; Escuela Superior de Administración Pública; ESAP; Ministerio de Cultura

³⁵La Ley 617 de 2000 impone límites al costo de las estructuras administrativas, y los gastos de funcionamiento del municipio.

4.2.2. Procesos

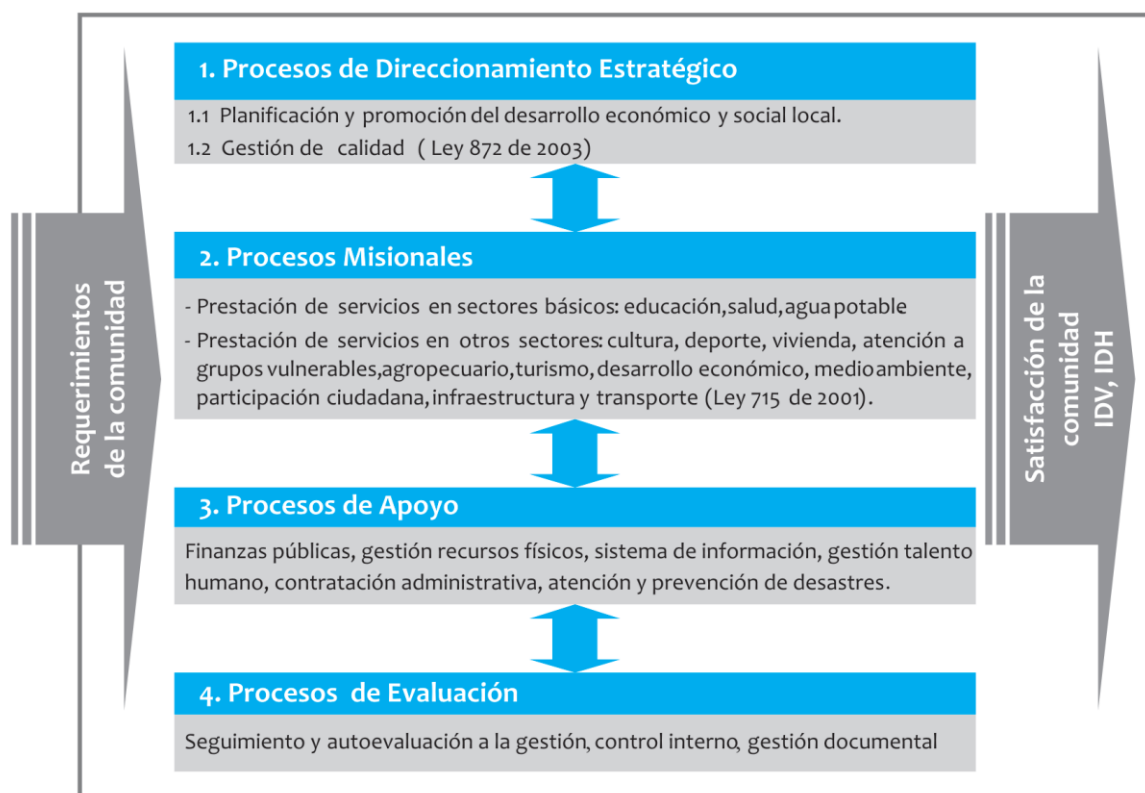
Los procesos son el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interaccionan para generar valor y las cuales transforman insumos en resultados.

Corresponden a la organización interna y a la forma como la Administración adelanta su gestión para transformar los insumos en bienes y servicios con participación de la comunidad, la dirigencia política y demás actores que intervienen en el desarrollo municipal.

Es importante anotar que en cumplimiento de la Ley 872 de 2003, reglamentada mediante Decreto 4110 de 2004, los municipios deben adoptar sus propios sistemas de gestión de calidad y eficiencia administrativa, con el fin de mejorar su desempeño y capacidad de proporcionar bienes y servicios que respondan a las expectativas de sus clientes o usuarios.

En tal sentido, se presenta una aproximación al modelo de operación municipal con enfoque basado en procesos, el cual debe ser adecuado en el marco de la implementación de un proceso de gestión de calidad que conlleve a su caracterización y a su certificación. En la Tabla 4 podemos identificar la composición básica de un enfoque organizacional basado en procesos

Tabla 4. Modelo Operativo por Procesos de la Administración Municipal*



*Fuente: Cartilla de Gestión Pública; Departamento Nacional de Planeación DNP; Escuela Superior de Administración Pública; ESAP; Ministerio de Cultura

4.2.3. Control interno

Control interno son una serie de acciones que se desarrollan de manera constante a través del funcionamiento y operación de la entidad debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y al cumplimiento de sus objetivos y metas.

La administración municipal respecto a la aplicación del control interno en las entidades debe, en el ejercicio de sus funciones y procesos administrativos, implementar los controles necesarios que le permitan monitorear y realizar el seguimiento a la gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos Institucionales a los cuales se comprometió con la comunidad, con base en tres fundamentos básicos: el **autocontrol** entendido como la responsabilidad que tienen los servidores públicos en el desarrollo de sus funciones con eficiencia, eficacia y efectividad; la **autorregulación** entendida como la responsabilidad que tiene la entidad de reglamentar y formalizar las diferentes políticas y actuaciones administrativas y la **autogestión** entendida como la responsabilidad que tiene la entidad para cumplir con la finalidad social del Estado, para la cual fue creada constitucionalmente.

Con el fin de facilitarle a las entidades el cumplimiento de sus metas y el desarrollo de la gestión institucional la Ley 87 de 1993, por medio de la cual se reglamentó la creación de un Sistema de Control Interno, como una responsabilidad de todos los funcionarios en cabeza del representante legal de cada entidad, este sistema a partir del Decreto 1599 de 2005 recibe el nombre de Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y debe ser implementado en todo el país; la fecha límite para dicha implementación es el 8 de diciembre de 2008 - Decreto 2913 de 2007.

Objetivo Fundamental. El ejercicio del control interno pretende, a partir de la formulación y desarrollo de las acciones, políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo, que las entidades públicas puedan garantizar una función administrativa transparente, eficiente, para cumplir la Constitución, las leyes y las normas que la regulan, al trabajar con la participación de todos los servidores, dentro de un ambiente de control, ético, transparente y cercano al ciudadano.

El MECI busca a través de la cualificación de sus funcionarios, el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada hacia la ética pública, la mejora en el tratamiento de la información y la comunicación tanto interna como externa y en el mejoramiento continuo de sus procesos, garantizar la calidad de vida de las comunidades a las cuales sirve y lograr que el Estado colombiano sea más competitivo y efectivo.

El Modelo Estándar de Control Interno es un sistema que está conformado por tres subsistemas: el **Estratégico** que se encarga de hacer seguimiento y monitorear todo lo relacionado con el ambiente laboral, los planes, los procesos, la estructura y la administración del riesgo; es decir todo aquello que establece hacia donde se dirige la entidad y lo que va a realizar para cumplir con sus objetivos. El de **Gestión**, se encarga de hacer seguimiento, verificación y monitoreo de las diferentes acciones adelantadas por la entidad para cumplir lo que formuló estratégicamente; además contempla el manejo de la información y la comunicación; el de **Evaluación** retroalimenta y contempla el diseño de

acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento a través de las evaluaciones realizadas por los servidores públicos, la Oficina de Control Interno y las Contralorías, además de la formulación de planes de mejoramiento.

La Oficina de Control Interno, o la entidad que haga sus veces, es un elemento más del Sistema de Control Interno, y en ningún momento es la responsable de su implementación. Dicha oficina apoya y fortalece el mejoramiento continuo institucional a través de: el seguimiento, la evaluación y la asesoría multidisciplinaria a las directivas, funcionarios y personas que lo soliciten, para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.³⁶

En el artículo 3 del Decreto 1537 de 2001 se enuncian los cinco tópicos dentro de los cuales se deben desempeñar las Oficinas de Control Interno:

1. Valoración del riesgo.
2. Acompañamiento y asesoría.
3. Evaluación y seguimiento.
4. Fomento a la cultura de control.
5. Relación con los entes externos. El rol de evaluador independiente, asignado a las Oficinas de Control Interno se encuentra en el componente de Evaluación Independiente del Subsistema de Control de Evaluación del MECI.

Talento humano. Al reconocer que el talento humano es el principal recurso con que cuentan los niveles territoriales para cumplir con las metas del Plan de Desarrollo y producir los cambios requeridos en materia de desarrollo local, es importante mencionar cuáles son los actores que intervienen en el proceso de gestión, las personas que le sirven al municipio, el régimen salarial y prestacional y el régimen disciplinario, fiscal y penal a los cuales se deben sujetar.

Actores del Proceso de Gestión. Los actores que participan en el proceso de gestión son la Administración, la dirigencia política y la comunidad (individual y de manera organizada). La responsabilidad de la administración local es liderar el desarrollo del municipio; por su parte, la dirigencia política representada en el Concejo Municipal, debe ejercer el control político y participar activamente en la toma de decisiones sobre temas estratégicos; así mismo, la población civil participa al ejercer control social y es cogestora de las acciones y decisiones públicas. La Tabla 5 muestra el papel de cada actor en el proceso de gestión pública.

³⁶La Ley 87 de 1993 contempla varias posibilidades de contratación externa para el desarrollo de la función de Control Interno, pero las entidades externas NO lo ejercerán, sino que debe ser ejercido indelegablemente por los funcionarios, sin perjuicio de que en esta tarea, puedan contar con la colaboración de una oficina especializada o externa a la entidad.

La Ley 617 de 2000 establece que los municipios de las categorías 3, 4, 5 y 6 no están obligados a tener Oficina de Control Interno y en tal caso sus funciones, pueden ser ejercidas por una dependencia que cumpla funciones similares, como sería la Secretaría de Planeación del municipio.

4.2.4. Las personas que sirven al municipio

Para la ejecución de los servicios a cargo del municipio se debe vincular, o contratar, el recurso humano idóneo, capacitado y necesario para el cumplimiento de las diferentes funciones. Para tal, se deben tener en cuenta las reglamentaciones existentes para ese fin, entre las cuales se encuentran principalmente las Leyes 136 de 1994, 617 de 2000 y 909 de 2004. Las personas que sirven al municipio son los servidores públicos y los auxiliares de la administración pública según se muestra a continuación y se amplía en los capítulos 4.2.5 y 4.2.6 respectivamente

Servidores Públicos

- ✓ Empleados públicos
- ✓ Trabajadores oficiales
- ✓ Miembros de las corporaciones públicas.

Auxiliares de la administración

- ✓ Contratistas
- ✓ Supernumerarios.

Tabla 5. Actores del proceso de gestión, según su intervención en los momentos*

| Actores | Planeación | Ejecución | Seguimiento y Evaluación |
|----------------------|---|--|---|
| Administración Local | Coordina y formula el plan de Desarrollo sobre la base del programa de gobierno, a partir de los recursos disponibles para la inversión. | Elabora los planes de acción, el plan operativo de inversiones y el presupuesto. | Elabora los informes de seguimiento y gestión con base en las metas del plan. |
| | | Realiza procesos interadministrativos (contratación) | Realiza procesos de rendición de cuentas. |
| Sociedad Civil | Participa en la formulación del Plan de Desarrollo a través del concejo Territorial de Planeación Municipal directamente a través de reuniones que promuevan la Administración. | Participa en la identificación, formulación y ejecución de proyectos. | Ejerce funciones de veeduría y control social de las acciones públicas en la entidad territorial. |
| | | Se hacen responsable por el buen uso de los bienes públicos. | |
| Dirigencia política | Aprueba las estrategias y programas establecidos en el plan de desarrollo. | Aprueba el plan de inversión, el presupuesto y otras normas | Recibe y aprueba informes de gestión. |
| | | | Realiza control político y veeduría |

Fuente: Cartilla de Gestión Pública; Departamento Nacional de Planeación DNP; Escuela Superior de Administración Pública; ESAP; Ministerio de Cultura

4.2.5. Servidores Públicos

Existen tres modalidades de servidores públicos: empleados públicos, trabajadores oficiales y miembros de las corporaciones públicas –concejales para el caso del municipio–.

Ellos tienen diferentes regímenes salariales o de honorarios; también diferentes tratamientos en los aspectos esenciales de cualquier relación de trabajo: asignación de salario o sueldo, posibilidades de negociar pliegos de peticiones, forma de vinculación y jurisdicción ante la cual se resuelven los problemas surgidos de esa relación entre municipio y servidor público. La Tabla 6 resume los aspectos citados.

Tabla 6. Servidores públicos de la administración municipal.*

| Denominación | ¿Donde trabajar? | ¿Qué hace? Funciones | Observaciones especiales |
|---------------------------|---|---|---|
| Empleado público | Administración municipal central. Establecimientos públicos municipales | Funciones administrativas de carácter permanente | Está vinculado por acto administrativo, no negocia pliegos, se rige por la ley administrativa y reglamentaciones especiales del Concejo. Las controversias las dirime la jurisdicción Contencioso Administrativa. |
| | Empresa industrial y comercial del municipio. Sociedad de economía mixta (Municipio posee 90% o más del capital) | Actividades de manejo y confianza así determinadas por lo estatutos | |
| Trabajador oficial | Administración municipal central. | Construcción y mantenimiento de obras públicas | Está vinculado por contrato de trabajo. Sus asuntos laborales pueden ser objeto de negociación y pacto. Las controversias las dirimen los jueces laborales |
| | Empresa industrial y comercial del municipio. Sociedad de economía mixta (Municipio posee 90% o más del capital) | Funciones administrativas de carácter permanente | |
| Concejal | Concejo municipal como corporación. | Representación comunitaria y control político | Perciben honorarios por asistir a sesiones. Están sometidos a inhabilidades |

Fuente: Cartilla de Gestión Pública; Departamento Nacional de Planeación DNP; Escuela Superior de Administración Pública; ESAP; Ministerio de Cultura

Empleados Públicos.

Los empleados públicos pueden ingresar al servicio:

- ✓ Para ocupar empleos de libre nombramiento y remoción
- ✓ Para ocupar empleos de carrera administrativa.
- ✓ Por elección, para ocupar empleos de período fijo
- ✓ Para ocupar empleos temporales.

Los cargos de **libre nombramiento y remoción** los ocupan empleados públicos y se crean para el desempeño, funciones de dirección, de manejo, de conducción u orientación institucional, o los que impliquen confianza. Respecto de ellos, el alcalde tiene libertad para

decidir sobre la vinculación, permanencia y retiro; es decir, él puede escoger entre las personas que cumplen los requisitos y ocupar el cargo con un nombramiento ordinario y retirarlo del servicio, mediante declaratoria de insubsistencia, en el momento que lo considere conveniente sin motivar su decisión³⁷.

El incumplimiento de lo ordenado en la Ley, constituye causal de mala conducta, que será sancionada con suspensión hasta de 30 días en el ejercicio del cargo, y con la destitución en caso de persistir en la conducta, de conformidad con el régimen disciplinario.

Le corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública elaborar un informe anual sobre la participación de la mujer en el desempeño de cargos públicos de máximo nivel decisorio. Para ello ha dispuesto de un aplicativo en su página web: **www.dafp.gov.co**, en el vínculo aplicaciones en línea, encuesta ley de cuotas, al cual deberán reportar todas las entidades la información de género de manera oportuna y confiable de acuerdo con las instrucciones impartidas previamente por ese Departamento Administrativo.

La selección de las personas para desempeñar **empleos de carrera administrativa** se realiza por concursos de mérito, y los cargos se ocupan o proveen con nombramientos en período de prueba hasta por seis meses, tiempo durante el cual el funcionario está sometido a la calificación de servicio; una vez terminado éste de manera satisfactoria, el empleado se inscribe en carrera administrativa. Así mismo, la administración debe realizar la evaluación de desempeño laboral y calificación de servicios de los empleados de carrera administrativa.

El retiro de los empleados de carrera lo realiza el nominador mediante un acto administrativo donde se explique los motivos o razones de la decisión (resolución motivada) y sólo pueden ser desvinculados en los siguientes casos:

- ✓ Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento,
- ✓ Por renuncia regularmente aceptada
- ✓ Por supresión del empleo
- ✓ Por retiro con derecho a jubilación,
- ✓ Por invalidez absoluta
- ✓ Por edad de retiro forzoso
- ✓ Por destitución
- ✓ Por declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono del mismo

³⁷**La Ley de Cuotas.** En virtud de la denominada Ley de Cuotas que favorece la participación de la mujer en la vida pública nacional, se debe tener en cuenta que esta norma se materializó en la Ley 581 de 2000, la cual define entre otros, estos preceptos:

- Mínimo el 30% de los cargos de máximo nivel decisorio deben ser desempeñados por mujeres.
- En el nombramiento de cargos por medio de ternas, se debe incluir por lo menos una mujer para dicha elección, en el sistema de listas se deben incluir hombres y mujeres en proporciones iguales.

- ✓ Por vencimiento del período para el cual fue nombrado o elegido el empleado
- ✓ Por orden o decisión judicial.

En la administración municipal la única persona que desempeña un empleo público de elección popular para períodos de cuatro años, no reelegible, es el Alcalde.

Empleos temporales. Se entiende por empleos temporales los creados en las plantas de cargos para el ejercicio de las siguientes funciones:

- ✓ Cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la Administración.
- ✓ Desarrollar programas o proyectos de duración determinada.
- ✓ Suplir necesidades de personal por sobrecarga de trabajo, determinada por hechos excepcionales.
- ✓ Desarrollar labores de consultoría y asesoría institucional de duración total, no superior a doce (12) meses y que guarde relación directa con el objeto y la naturaleza de la institución.

Es importante señalar que:

- ✓ La creación debe tener una motivación técnica.
- ✓ Se debe tener la apropiación y disponibilidad presupuestal para cubrir el pago de salarios y prestaciones sociales y su provisión.
- ✓ Su provisión se hace con base en la lista de elegibles vigente. De acuerdo con lo anterior, la planta de personal es “el conjunto de los empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una organización, identificados y ordenados jerárquicamente y que corresponden a un sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos legalmente establecido”²¹. El municipio para determinar el tamaño de la planta de personal debe tener en cuenta las competencias de carácter misional y legal que le fueron atribuidas y la disponibilidad de recursos para su financiación.

Trabajadores oficiales.

Son aquellos que se vinculan a la administración mediante contrato de trabajo; su ingreso no se hace por concurso ni pueden ser inscritos en la carrera administrativa. Para ellos existe un régimen de prestaciones sociales mínimas que debe ser expedido conforme al artículo 150 numeral 19 literal f) de la Constitución, pero están en posibilidad de negociar las cláusulas económicas de su contrato y, por tanto, las prestaciones sociales son susceptibles de aumentarse convencionalmente. El contrato regula el régimen del servicio que se va a prestar, permitiendo discutir las condiciones. Esta categoría de servidores públicos corresponde a:

- ✓ Quienes prestan sus servicios en empresas industriales y comerciales del Estado y en sociedades de economía mixta en las que el Estado posea el noventa por ciento (90%) o más de las acciones.
- ✓ Quienes desempeñan actividades de construcción y mantenimiento de las obras públicas en los Municipios.”

Miembros de corporaciones públicas.

Los miembros de las corporaciones públicas son elegidos popularmente para períodos de cuatro años, en el caso municipal, se denominan concejales y su número varía dependiendo de la población (no menos de siete, ni más de veintiún miembros). La Ley 617 de 2000 determina las calidades, inhabilidades e incompatibilidades de los concejales y la época de sesiones ordinarias de los concejos. La ley podrá determinar los casos en que tengan derecho a honorarios por su asistencia a sesiones.

4.2.6. Auxiliares de la Administración

Contratistas. Son personas que prestan servicios al municipio a través de contratos diferentes a los de trabajo, tales como consultoría, prestación de servicios, entre otros. Este tipo de relación no es de carácter laboral y no genera un vínculo de servidor de la administración; por lo tanto, se rigen por las disposiciones legales aplicables a cada tipo de contrato. Las principales características del contrato de prestación de servicios son: El contrato de prestación de servicios tiene por objeto desarrollar actividades relacionadas con las funciones de la entidad de carácter transitorio o que requieran conocimientos especializados. Por ejemplo, el municipio va a construir un parque infantil y dentro de su planta de personal no tiene un arquitecto o un ingeniero civil para que elabore los diseños, por lo tanto, puede contratar un profesional de estas áreas para que haga esta tarea. Luego, podría contratar la ejecución de la obra.

El contrato de prestación de servicios debe contener cláusulas excepcionales definidas por la Ley 80 de 1993. En ningún caso genera relación laboral ni prestaciones sociales.

Se caracteriza por la autonomía del contratista el cual no tiene vínculos de subordinación con la entidad ni horario. Desarrolla su trabajo en forma autónoma, en los términos y plazos convenidos, y entrega los productos o servicios para los cuales fue contratado.

Como contraprestación al servicio prestado el contratista no se percibe remuneración o sueldo mensual sino honorarios; y por eso no rige para ellos la prohibición de artículo 128 de la Constitución: “nadie podrá desempeñar simultáneamente más de un empleo público ni recibir más de una asignación que provenga del tesoro público...”

Supernumerarios. Son personas que se vinculan a la administración para reemplazar vacancias temporales de los empleados públicos en caso de licencias o vacaciones, o para desarrollar actividades transitorias. La vinculación de supernumerarios se realiza mediante resolución administrativa en la cual debe estar consignado el término durante el cual prestarán los servicios y la asignación mensual que vaya a pagárseles. Por ejemplo, la secretaria de alcalde está disfrutando de la licencia de maternidad, en este caso se puede vincular a un supernumerario que cumpla con sus funciones durante el tiempo que dure tal licencia³⁸.

³⁸El Alcalde no podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para Gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado y debe respetar los Límites para gastos de funcionamiento fijados, según la categoría del municipio, Por la Ley 617 de 2000.

4.2.7. Régimen salarial y prestacional.

El régimen salarial y prestacional³⁹ de los empleados públicos está determinado por las normas generales que dicte el Congreso (Ley 4 de 1992) y las disposiciones que en desarrollo de éstas expida el Gobierno, para los trabajadores oficiales, por las normas vigentes de contratación colectiva y por los mínimos del régimen de prestaciones sociales que dicte el Congreso.

A los Concejos les corresponde la determinación de las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos, es decir, para atender a los diversos niveles, directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial con su respectiva nomenclatura.

El Gobierno nacional anualmente expide un decreto por medio del cual fija el límite máximo salarial mensual del Alcalde, y con base en éste el Concejo Municipal fija el salario mensual del respectivo Alcalde y de los demás empleados del municipio; por su parte, los honorarios de los concejales, corresponden como máximo al salario de un día del Alcalde por cada sesión a la que asistan.

Por ejemplo para el año 2007, el Decreto 626 de 2007 fijó, el límite máximo salarial mensual que debieron tener en cuenta los concejos municipales para establecer el salario mensual del respectivo Alcalde, y de las escalas de remuneración para los demás empleos.

En la Tabla 7 se indica el límite salarial para alcaldes en el 2010

Tabla 7. Límite Salarial para Alcaldes según Categoría del Municipio (2010)*

| Categoría | Límite máximo salarial mensual |
|------------------|---------------------------------------|
| Especial | \$ 10.628.426 |
| Primera | \$ 9.005.594 |
| Segunda | \$ 6.509.441 |
| Tercera | \$ 5.221.608 |
| Cuarta | \$ 4.368.092 |
| Quinta | \$ 3.517.997 |
| Sexta | \$ 2.657.978 |

*Fuente: Decreto 1396 de 2010 Por el cual se fijan límites máximos salariales de los gobernantes y Alcaldes y se dictan disposiciones en materia prestacional.

³⁹El régimen prestacional de los empleados públicos municipales es el que fije la ley y el Presidente de la República: los Concejos municipales no tienen tal facultad.

4.3. CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ EN EL PERIODO 2001-2011 COMO COMPONENTE DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para el presente estudio se considera importante tener un recuento del comportamiento de la estructura organizacional en un periodo de tiempo, pues el grado de estabilidad o no de la misma, genera ciertas actitudes y comportamientos que bien pueden afectar la cultura de la organización. Igualmente, para efectos del estudio es necesario definir la estructura actual, para realizar la aplicación de los instrumentos en debida forma.

4.3.1. Estructura organizacional de la alcaldía municipal de Tuluá.

La estructura organizacional de la administración del municipio de Tuluá, ha permanecido estable durante los tres últimos periodos de gobierno, realizando ajustes de acuerdo a las necesidades presentes en cada situación, pero que no han alterado de fondo la misma.

Los ajustes realizados a la estructura organizacional han servido a la administración del municipio a cumplir con los requerimientos de orden local, regional y nacional a fin de cumplir con lo establecido en cada misión, visión y en los objetivos propuestos para cada periodo de Gobierno.

Niveles dentro de la Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Tuluá período 2001-2011.

Al analizar cómo se ha conformado la estructura organizacional se puede observar que esta se ha ido acomodando de acuerdo con las exigencias dadas dentro de cada periodo de gobierno, buscando cumplir con los requerimientos y reglamentación vigente. ... Ver sección 4.3.1...

4.3.2. Mejoras evidenciadas en la cultura organizacional de la alcaldía municipal de Tuluá en cada una de las tres últimas administraciones.

Período 2001-2003. En este período de gobierno se definió el manual de funciones y requisitos como el instrumento a través del cual se establecen las funciones y requisitos de los empleos que conforman la planta de personal de la alcaldía municipal de Tuluá.

De igual forma se hizo la correspondiente definición de “EMPLEO”, como el conjunto de funciones que una persona natural debe desarrollar y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Teniendo claro estos dos conceptos se hizo la definición específica de las funciones y requerimientos para cada nivel dentro de la estructura organizacional de Cargos definidos en la administración del municipio de Tuluá, así:

Nivel Directivo: comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos. El nivel Directivos está integrado por los siguientes empleos: Alcalde, Director de Departamento Administrativo, Gerente General de Entidad Descentralizada, Secretario de Despacho.

Nivel Asesor: agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos del nivel directivo. El nivel asesor está integrado por los siguientes empleos: Jefe de Oficina Asesora.

Nivel Ejecutivo: comprende los empleos cuyas funciones consisten en la dirección, coordinación, supervisión y control de las unidades o áreas internas encargadas de ejecutar y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos. El nivel ejecutivo está integrado por los siguientes empleos: almacenista General, Jefe de Oficina, Jefe de Sección.

Nivel Profesional: agrupa aquellos empleos a los cuales corresponden funciones cuya naturaleza demanda la aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional reconocida por la ley. El nivel profesional está integrado por los siguientes empleos: Comisario de Familia, Inspector de Policía Urbano 2ª categoría, Secretario Privado.

Nivel Técnico: este nivel están comprendidos los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y la aplicación de tecnologías. Integrado por los siguientes empleos: Técnico de Topografía, Técnico de Sistemas, Técnico de Dibujo.

Nivel Administrativo: comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores. El nivel administrativo está integrado por los siguientes empleos: Agente de Tránsito, Auxiliar, Auxiliar Administrativo, Coordinador, Secretario, Secretario Ejecutivo.

Nivel Operativo. El nivel operativo comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución. El nivel operativo está integrado por los siguientes empleos: Auxiliar de Servicios Generales, Ayudante, Celador, Conductor, Operario.

Trabajadores Oficiales. El nivel de Trabajadores Oficiales comprende los trabajadores de la construcción y sostenimiento de obra pública, actividades que pueden ser desempeñadas por personas vinculadas mediante contrato de trabajo. El nivel de Trabajadores Oficiales está integrado por los siguientes empleos: Operador Maquinaria, Oficial de Construcción, Obreros y Parqueros.

En la Tabla 8 se determina la nomenclatura para cada uno de los grupos de trabajo propuestos en la administración del periodo 2001- 2003

Tabla 8. Nomenclatura específica y clasificación del empleo para el periodo 2001-2003*

| CÓDIGO | DENOMINACIÓN DEL EMPLEO |
|-----------------------------|---|
| Nivel Directivo | |
| 5 | Alcalde |
| 55 | Director de Departamento Administrativo |
| 15 | Personero |
| 20 | Secretario de Despacho |
| Nivel Asesor | |
| 105 | Asesor |
| Nivel Ejecutivo | |
| 205 | Jefe de Oficina |
| 290 | Jefe de Sección |
| 223 | Jefe de Grupo |
| 280 | Jefe de Departamento |
| Nivel Profesional | |
| 350 | Comisario de Familia |
| 334 | Inspector de Policía Urbana 2ª. Categoría |
| 345 | Secretario Privado |
| Nivel Técnico | |
| 491 | Técnico |
| Nivel Administrativo | |
| 505 | Agente de Transito |
| 565 | Auxiliar |
| 550-1 | Auxiliar Administrativo |
| 550 | Auxiliar Administrativo |
| 501 | Coordinador |
| 540 | Secretario |
| 525 | Secretario Ejecutivo |
| Nivel Operativo | |
| 605 | Auxiliar de Servicios Generales |
| 610 | Ayudante |
| 615 | Celador |
| 620 | Conductor |
| 625 | Operario |

*Fuente: Decreto No. 14 enero de 2001 Por medio del cual se fija la planta de cargos y asignaciones a los empleados públicos de la administración central del municipio de Tuluá

Periodo 2004-2007. Para este periodo de gobierno, se establece el manual de funciones, competencias y requisitos, definiéndolo como el instrumento de administración de personal

a través del cual se establece las funciones de los empleos, que conforman la planta de personal del sector educativo de la Alcaldía Municipal de Tuluá.

De igual forma se hace un ajuste a la definición de “Empleo”, tomándolo como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del estado.

Para este periodo de Gobierno, la clasificación y asignación de las funciones y requerimientos específicos de cada nivel dentro de la estructura organizacional de la administración del municipio de Tuluá, se determinó así:

Nivel Profesional: Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales. El nivel Profesional estará integrado por las siguientes denominaciones: Profesional universitario.

Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología. el nivel Técnico está integrado por las siguientes denominaciones: Técnico Administrativo.

Nivel asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución. El nivel asistencial está integrado por los siguientes empleos: auxiliar Administrativo, Secretario, Operario Calificado, Auxiliar de Servicios Generales, Celador.

En la Tabla 9 se determina la nomenclatura para cada uno de los grupos de trabajo propuestos en la administración del periodo 2004- 2007, donde se nota que los códigos de nomenclatura han cambiado considerablemente en respecto al periodo anterior; se debe principalmente al cambio en la concepción de los puestos y niveles de trabajo donde pasan de ser por funciones a ser por profesiones.

De esta forma se garantiza que la retribución de los servidores públicos se desarrolle de acuerdo a sus competencias y títulos académicos así como de sus funciones profesionales.

Tabla 9. Nomenclatura y Clasificación de los Empleos para el periodo de Gobierno 2004-2007*

| CÓDIGO | DENOMINACIÓN DEL EMPLEO |
|--------------------------|------------------------------|
| Nivel Profesional | |
| 219 | Profesional Universitario |
| Nivel Técnico | |
| 367 | Técnico Administrativo |
| Nivel Asistencial | |
| 407 | Auxiliar Administrativo |
| 440 | Secretario |
| 490 | Operario Calificado |
| 470 | Auxiliar Servicios Generales |
| 477 | Celador |

*Fuente: Decreto 0103 de marzo 14 de 2006 por medio del cual se adopta el Manual Especifico de Funciones y de Requisitos de los diferentes empleos de la planta de personal del sector educativo de la alcaldía Municipal de Tuluá Valle

Periodo 2008-2011. Para este periodo de gobierno, las funciones y requerimientos específicos de los cargos no sufren grandes modificaciones, se realizan ajustes que garanticen a la administración continuar cumpliendo con su misión, visión y objetivos.

La Estructura organizacional se divide en diferentes áreas funcionales así:

- Despacho del alcalde Municipal
- Oficina Asesora de Control Interno de Gestión
- Oficina Asesora Jurídica
- Departamento Administrativo de Informática y Desarrollo Tecnológico
- Secretaría de Servicios Administrativos
- Departamento de Control Interno Disciplinario
- Oficina Asesora de Planeación Municipal
- Secretaría de Hacienda
- Secretaría Privada del Despacho
- Secretaría de Gobierno, convivencia y seguridad
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Educación
- Secretaría de Asistencia Agropecuaria y Medio Ambiente
- Secretaría de Obras Públicas
- Departamento Administrativo de Movilidad y Seguridad Vial.
- Departamento Administrativo de Arte y Cultura

Como se muestra en la Tabla 10 cada área funcional se clasifica dentro de un nivel jerárquico de acuerdo con los requisitos establecidos para cada nivel.

El cambio especial de este nuevo modelo funcional es que adapta a cada uno de los niveles, sub-niveles funcionales y nombra cargos según su rol jerárquico. Es de anotar que se implementaron unos nuevos niveles como el nivel asesor y directivo debido a la importancia de su rol y la diferencia estructural con otros niveles.

Es así como el nivel directivo se compone de un alcalde que no necesariamente debe de ser profesional, de acuerdo a lo que dicta la carta magna, y el personero que es elegido por el concejo municipal. Así mismo están los secretario de despacho nombrados por el alcalde y no deben de estar condicionados al nivel profesional que requiere un profesional universitario.

Tabla 10. Clasificación de los Empleos para el periodo de Gobierno 2008-2011*

| | |
|---|--|
| Nivel Asesor | Nivel Asistencial |
| Jefe Oficina Asesora en Comisión | Auxiliar administrativo |
| Nivel Directivo | Conductor |
| Alcalde | Técnico administrativo en encargo |
| Director de Departamento Administrativo | Secretaria |
| Personero | Nivel Técnico |
| Secretario de Despacho | Técnico administrativo en encargo |
| Nivel Profesional | Técnico operario |
| Profesional universitario en encargo | Técnico administrativo, en comisión |
| Jefe de unidad | Inspector de policía tercera categoría |
| Profesional universitario | Inspector de policía |
| Almacenista general en comisión | Técnico operativo en encargo |
| Tesorero general | Técnico administrativo |
| Profesional Universitario en encargo | Inspector de policía 3ra categoría |
| Comisario de Familia | Técnico operario |
| Coordinadora casa de justicia | Inspector de policía 3era categoría en encargo |
| Comisaria de familia | |

*Fuente: información entregada por Oficina de Recursos Humanos Alcaldía municipio de Tuluá

4.3.3. Distribución de la planta de cargos por dependencia

La distribución de la planta de cargos por dependencia dentro de la estructura organizacional de la administración del municipio de Tuluá propuesta en la Tabla 11, se ha ajustado cada periodo de gobierno según los requerimientos establecidos a nivel local, regional y nacional. No es posible determinar en este estudio si tiene problemas que llevan al no cumplimiento de los objetivos propuestos por la administración. Más deja claro cuál es la población real y facilita la aplicación del instrumento.

Tabla 11. Distribución de la planta de cargos de la administración del municipio de Tuluá por dependencia*

| Dependencia | No. de Empleos | Participación |
|---|-----------------------|----------------------|
| Despacho del Alcalde | 11 | 7.3% |
| Oficina Asesora de Planeación | 15 | 9.9% |
| Oficina Asesora Jurídica | 4 | 2.6% |
| Secretaria de Hacienda | 24 | 15.9% |
| Secretaria de Servicios Administrativos | 19 | 12.6% |
| Secretaria de Gobierno | 27 | 17.9% |
| Oficina Asesora de Control Interno | 4 | 2.6% |
| Secretaria Asistencia Agropecuaria y Medio Ambiente | 7 | 4.6% |
| Secretaria de Salud | 8 | 5.3% |
| Secretaria de Educación | 7 | 4.6% |
| Departamento Administrativo Arte y Cultura | 9 | 6.0% |
| Departamento Administrativo Tránsito y Transporte | 3 | 2.0% |
| Secretaria de Obras Públicas | 6 | 3.9% |
| Departamento Administrativo de Informática | 3 | 2.0% |
| Departamento Control Interno Disciplinario | 2 | 1.3% |
| Secretaria General | 2 | 1.3% |
| Total Empleos | 151 | 100% |

*Fuente: Información Entregada por la Oficina de Recursos Humanos Alcaldía Municipio de Tuluá

Los porcentajes se refieren a la participación que tiene cada uno de estos departamentos o áreas en la composición de la organización Alcaldía Municipal de Tuluá.

La secretaria de Gobierno tiene un total de 27 colaboradores, le sigue la secretaria de Hacienda con 24 y la tercera dependencia con mayor porcentaje de participación de personas de planta es la Secretaria de servicios administrativos con 19 personas.

En la Tabla 14 se desarrolla un mayor análisis a los niveles de los que se habla en la Tabla 10. Clasificación de los Empleos para el periodo de Gobierno 2008-2011*.

Tabla 12. Distribución de la planta global de cargos de la alcaldía municipio de Tuluá según los niveles*

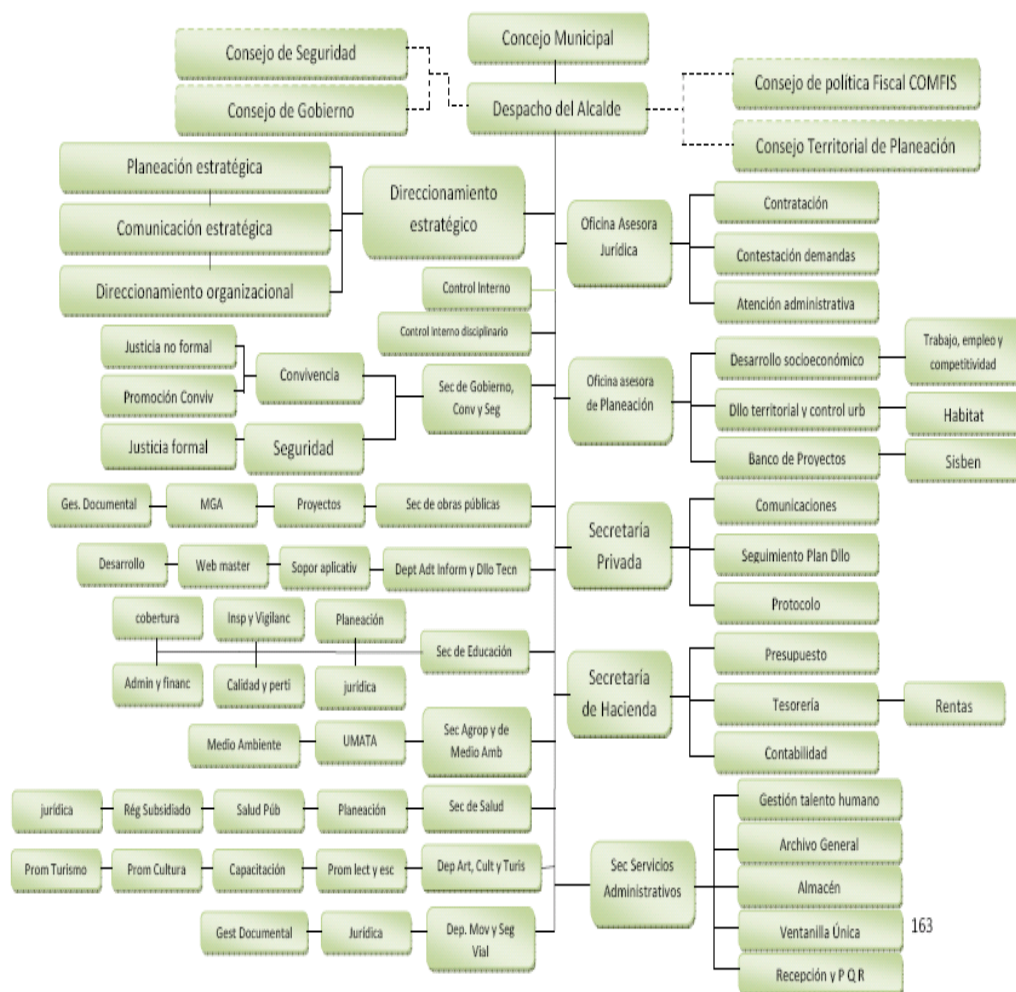
| Dependencia | Nivel | | | | |
|--|-----------|----------|-------------|-----------|-------------|
| | Directivo | Asesor | Profesional | Técnico | Asistencial |
| Despacho del Alcalde | 1 | 0 | 2 | 1 | 7 |
| Secretaría General | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Oficina Asesora de Planeación | 0 | 0 | 3 | 2 | 10 |
| Oficina Asesora Jurídica | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Secretaría de hacienda | 1 | 1 | 5 | 2 | 15 |
| Secretaría de Servicios Administrativos | 1 | 0 | 1 | 2 | 15 |
| Secretaría de Gobierno | 0 | 1 | 5 | 8 | 13 |
| Oficina Asesora de Control Interno | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Secretaría de Asistencia Agropecuaria y Medio Ambiente | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| Secretaría de Salud | 1 | 0 | 2 | 1 | 4 |
| Secretaría de Educación | 1 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| Departamento Administrativo de Arte y Cultura | 1 | 0 | 1 | 1 | 6 |
| Secretaría de Obras Públicas | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 |
| Departamento Administrativo de Informática | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Departamento Control Interno Disciplinario | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Total | 12 | 3 | 27 | 23 | 86 |
| Supernumerarios | 28 | | | | |

*Fuente: Información entregada por la oficina de Recursos Humanos, Alcaldía municipio de Tuluá.

En la Tabla 11 se evidencia la cantidad y calidad de servidores que se encuentran vinculados a la administración municipal en el periodo 2008-2011; la base de los empleados esta formada por la mayoría (86 servidores en el nivel asistencial), seguido por el nivel profesional que presenta 27 servidores y 28 supernumerarios que se dedican a hacer funciones varias y reemplazos a las licencias, vacaciones o incapacidades que se pueden llegar a presentar en los puestos de trabajo de la alcaldía municipal. La distribución organizacional de la alcaldía de tuluá se caracteriza por una distribución en forma de pirámide.

4.3.4. Organigrama alcaldía municipal de Tuluá

Grafico 4. Organigrama de la administración central del Municipio de Tuluá*



Fuente: Oficina de Recursos Humanos Alcaldía Municipal de Tuluá

4.3.5. Análisis de la estructura organizacional de la alcaldía municipal de Tuluá

4.3.6. Analizando el organigrama vigente para esta última administración municipal
...ver

Grafico 4... podemos observar:

- ✓ Existe una línea jerárquica que finaliza en el despacho del alcalde donde todas y cada secretarías tienen un enlace directo y centralizado con el mando.
- ✓ De forma vertical el poder se distribuye jerárquicamente de forma lineal descendente, delegando poder ante cada una de las secretarías.
- ✓ De forma horizontal se muestra el mismo panorama de jerarquización; las secretarías ejercen poder jerárquico directo en sus subordinados.
- ✓ Existen unos comités de staff cerrados al despacho del alcalde, donde el criterio y especialidad de cada uno de estos comités le ayudan a tomar las decisiones.
- ✓ El concejo de Tuluá tiene poder ejecutivo sobre el alcalde, pero el alcalde tiene poder funcional y jerárquico sobre sus subordinados.

Se entiende por estructura u organización interna la distribución de las diferentes unidades o dependencia con sus correspondientes funciones generales, requeridas por una institución para cumplir los objetivos, funciones, misión y visión, dentro del marco de la constitución y la Ley.⁴⁰

Al analizar la estructura organizacional de la administración central del Municipio de Tuluá, podemos observar que esta es una estructura organizacional de tipo mixta o Jerárquica - Funcional lineal-jerárquica la cual se describe así: ...ver sección 3.1.3...,

- ✓ Mecanicista
- ✓ Cerrada
- ✓ Jerarquizada
- ✓ Trabajo individual
- ✓ Remuneración por la posición jerárquica
- ✓ Comunicación vertical
- ✓ Inflexible

Esta es una organización tradicional, la cual se considera como un sistema cerrado mecanicista, rígido y orientado al desempeño de una función, con un alto grado de diferenciación vertical y horizontal que impide la comunicación y dificulta la coordinación a medida que va creciendo.

⁴⁰Guía de Modernización de Entidades Públicas DAFP

Esta organización da énfasis a las jerarquías y al trabajo individual, fragmentando el pensamiento y contribuyendo a la rutinización del trabajo, acentúa la presencia de controles administrativos y la forma de remunerar a sus empleados es por su posición en la jerarquía de la organización⁴¹.

Sin embargo, la pequeña parte funcional, es un notorio cambio para cambiar de un sistema mixto a un sistema completamente funcional donde la especialidad de cada uno de los secretarios prevalezca sobre los conocimientos del administrador municipal

Teniendo en cuenta los requerimientos de modernización de las Entidades Públicas Territoriales que se enuncian en las normas NTCGP 1000 de 2004 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI, norma 1000 de 2005; exigen en el fondo una organización del trabajo por procesos y la ejecución por equipos en los que se llevan a cabo tareas afines; con lo cual podemos establecer que la administración del Municipio de Tuluá, tiene como objetivo el cumplimiento de estos lineamientos.

⁴¹Guía de modernización de entidades públicas DAFP

4.5. IMAGINARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA PERIODO 2001-2011

Los modelos de cultura organizacional son diferentes dependiendo del tipo de organización, estos definen la reglas, símbolos, creencias y valores que comparten los miembros de un equipo o grupo humano y los cuales sirven para desarrollar de forma armónica el trabajo que va a llevar al logro de los objetivos propuestos, para el caso de análisis el modelo de cultura organizacional define el comportamiento del grupo de gobierno de la alcaldía de Municipal de Tuluá.

Por lo anterior se procedió a realizar un comparativo de la visión, misión, valores objetivos y principios planteados en los tres últimos periodos de gobierno comprendidos entre el 2001 – 2011; con la finalidad de mostrar en la presente investigación la transformación de los mismos y su incidencia en la cultura identificada en el gobierno actual en la alcaldía del Municipio de Tuluá.

4.4.1. Componentes estratégicos del plan de desarrollo influyentes en la cultura organizacional de la alcaldía municipal de Tuluá – periodo 2001-2011

Misión

El enfoque de la misión planteada para el municipio de Tuluá durante los tres periodos de gobierno analizados en la presente investigación, se hace referencia al progreso del municipio, la sostenibilidad y posicionamiento de este en el ámbito regional y nacional. Ver Tabla 13.

La misión que se plantea para el periodo de gobierno 2001-2003, estaba enmarcada dentro de un entorno más local focalizando su marco de trabajo a nivel municipal, buscando el fortalecimiento de su estructura administrativa y basándose en principios que orienten y definan el actuar de los funcionarios y dirigentes de la administración municipal. Es así como esta misión define entonces una cultura organizacional caracterizada por el trabajo conjunto entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de gestión administrativa.

Para el segundo periodo de gobierno, comprendido entre el año 2004-2007 el enfoque de la misión se amplía a un contexto regional, buscando el desarrollo y crecimiento del municipio, mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y fortaleciendo su estructura a fin de gestionar acciones a futuro.

En el periodo de gobierno 2008-2011 el enfoque de la misión tiene una estructuración más amplia, fortaleciendo el modelo de organización administrativa y dando un mejor caracterización de un modelo de cultura organizacional orientada al desarrollo, crecimiento, mejoramiento continuo y proyección dentro de un entorno no solo local y regional sino a nivel nacional a través del aprovechamiento la optimización de los recursos con que cuenta el municipio y la administración para el desarrollo de su gestión y cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 13. Misión formulada en el municipio de Tuluá periodos 2001-2011

| Periodo 2001-2003* | Periodo 2004-2007** | Periodo 2008-2011*** |
|---|--|---|
| La misión social del Municipio será trabajar de manera concertada con los otros agentes del desarrollo, en la formulación y gestión de un modelo de desarrollo integral, sostenible, basado en principios de justicia, equidad, igualdad y respeto de la ley, solidaridad social y económica y participación comunitaria, que le permita a sus habitantes vivir con bienestar y dignidad. | El Plan de Desarrollo busca, con un enfoque prioritario en lo social y con sentido altamente humanista, que el municipio de Tuluá acelere su Desarrollo Local, permitiendo así continuar con el posicionamiento como ciudad región aprovechando eficazmente sus potencialidades, obrando una ciudad con identidad, movilidad y vocación de futuro. | Liderar el proceso de desarrollo municipal, de manera emprendedora, participativa, eficiente, equitativa y sostenible, contribuyendo al mejoramiento de vida de los habitantes tulueños, en especial de la infancia, adolescencia, juventud y mujer, garantizando el uso transparente, pertinente y racional de los recursos públicos y naturales, en concordancia con las políticas trazadas por los gobiernos departamental y nacional. |
| * Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2001-2003, pág.10 | | |
| ** Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2004-2007, pág.10 | | |
| *** Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2008-2011, pág.4 | | |

Visión

La visión formulada en la administración del municipio de Tuluá para el periodo de gobierno 2001-2003, no estaba delimitada dentro de un espacio de tiempo, es decir, no se definida de forma clara la fecha a la cual se proponía la administración municipal cumplir con lo planteado en la misma.

De igual forma se puede ver como la visión estaba relacionada de forma directa con la misión planteada para este mismo periodo haciendo referencia al fortalecimiento de la administración a nivel estructural de tal forma que se pudiesen proyectar sus resultados dentro de un contexto local que hiciera eco a nivel regional y nacional.

La visión para este periodo contempla claramente el objetivo para el cual se crea la administración municipal el cual se define en el mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de la satisfacción de sus necesidades, con esto, se define la cultura organizacional enmarcada dentro de un contexto de cooperación, trabajo en equipo, liderazgo, coordinación y motivación.

Al analizar la visión planteada para el periodo de gobierno comprendido entre el año 2004-2007 se observa que esta se define dentro de un espacio de tiempo limitado al año en que se finaliza el periodo de gobierno (2007), proyectando el accionar de la administración al trabajo en pro del desarrollo empresarial que garantice el mejoramiento de la calidad de vida de la población tulueña y responda a un desarrollo nacional e internacional.

Para este periodo de igual forma se toma como referencia la visión planteada en el POT (plan de ordenamiento territorial) la cual se define al año 2012 y se enmarca el crecimiento del municipio a través del trabajo conjunto realizado por los diferentes actores participantes en las actividades desarrolladas por la administración municipal y la comunidad.

Para el periodo de gobierno 2008-2011, se observa que nuevamente la visión no es definida dentro de un contexto de tiempo específico, con lo que se puede distorsionar el actuar de la administración llevando al no cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Tabla 14. Visión formulada en el municipio de Tuluá periodos 2001-2011

| Periodo 2001-2003* | Periodo 2004-2007** | Periodo 2008-2011*** |
|---|---|--|
| Tuluá será un Municipio–Región, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad, generando una dinámica balanceada de los sectores agropecuarios y ecoturístico en beneficio de nuestra calidad de vida. Seremos un municipio en donde se aplique de manera eficiente y eficaz la dinámica entre el hombre y los recursos naturales y técnicos disponibles tanto en el ámbito local y regional como nacional e internacional, para ayudar a nuestra población a mejorar sus condiciones de vida y de convivencia, de tal manera que se fortalezcan actitudes como la equidad, la solidaridad y la democracia participativa entre otras, que permitan construir identidad regional, personas nuevas y capaces de aprovechar las oportunidades y las fortalezas de nuestro municipio, pero también hacerle frente a las debilidades y a las amenazas, para hacer de ellas el impulso para salir adelante. | Tuluá será en el año 2007 un municipio más próspero y solidario como resultado de las acciones adelantadas en pro del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, el respeto por los Derechos humanos y como consecuencia de la promoción y el fortalecimiento de la asociatividad empresarial y social, aunado a políticas públicas provenientes de acuerdos ciudadanos y mediante el desarrollo de estrategias de marketing territorial a nivel nacional e internacional. Visión de Futuro al año 2012. (De acuerdo al Artículo 12 del Plan de ordenamiento Territorial de Tuluá con vigencia del año 2000-2012) “Tuluá será un Municipio Región, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad, generando una dinámica balanceada de los sectores agropecuario y ecoturístico, en beneficio de la calidad de vida de la población Tulueña.” | Con el apoyo decidido de su ciudadanía, Tuluá será un municipio de avanzada, ambientalmente sostenible con gran calidad urbanística, proyectado competitivamente, con una gestión intersectorial versátil que permita atender las necesidades de sus habitantes, asumiendo el reto de construir una identidad colectiva para que el municipio región sea de todos. |
| Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2001-2003, pág.9 | | |
| Fuente: Plan de Desarrollo 2004-2007, pág.10 | | |
| Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2008-2011, pág.4 | | |

Con lo anterior podemos concluir que la visión del municipio de Tuluá, dentro del modelo de cultura organizacional existente ha estado siempre orientada al mejoramiento de la calidad de vida de su población, a la proyección local, regional y nacional; de igual forma se proyecta el mejoramiento estructural y la caracterización de una cultura basada en el trabajo en equipo a través de la integración de los diferentes actores participantes en los diferentes procesos.

Principios y Valores.

El municipio de Tuluá, a nivel organizacional e institucional ha desarrollado sus acciones de tal forma que ha articulado durante los últimos tres periodos de gobierno 2001-2003, 2004-2007y 2008-201, sus Planes de Desarrollo con forme a los lineamientos nacionales, con lo cual busca optimizar su gestión y aprovechar las herramientas e instrumentos existentes de planeación Publica Municipal.

La administración del municipio orienta su marco de trabajo de acuerdo con los lineamientos establecidos en las leyes nacionales dentro del ámbito municipal, resultando de gran importancia el conocimiento y el cumplimiento de las mismas para el logro de sus objetivos como institución del orden público: satisfacer las necesidades de la comunidad.

Hacemos referencia entonces a los valores y principios establecidos por la ley 152 de 1994 ...ver sección 3.4.5..., los cuales son la base para la formulación de los valores y principios que rigen las acciones y cultura organizacional del municipio de Tuluá.

Valores y Principios propuestos a nivel institucional en la alcaldía municipal de Tuluá periodo 2001-2011

En la Tabla 15 se hace un paralelo vertical de los valores y principios propuestos por cada una de las tres administraciones del municipio de Tuluá

Al realizar el análisis de los principios y valores que orientan las acciones que lideran los funcionarios de la administración del municipio a fin de cumplir con los objetivos propuestos de tal forma que se satisfagan y mejoren las condiciones de vida de la comunidad, se puede observar como estos están basados en los principios y valores planteados en la ley 152 de 1994 y como de un periodo a otro se han definido de forma explícita de tal manera que la orientación dada a los funcionarios sea lo más clara posible y así no se pierda el horizonte de trabajo y el punto de partida y llegada dentro de cada área de trabajo.

Con lo anterior, se puede ver entonces como la administración del municipio paso de definir principios generales en el periodo 2001-2003 donde se definieron tres principios que encerraban todo el accionar de la administración, para definir principios más precisos en los dos periodos de gobierno siguientes y hacer uso de la herramienta de Código de Ética, donde se definen de forma particular los principios y valores que orientan el marco de trabajo de los funcionarios de la administración del municipio de Tuluá.

Valores y Principios Éticos – Código de Ética establecido en la Administración del municipio de Tuluá

Código de Ética. Dentro de la administración del municipio de Tuluá, a partir del periodo de gobierno 2004-2007 se estableció el Código de Ética; documento que orienta el trabajo y la gestión ética del día a día de los funcionarios de la administración. Este es un documento conformado por los principios, valores y directrices que en coherencia con el Código de Buen Gobierno, todo servidor público de la entidad debe observar en el ejercicio de su función administrativa.

La finalidad para lo cual se crea el código de Ética dentro de la estructura organizacional del municipio de Tuluá está determinada en que este es un documento, herramienta e instrumento que compila los principios y valores éticos que deben orientar las actuaciones y el quehacer de los servidores públicos que presten sus servicios al Municipio de Tuluá y en consecuencia será tomado en su justa consideración por cada uno de ellos.

Los Valores Éticos que se enuncian aquí son considerados como cualidades que se otorgan a formas de ser y de actuar que las hacen deseables como características nuestras y de los demás, dados que son aspectos básicos de la construcción de una convivencia democrática en el marco de los derechos humanos.

Tabla 15. Valores y Principios propuestos a nivel institucional en el municipio de Tuluá periodo 2001-2011*

| | | | |
|------------------------------------|--|--|--|
| <p>Periodo 2001-2003*</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Gobernabilidad, Eficiencia y Eficacia. Estas aseguran que las acciones y los recursos del municipio tengan un impacto positivo sobre los problemas que pretendemos resolver, de tal manera que aseguremos óptimos resultados en la selección y ejecución de la inversión y la certeza de estar trabajando sobre aspectos prioritarios del desarrollo de la comunidad tuluëña. | <ul style="list-style-type: none"> • Concertación. Atendiendo a los principios de la planeación participativa, la concertación necesariamente debe hacer parte de este proceso con el fin de construir mutuamente. Dialogar será una directriz básica en el proceso de generación de ideas y propuestas que ayuden a lograr los objetivos del municipio. A partir de la concertación se establecerán los acuerdos y prioridades de las acciones que deban adelantarse. | <ul style="list-style-type: none"> • Participación. Todas las personas interesadas en hacer uso de los espacios que nos dio la Constitución Política de 1991, podrán hacerlo utilizando los canales establecidos para ello. La representatividad de la sociedad civil en este proceso de gobernar, será una herramienta valiosa para la administración municipal en aras de transitar por el camino del desarrollo humano de nuestra colectividad. |
| <p>Periodo 2004-2007**</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad y diversidad. somos personas de diferentes procedencias, así como de diversas formas de pensar, sentir y actuar. Nuestra fortaleza reside en la capacidad de reconocer esas diferencias y en nuestra firme voluntad de producir acuerdos sobre la base de una deliberación libre y democrática. Creemos en la diversidad como uno de los factores claves en la búsqueda de nuestra identidad como tuluëños. | <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad y Equidad. defenderemos la necesidad de profundizar en la formulación de una política social municipal, fundamentada en la seriedad y el compromiso de actuar en forma concertada con todos los actores sociales de la municipalidad. Las acciones de gobierno atenderán de forma prioritaria las necesidades básicas más sentidas de las comunidades, realizando para ello, una distribución equitativa de los esfuerzos y recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Democracia y Participación de todos los sectores. trabajaremos por crear una legítima visión compartida de ciudad, que sea el fruto de la expresión libre de todos los actores sociales del municipio. Las decisiones de gobierno, en lo esencial, provendrán de acuerdos y compromisos ciudadanos que les den legitimidad. Alentaremos y estimularemos el mejoramiento de los niveles de deliberación y la ampliación de los canales de discusión pública y participación democrática. |
| <p>Periodo 2008-2011***</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La acción de gobierno será de participación ciudadana. Las condiciones imperantes, llenas de grandes exigencias, obligan a tener un gobierno más cercano a la gente, porque ahora, el desempeño de un buen gobierno, va más allá de la prestación de servicios de calidad, con oportunidad y bajo costo. El concepto de buen gobierno, actualmente se vincula con un manejo transparente y escrupuloso de los recursos, con acciones que protejan el medio ambiente y los recursos naturales, y sobre todo, con la capacidad de promover y mantener la movilidad social, realizando acciones abiertas y deliberadamente vinculadas con la ciudadanía, en actividades que mejoren sus condiciones de vida y que perduren después de cumplir con los períodos administrativos. Este Plan de Desarrollo será un promotor de la participación ciudadana, corresponsable y organizada; que impulse nuevas formas de gestión y de relación que se traduzcan en mayor confiabilidad de los ciudadanos para asegurar la continuidad y la evolución de cualquier proyecto de gobierno. | <ul style="list-style-type: none"> • El Plan de Desarrollo está decidido en función de la ética por el respeto a las diferentes expresiones políticas, ideológicas, religiosas y culturales que surgen en la escena ciudadana como representación de la diversidad de pensamiento y de estilos de vida que están presentes en la dinámica social de Tuluá. En esta dirección, el establecimiento de una ética social democrática es el eje articulador de un ejercicio de gobierno incluyente, amplio, abierto y participativo. | <ul style="list-style-type: none"> • El alcalde municipal con su ejemplo de vida pública liderará una campaña moralizadora de reculturización para que se crea en la administración municipal, con valores como la honestidad y pulcritud en el manejo del patrimonio colectivo, la atención cordial y oportuna a las demandas de los Tuluëños, el respeto por los demás, el amor a nuestra naturaleza y demás valores que humanicen y dignifiquen la relación de los administradores públicos con la ciudadanía tuluëña. |

*Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2001-2003, pág.2

**Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2004-2007, pág.8-9

***Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2008-2011, pág.10-11

*Fuente: Compilación, investigación y realización de las autoras del proyecto

Dentro del Código de Ética, se definen a su vez los siguientes valores y principios así:

Responsabilidad. El servidor público será responsable con el cumplimiento de sus funciones y deberes; acatará el Manual de Conducta Ética, cumplirá eficiente y eficazmente los deberes que le han sido encomendados.

Honestidad. El servidor público ejercerá sus funciones y deberes con rectitud, integridad, decoro y prestigio para la Administración Municipal.

Compromiso. El servidor público trabajará en defensa de la función pública, ofreciendo sus actuaciones y servicios a favor del bien común, defendiendo la causa de la Administración Pública.

Respeto. El servidor público ejercerá sus funciones y deberes con debido respeto hacia los ciudadanos que concurren para un servicio. Así mismo debe ser respetuoso, amable, culto y considerado en la relación con sus jefes, subalternos y compañeros de trabajo.

Lealtad. El servidor público deberá actuar y obrar con profunda lealtad, fidelidad y justicia con la entidad, sus compañeros y todos los demás que concurren a la Administración Municipal.

Solidaridad. El servidor público promoverá el sentimiento que impulse, incite y estimule a los demás a prestar una ayuda mutua, a trabajar en equipo para el cumplimiento de los fines, políticas, objetivos, metas, planes, proyectos, programas, estrategias, operaciones y actividades, trazadas por la Administración Municipal.

Moralidad. El servidor público debe actuar con influencia moralizadora ante sí y ante los demás, de acuerdo a las buenas costumbres, conductas, principios, valores y prácticas deseables.

Compañerismo. El servidor público debe promover la amistad, la colaboración, la camaradería, la fidelidad, la confiabilidad y ayuda mutua entre todos sus compañeros.

Unidad. El servidor público debe actuar y ejercer sus funciones y deberes con armonía de conjunto, con unión, concordia y acción simultánea con los fines establecidos en la Entidad.

Transparencia. El servidor público actuará con pulcritud, rectitud, honradez, diligencia y claridad plena en todo lo sometido a su consideración, inspirando confianza entre sus compañeros y comunidad en general, salvaguardando el fin social, el patrimonio estatal y la buena imagen y prestigio que debe tener la sociedad respecto a los servidores públicos de la Administración Municipal descartando o desechando todo provecho o beneficio personal obtenido pro si o interpuesta persona; serán públicas y transparentes sus actuaciones y facilitará la divulgación de informes pertinentes a los ciudadanos.

Podemos concluir como los principios y valores definidos dentro del código de ética dentro del modelo de cultura organizacional de la administración del municipio de Tuluá, están acordes con la ley 152 de 1994, son resultado de los principios generales definidos en el plan de desarrollo y hacen parte de las herramientas y caracterización cultura organizacional que debe orientar el marco de trabajo y la gestión de la administración del municipio de Tuluá.

Al igual que se definieron valores y principios que van a definir y orientar el trabajo individual de cada individuo que realice funciones dentro de la administración del municipio de Tuluá, también se han definido principios que han de orientar el accionar a nivel de equipo, es decir que va a definir y caracterizar la gestión pública dentro de la administración del municipio.

Con lo anterior se busca organizar y fortalecer los procesos administrativos de tal manera que se logre realmente una caracterización basada en principios y valores sólidos que se proyecten a la comunidad, a la región y a la nación.

Principios de la Gestión Pública, propuestos en la administración del Municipio de Tuluá. Con el propósito colectivo de transformar el Municipio soportado en unos principios éticos de la gestión pública, que así mismo deben fundamentar la participación corresponsable de toda la sociedad. Los principios que orientan en ese sentido la gestión de esta administración son los siguientes:

- ✓ Los dineros públicos son sagrados.
- ✓ La gestión de lo público es transparente. La Administración rinde cuentas de todo lo que hace, con quién lo hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y con cuánto lo hace.
- ✓ No aceptamos transacciones de poder político por intereses burocráticos o económicos.
- ✓ No utilizamos el poder del Estado para comprar conciencias y acallar opiniones diferentes a las de la Administración.
- ✓ El ejemplo de las autoridades es la principal herramienta pedagógica de transformación cívica.
- ✓ Planeación sin improvisación.
- ✓ Eficiencia, economía y eficacia son principios de todos los programas y proyectos.
- ✓ Las relaciones con la comunidad son abiertas y claras, y se desarrollan a través de los espacios de participación ciudadana.
- ✓ El interés público prevalece sobre los intereses particulares.
- ✓ Los servidores públicos que trabajan en la Administración Municipal son honestos, capaces y comprometidos con el proyecto de Municipio.
- ✓ El desarrollo de la ciudad es un compromiso entre la Administración Local y todos los ciudadanos y ciudadanas.
- ✓ La solidaridad y la cooperación son la base de las relaciones de la ciudad con la Región, el Departamento, la Nación y la Comunidad Internacional.
- ✓ La confianza en las personas que dirigen la Administración es esencial para garantizar la legitimidad del Estado y la gobernabilidad.
- ✓ La vida es el valor máximo y no hay una sola idea ni propósito que amerite el uso de la violencia para alcanzarlos.

Los anteriores principios son el la puerta de salida para que la administración del municipio de Tuluá, realice y ejecute acciones en pro del mejoramiento de la calidad de vida de su población, se conviertan en un modelo de organización enmarcada dentro de una cultura organizacional basada en principios y valores éticos individuales y colectivos.

4.4.2. Ejes o áreas de trabajo en los que se orienta el marco de acción de la alcaldía municipal de Tuluá

Dentro de la administración del municipio de Tuluá la administración ha definido cada periodo de gobierno unas áreas de trabajo a fin de cumplir con sus objetivos y con el fin último para el cual se crea la organización: satisfacer y mejorar la calidad de vida de la población.

Los funcionarios de la administración del municipio han desarrollado su gestión dentro de un marco de trabajo dividido en ejes o áreas a fin de organizar y direccionar de la mejor manera su estructura de trabajo y consolidar una cultura organizacional bien definida y orientada al cumplimiento de los objetivos, metas, planes y programas propuestos hacia la comunidad y en el interior de la administración.

Periodo 2001-2003⁴². Durante este periodo de gobierno se establecieron tres componentes sectoriales definidos en base a tres estrategias de trabajo, los cuales orientaron el marco de trabajo de la gestión administrativa del municipio y de igual manera caracterizaron la cultura existente al interior de la organización y proyectada hacia el exterior.

a. Área Estratégica No. 1: “Tuluá Amable”; esta área estaba delimitada por los siguientes componentes sectoriales:

- ✓ Modernización institucional y Gobernabilidad
- ✓ participación
- ✓ Espacio Público
- ✓ Cultura Ciudadana

b. Área Estratégica No. 2. “Tuluá Segura”; esta área se delimitada dentro de los siguientes componentes sectoriales: Seguridad y Justicia

c. Área Estratégica No. 3. “Tuluá Sostenible y Competitiva”; esta área delimito su marco de acción en los siguientes componentes sectoriales:

- ✓ Infraestructura, Tránsito y Transporte
- ✓ Servicios Públicos
- ✓ Sector Agropecuario y Minero
- ✓ Sector Medio Ambiente
- ✓ Sector Industrial
- ✓ Sector comercial y de Servicios
- ✓ Turismo

⁴²Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá, parte I, pág. 16

- ✓ Sector social, salud, educación, cultura, recreación y deportes, grupos vulnerables
- ✓ Vivienda
- ✓ Instrumentos financieros
- ✓ Ejes Transversales: Generación de ingresos y Ciencia y Tecnología

Se puede concluir entonces como la administración del municipio de Tuluá, durante este periodo de gobierno definió solo tres ejes de trabajo, los cuales a su vez subdividió de tal forma que de esta manera oriento su marco de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos definidos dentro de cada área de trabajo.

De la misma manera se observa como el trabajo para mejorar las condiciones de los funcionarios encargados de la ejecución, evaluación y control de las actividades dentro de cada área de trabajo era tenida en cuenta dentro del área estratégica: Tuluà Amable; con esto se puede entonces concluir como la cultura característica durante este periodo de gobierno estaba definida por la actuación de sus empleados a fin de lograr cumplir con el lema y objetivo propuesto dentro de esta área de trabajo.

Periodo 2004-2007. Durante este periodo de gobierno la administración del municipio de Tuluá define los siguientes ejes estratégicos:

- a. **Eje estratégico Social:** Tuluà educadora, cultural y con desarrollo humano sostenible
- b. **Eje Estratégico Institucional:** Gobernabilidad y Modernización Institucional
- c. **Eje Estratégico Territorial:** Territorialidad, ambiente y propuesta Tecno económica

En este periodo de gobierno los ejes de trabajo que la administración del municipio de trabajo definió fueron tres, consolidando tres grandes grupos de trabajo a fin de garantizar el trabajo en pro del desarrollo sostenible del municipio.

Se puede observar como uno de los ejes de trabajo en los que se enmarca el accionar de la administración está concentrada en la parte institucional buscando así mejorar el ambiente interno a fin de poder proyectarse a nivel externo y poder desarrollar actividades que realmente estén orientadas al cumplimiento de la misión y visión planteada durante este periodo de gobierno.

Con lo anterior se puede concluir como se busca una mejor distribución de los ejes de trabajo y como la administración busca definir mejor los componentes que le sirvan de herramienta para poder liderar sus acciones, sin embargo se observa que estas están definidas de forma muy global situación que puede llevar al no cumplimiento de los objetivos propuestos o al descuido de ciertos sectores de trabajo, dando mayor relevancia a unos que a otros.

Periodo 2008-2011

- ✓ Eje Social: Desarrollo Humano

- ✓ Eje Económico: Estimulo y crecimiento económico
- ✓ Eje ambiental y Territorial: Armonía con el medio Ambiente
- ✓ Eje Seguridad: Seguridad Ciudadana y Justicia
- ✓ Eje Gobernabilidad: Modernización institucional y gerencia publica

Para el periodo de trabajo 2008-2011, ...ver Tabla 16... la administración del municipio de Tuluá, realiza una mejor estructuración de sus ejes de trabajo, pasando de tres ejes a cinco ejes con lo cual se busca mejorar el cubrimiento de cada sector a fin de definir de forma más clara el sector de trabajo en el que se va a orientar la administración por cada eje de trabajo, así mismo se plantean los programas y proyectos dentro de cada sector con lo cual la administración fortalece su estructura de trabajo y fortalece la cultura organizacional existente.

Con este nuevo modelo de trabajo, la cultura de la administración se caracteriza por la división del trabajo, la delegación de las funciones, el trabajo coordinado y el liderazgo a fin de lograr los fines para los cuales se ha creado el municipio.

Se observa entonces que la mayor orientación está dada en el eje social considerando este como el sector más importante para enmarcar el accionar de la administración ya que está directamente relacionado con la comunidad y su entorno.

En la Tabla 17 se complementa lo mencionado, con la distribución de la participación para cada eje de trabajo de la administración, se observa como el eje de mayor relevancia es el social seguido del económico, situación que es lógica dentro del contexto de trabajo de cualquier municipio, considerando que la actuación de la administración se orienta al trabajo por el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Tabla 16. Ejes de trabajo propuestos en la administración del municipio de Tuluá para el periodo de gobierno 2008-2011*

| Eje del plan | Componente | Sector | No. De programas | No. De proyectos |
|-----------------------------|--|------------------------------------|------------------|------------------|
| Eje Social | Desarrollo Humano | Salud | 1 | 21 |
| | | Educación | 1 | 32 |
| | | Agua y Saneamiento Básico | 1 | 10 |
| | | Recreación y deporte | 1 | 20 |
| | | Arte y Cultura | 1 | 17 |
| | | Vivienda | 1 | 1 |
| | | Otros servicios públicos | 1 | 2 |
| | | Grupos vulnerables | 1 | 31 |
| | | Infancia Adolescencia | 1 | 35 |
| Total | | | 9 | 176 |
| Eje Económico | Estimulo y crecimiento económico | Agropecuario | 1 | 15 |
| | | Industria y comercio | 1 | 8 |
| | | Promoción al desarrollo | 1 | 13 |
| | | Equipamiento | 1 | 1 |
| | | Transporte | 1 | 22 |
| | | Trabajo y seguridad social | 1 | 3 |
| Total | | | 5 | 70 |
| Eje Ambiental y territorial | Armonía con el medio ambiente | Medio ambiente | 1 | 34 |
| | | Integración regional | 1 | 5 |
| | | Prevención y atención de desastres | 1 | 10 |
| Total | | | 3 | 49 |
| Eje seguridad | Seguridad ciudadana y justicia | Defensa y seguridad | 3 | 54 |
| Total | | | 3 | 54 |
| Eje Gobernabilidad | Modernización Institucional y Gerencia Pública | Gobierno | 4 | 41 |
| | | Desarrollo comunitario | 1 | 6 |
| Total | | | 5 | 47 |

Fuente: Realizado por Grupo Investigador, información tomada del Plan de Desarrollo municipio de Tuluá periodo 2008-2011

Tabla 17. Participación dentro de cada eje de trabajo en la gestión de la administración del municipio de Tuluá definida para el periodo de gobierno 2008-2011

| Eje | No. De proyectos | % de participación |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Eje Social | 176 | 44% |
| Eje Económico | 70 | 18% |
| Eje Ambiental y Territorial | 49 | 12% |
| Eje Gobierno | 54 | 14% |
| Eje Gobernabilidad | 47 | 12% |
| Total | 396 | 100% |

Fuente: Realizado por Grupo Investigador, información tomada del Plan de Desarrollo municipio de Tuluá periodo 2008-2011

4.4.3. Objetivos institucionales

Al analizar los objetivos institucionales definidos por la administración del municipio de Tuluá observamos cómo estos han servido como instrumento orientador del trabajo a la gestión que ha de realizarse dentro de cada uno de los sectores en que se divide la gestión de la administración.

Se observa en la Tabla 18 como para el periodo de gobierno 2001-2003, los objetivos eran definidos de forma global, mientras que para el periodo de gobierno 2004-2007 y 2008-2011 los objetivos se definen de forma general dentro de cada eje de trabajo.

A su vez, los objetivos se desglosan en ejes de interés; los objetivos específicos mejoran y garantizar el cumplimiento de su función orientativa y además caracterizan la cultura organizacional que define la administración del municipio de Tuluá.

Tabla 18. Objetivos Institucionales definidos en el municipio de Tuluá para los periodos de gobierno comprendidos entre el año 2001-2011

| | | | |
|-------------------------------------|---|---|--|
| <p>Periodo 2001-2003</p> | <ul style="list-style-type: none"> Estructurar una estrategia social y económica basada en el aprovechamiento de las ventajas comparativas y competitivas del municipio en los aspectos geográfico, ambiental, agropecuario, infraestructura, entre otros, de tal manera que se puedan generar ingresos para sus habitantes y desarrollarse en los diferentes sectores: Industrial, empresarial, agropecuario, comercio y servicios, turismo, etc. | <ul style="list-style-type: none"> Construir programas y proyectos que promuevan el ejercicio de la participación ciudadana de acuerdo con los mandatos constitucionales, con el fin de procurar la construcción de una nueva cultura política. | <ul style="list-style-type: none"> Promover el desarrollo de procesos sociales encaminados hacia una nueva cultura ciudadana, democrática, tecnológica, científica y ética, que tenga como base la familia, la justicia, la solidaridad, la equidad, entre otros valores. |
| <p>Periodo 2004-2007</p> | <p>Eje estratégico social. Avanzar en la construcción de un Municipio donde la Educación sea el eje del desarrollo, integrando estratégicamente la salud, la educación, la seguridad ciudadana, la recreación y el deporte, el arte y la cultura.</p> | <p>Eje Gobernabilidad y Modernización Institucional. Lograr la Eficiencia institucional dando continuidad a la organización administrativa del municipio, para operar los recursos de la comunidad garantizando la congruencia entre la estructura de la organización, los sistemas de comunicaciones e información y el clima de servicio, que con criterios de eficiencia, eficacia y racionalidad económica esté insertada en el procesos de desarrollo del municipio.</p> | <p>Eje Estratégico Territorial: Territorialidad, ambiente y propuesta Tecnoeconomica. Propiciar acciones para hacer del Municipio de Tuluá, una ciudad con espacio público saludable, con referencias naturales, con un adecuado manejo de las relaciones entre las actividades privadas y públicas, individuales y sociales que inciden la calidad de vida de cada una de las personas, para el bienestar colectivo e incrementar la generación sostenible de riqueza y prosperidad colectiva en la ciudad y la región, a través de la acción conjunta entre lo público y lo privado y el aprovechamiento de la ruralidad.</p> |
| <p>Periodo 2008-2011</p> | <p>Eje ambiental y Territorial. Fomentar las condiciones para satisfacer el derecho a un medio ambiente sano, estimulando cambios en la conducta colectiva que lo protejan y conserven, incidiendo favorablemente en el fortalecimiento institucional de la gestión ambiental y en la reconversión ecológica de sistemas productivos desde la perspectiva del desarrollo sostenible.</p> <p>Eje Gobernabilidad. Fortalecer la gestión pública, el desarrollo del talento humano y el buen gobierno como instrumentos para propiciar transparencia administrativa, inclusión y desarrollo, ampliando y fomentando las capacidades e iniciativas de participación e intervención política, social y ambiental de la ciudadanía y de las organizaciones sociales como expresiones de democracia participativa.</p> | <p>Eje Económico. Propiciar condiciones desde la perspectiva del desarrollo sostenible para el aprovechamiento de las ventajas comparativas de Tuluá, mejorando su competitividad y ampliando las oportunidades para la generación de ingresos y empleo de calidad y fomentando la creación y consolidación de empresas.</p> <p>Eje Seguridad. Propiciar condiciones, en el ámbito y con las limitaciones de la gobernabilidad municipal, para avanzar hacia el logro de una sociedad y un municipio respetuoso de los derechos humanos, principalmente al derecho a la vida, a la integridad y a un medio ambiente sano, en un marco de convivencia, solución pacífica de conflictos, integración e inclusión.</p> | <p>Eje Social. Promover el bienestar y desarrollo social de los Tuluéños, enfatizando en los derechos y deberes de los grupos poblaciones vulnerables: infancia, adolescencia, juventud y adulto mayor; procurando una educación, salud, vivienda y un medio ambiente sano, integrales en cobertura y calidad con rentabilidad social; centrada en principios y valores con convivencia pacífica; afirmando el sentido pluralista de inclusión y el respeto por la cultura de las etnias y grupos sociales; dignificando el papel de la mujer en la construcción de la sociedad para posicionar a la ciudad como un referente de desarrollo social, de la cultura, recreación, el deporte y medio ambiente.</p> |

*Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2001-2003, pág. 1

**Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2004-2007, pág.16,33,41,

***Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá 2008-2011, pág. 16,48,64,75,86,

4.5. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ (DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA)

Para determinar la cultura organizacional existente; se aplicó mediante una encuesta el modelo denominado “perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México”... ver sección 3.7....

Existen diferentes modelos que caracterizan la cultura organizacional de una determinada institución, estos modelos se van formando y van definiendo los símbolos, creencias, mitos, valores, principios y demás variables que influyen directa o indirectamente en las personas que las conforman.⁴³

Cada una de las variables que determinan el modelo de cultura dentro de una organización constituye el entorno que caracteriza el actuar de los miembros que desarrollan actividades conjuntas a fin de cumplir con los propósitos, objetivos y metas propuestas.

Dentro de las variables que influyen en el modelo de cultura organizacional, están la autoridad, liderazgo, toma de decisiones, motivación, etc. variables que orientan y determinan la forma de actuar de cada uno de los miembros del equipo de trabajo afectando de forma directa e indirecta el resultado final que pueda obtenerse en el ejercicio del fin primordial para el cual se crea el municipio: satisfacer las necesidades de la comunidad.

Las investigadoras tuvieron en cuenta la distribución de la planta global de cargos en los niveles: Directivos, Profesional, Técnico, Asistencial, y Asesor de los funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de Tuluá Departamento del Valle del Cauca para el periodo comprendido entre 2008 -2011. ...ver Tabla 11...

4.5.1. Variables utilizadas para el Análisis de la Cultura Organizacional Existente en la Alcaldía Municipal de Tuluá

En la investigación del estado del arte en la cultura organizacional de la alcaldía del municipio de Tuluá, se han tomado una serie de variables que se dimensionan en dos variables importantes que interactúan e identifican el estado del arte de la cultura organizacional en términos sencillos, claros, expresos y reales respecto al elemento investigado.

Variables determinantes de la cultura organizacional: Estas variables se aplicaron a lo largo de las preguntas; cada pregunta tiene un objetivo claro al intentar identificar y analizar cada una de las variables, son 36 variables las analizadas y 36 preguntas las formuladas. En el **Anexo C** se muestra la tabla de variables para análisis de cultura organizacional existente y deseada, en el cual se denota el número de pregunta, el título de la variable a calificar y la descripción de los objetivos de análisis y calificación.

⁴³Perez, Op. cit., p. 32

Este instrumento fue diseñado de tal forma que el funcionario por cada variable o pregunta le diera una calificación 1 (uno) a 4 (cuatro), siendo 1 (uno) la calificación más baja y 4 (cuatro) la calificación más alta.

En este capítulo se analizará la calificación que dieron los funcionarios a la cultura existente, es decir el modelo actual de cultura percibida por los funcionarios de la administración del municipio

En paralelo se les solicitó a los funcionarios realizar el mismo procedimiento para asignar valores considerando un modelo de cultura deseado, es decir el modelo que consideran los funcionarios debería existir dentro de la administración del municipio y con el cual su trabajo se tornaría dentro de un mejor ambiente, sería más eficaz y eficiente.

Variables de análisis: Los resultados obtenidos se analizaron en términos de un modelo de cultura orientado al poder, la función, el desempeño y el apoyo.

Para un mejor entendimiento sobre los conceptos de los ya mencionados modelos de subcultura realizamos una breve descripción de las mismas:

Subcultura de desempeño. Busca premiar el trabajo en equipo y alcanzarlos resultados propuestos; permite a las personas más libertad lo cual incrementa la innovación que es continuamente incentivada.

Subcultura de función. Muestra el apego y el cumplimiento de las normas y el acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos, la división de responsabilidades y la ejecución ordenada de las funciones asignadas.

Subcultura de apoyo. Tiene en cuenta la convergencia hacia los valores, prioridades y principios de la organización hacia la facilidad de incorporarse y de identificarse como miembro de esa organización o de esa institución.

Subcultura de poder: Se caracteriza por la autonomía e independencia, lo que impide que exista colaboración y trabajo en equipo.

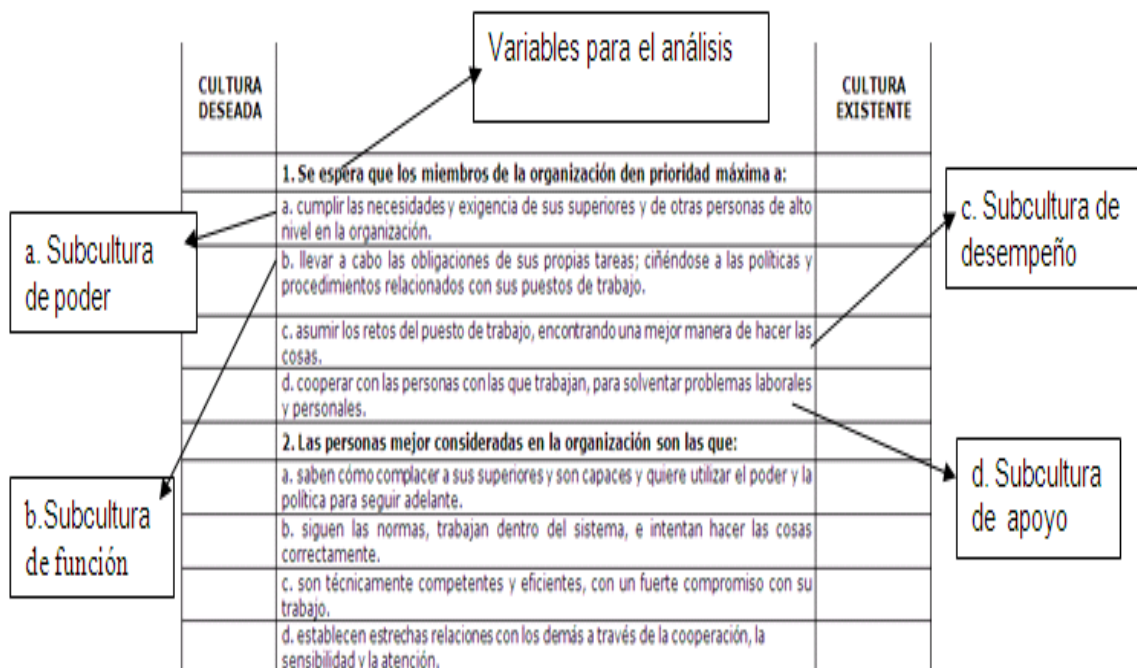
4.5.2. Aplicación y análisis del instrumento tecnológico.

A continuación se describe la interpretación del instrumento aplicado en el trabajo realizado sobre cultura organizacional de la alcaldía del Municipio de Tuluá; consta de 36 preguntas donde cada una hace referencia a una variable.

En el caso de las alternativas de respuesta consta de cuatro opciones las cuales se enfocan en:

- a.- Subcultura de poder;
- b.- Subcultura de función;
- c.- Subcultura de desempeño y
- c.- Subcultura de apoyo.

Grafico 5. Representación gráfica del aplicativo y las variables que se aplicaron a cada pregunta



Se puede observar en el Grafico 5 que al funcionario público se le da una pregunta y cuatro respuestas las cuales debe calificar de 1 (uno) a 4 (cuatro); estas respuestas pre-formuladas están enfocadas para que el funcionario pueda calificar (implícitamente) cada una de las subculturas mencionadas en el capítulo 4.5.2, Función, poder, desempeño y apoyo.

Teniendo las calificaciones de cada una de las subculturas en las 36 preguntas (que a su vez analizan 36 variables), el software al que se hace referencia en el capítulo 3.7 hace cálculos de la siguiente manera:

- ✓ Suma el total de calificaciones de cada una de las subculturas (poder, desempeño, apoyo y función)
- ✓ Entrega un porcentaje que indica el estado de cada una de las subculturas dentro de cada variable (pregunta)
- ✓ Al final promedia el índice de estado porcentual de cada una de las subculturas en todas las variables y la gráfica.

4.6. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ.

El aplicativo implementado para tabular y calcular los índices porcentuales de cada una de las subculturas en cada variable, muestra una matriz resumen, la cual se muestra en

Tabla 19. Resultados de los cálculos para determinar la cultura existente en la alcaldía municipal de Tuluá

| Determinantes de la cultura | | | Cultura Existente | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|-----|-------------------|---------|-----------|--------|
| | | | PODER | FUNCIÓN | DESEMPEÑO | APOYO |
| 1 | Desempeño | Des | 25,36% | 26,01% | 23,75% | 24,88% |
| 2 | Consideración Valbración | Cov | 27,13% | 25,65% | 25,19% | 22,04% |
| 3 | Relaciones Organizacionales | Reo | 19,76% | 26,91% | 28,50% | 24,83% |
| 4 | Tipo De Motivación | Tim | 20,45% | 28,23% | 27,15% | 24,17% |
| 5 | Toma De Decisiones | Tod | 30,24% | 20,70% | 26,40% | 22,66% |
| 6 | Delegación | Del | 25,91% | 23,79% | 24,72% | 25,57% |
| 7 | Subordinación | Sor | 23,18% | 29,07% | 24,28% | 23,48% |
| 8 | Autoridad | Aut | 27,04% | 19,23% | 27,31% | 26,42% |
| 9 | Reconocimiento de Autoridad | Rau | 21,38% | 29,40% | 24,33% | 24,88% |
| 10 | Motivación | Mot | 24,18% | 29,69% | 23,53% | 22,60% |
| 11 | Relaciones de Grupo | Reg | 25,98% | 26,16% | 26,77% | 21,10% |
| 12 | Resolución de Conflictos | Rec | 26,47% | 25,82% | 26,84% | 20,88% |
| 13 | Respuesta Entorno | Ree | 21,55% | 28,12% | 26,28% | 24,06% |
| 14 | Rekursividad | Rcu | 25,44% | 24,56% | 25,73% | 24,27% |
| 15 | Inducción y Entrenamiento | Ine | 28,62% | 28,62% | 20,80% | 23,29% |
| 16 | Tipo de Estructura | Tes | 18,34% | 26,17% | 25,12% | 24,88% |
| 17 | Estructura | Est | 28,80% | 30,28% | 21,76% | 20,09% |
| 18 | Tamaño | Tam | 15,79% | 22,74% | 31,18% | 33,37% |
| 19 | División del Trabajo | Dit | 24,42% | 21,94% | 22,76% | 24,75% |
| 20 | Coordinación | Coo | 18,47% | 26,32% | 27,56% | 26,40% |
| 21 | Estrategia | Etr | 28,11% | 27,94% | 27,94% | 24,05% |
| 22 | Tecnología | Tec | 17,08% | 22,68% | 33,97% | 31,07% |
| 23 | Mitos | Mit | 17,70% | 24,26% | 23,72% | 22,01% |
| 24 | Ideología | Ide | 23,04% | 24,70% | 25,71% | 27,93% |
| 25 | Valores | Val | 23,53% | 22,32% | 28,38% | 25,86% |
| 26 | Ritos | Rit | 20,66% | 23,45% | 28,95% | 24,32% |
| 27 | Creencias | Cre | 20,88% | 29,17% | 24,14% | 22,55% |
| 28 | Hábitos | Hab | 23,29% | 26,96% | 27,54% | 24,15% |
| 29 | Normas | Nor | 19,67% | 25,44% | 30,63% | 28,47% |
| 30 | Historias | His | 25,24% | 21,33% | 28,00% | 20,18% |
| 31 | Objetivos | obj | 19,18% | 21,80% | 25,54% | 25,63% |
| 32 | Liderazgo | Lid | 16,31% | 22,93% | 27,31% | 26,19% |
| 33 | Control | Ctr | 23,67% | 25,60% | 29,86% | 25,80% |
| 34 | Sentido de Pertenencia | Sep | 24,27% | 32,19% | 29,75% | 21,43% |
| 35 | Eficiencia | Efi | 19,82% | 21,96% | 26,93% | 24,62% |
| 36 | Productividad | Pro | 18,49% | 19,91% | 29,69% | 28,36% |
| Promedio Total | | | 22,76% | 25,33% | 26,61% | 24,65% |

Fuente: Aplicativo mejorado por el Dr. Zorrilla y el Dr. Ducuara con base al modelo del Dr. Hartasánchez

Resultados del análisis de cultura existente en la alcaldía municipal de Tuluá mostrados en la Tabla 19 después de aplicada y tabulada la encuesta en el software, muestra que el modelo de cultura existe está orientada hacia una cultura de desempeño, la cual se caracteriza porque la organización considera su desempeño en términos de cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas.

Tabla 20. Cultura existente en la alcaldía municipal de Tuluá*

| Tipo de Cultura | % |
|-----------------|--------|
| Poder | 22.76% |
| Función | 25.33% |
| Desempeño | 26.61% |
| Apoyo | 24.65% |

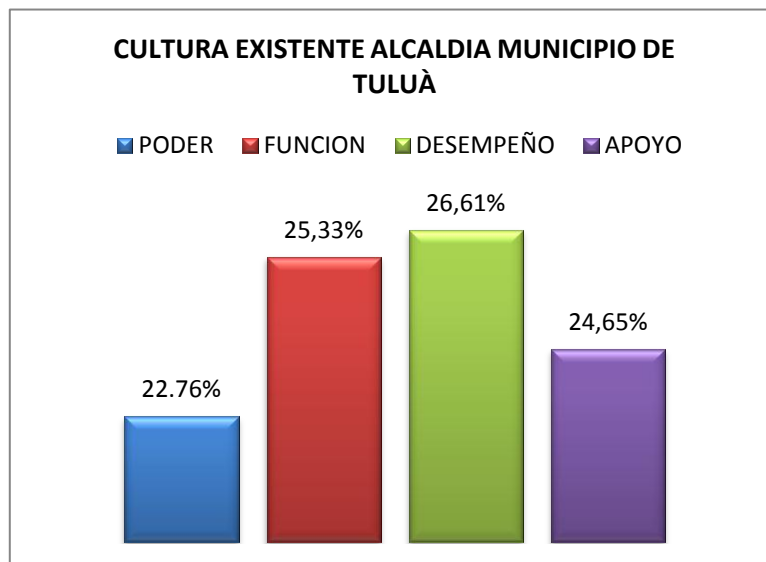
*Fuente: Tabla 19

Aunque cada uno de los modelos de cultura organizacional parece estar parejos y con diferencias porcentuales estrechas, se puede ver que la cultura de desempeño es la que predomina en la organización.

El modelo de encuesta se aplicó de acuerdo a lo establecido en el capítulo 4.5.2, en donde los encuestados dieron una calificación a una pregunta abierta que analizaba 36 diferentes rasgos o aspectos organizacionales.

En el Grafico 6 se muestra la participación de cada una de las culturas estudiadas dentro de la administración de la alcaldía municipal de Tuluá.

Grafico 6. Cultura existente en la alcaldía municipio de Tuluá



Fuente: Tabla 20

Las preguntas al ser abiertas y generalizadas, permitieron que los encuestados pertenecieran a diferentes niveles de la organización y cada uno de ellos resolviera el formulario de acuerdo con su función y rol dentro de la organización.

Para poder analizar mejor cada uno de los niveles organizacionales se ha desarrollado un análisis de las respuestas entregadas en cada uno de los niveles funcionales de la organización. ...ver Tabla 21 y Grafico 7...

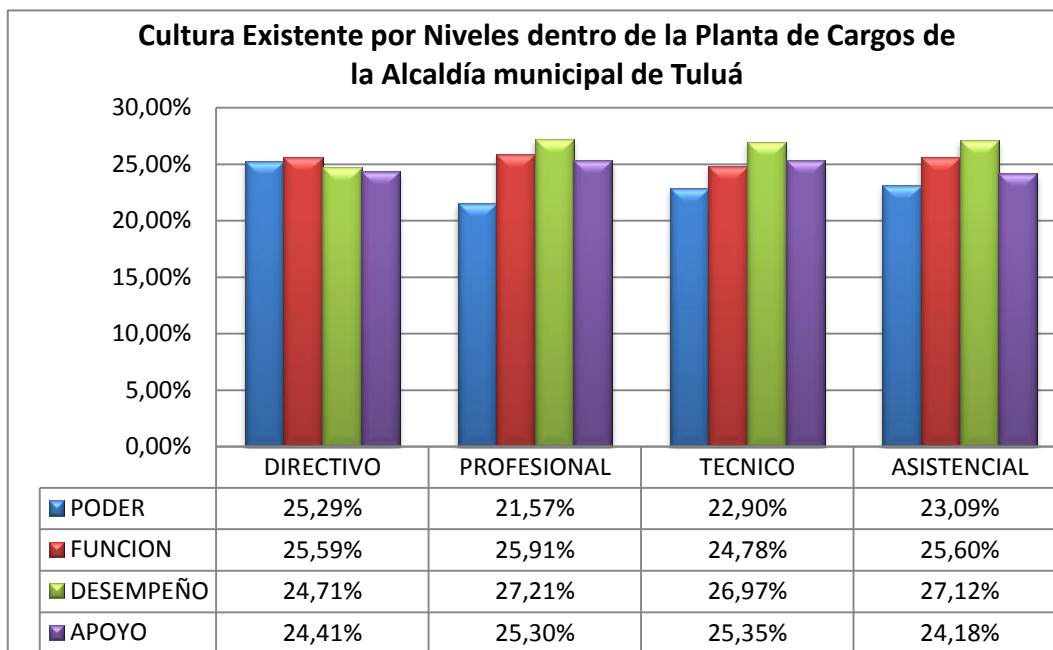
Tabla 21. Tipo de Cultura dentro del modelo de Cultura Existente por niveles en la alcaldía municipal de Tuluá*,**

| CULTURA | CULTURA EXISTENTE | | | | |
|------------------|-------------------|-------------|---------|-------------|---------|
| | DIRECTIVO | PROFESIONAL | TÉCNICO | ASISTENCIAL | TOTAL |
| PODER | 25.29% | 21.57% | 22.90% | 23.09% | 22.60% |
| FUNCIÓN | 25.59% | 25.91% | 24.78% | 25.60% | 25.26% |
| DESEMPEÑO | 24.71% | 27.21% | 26.97% | 27.12% | 27.00% |
| APOYO | 24.41% | 25.30% | 25.35% | 24.18% | 25.14% |
| TOTAL | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

*Fuente: Grupo de investigación

** Los valores de esta tabla han sido calculados según lo propuesto en el capítulo 3.7.

Grafico 7. Cultura Existente por Niveles dentro de la Planta de Cargos de la Alcaldía municipal de Tuluá



Fuente: Grupo de investigación

En el Grafico se analiza que dentro de la planta de cargos de la administración de la alcaldía municipal de Tuluá la subcultura existente que predomina en el nivel profesional, técnico y asistencial es la de desempeño, en cambio el nivel directivo orientan el modelo de cultura existente hacia una cultura de función.

Es de analizar el hecho de que todos los niveles de la organización modelen unos indicadores de subcultura tan similares en sectores tan diferentes, aunque se ve con buenos ojos de que la mayoría de niveles organizacionales enfoquen su gestión a la subcultura de desempeño, aunque cada una de ellas debe desarrollar una cultura propia, particular y diferenciada, la cual se afianza con el transcurso del tiempo.⁴⁴

El nivel asistencial y técnico de la organización debe de identificarse con un enfoque cultural de apoyo y función, mientras que los niveles profesionales deben identificarse con enfoques culturales de desempeño que como se ha dicho, motivan el trabajo en equipo y le da a los integrantes de la organización mayor libertad lo cual incentiva la motivación.

Aunque bien la encuesta está diseñada de forma en que las preguntas son abiertas y no se intenta condicionar de ninguna forma al encuestado, cada uno de los niveles organizacionales debe marcar diferencias, por lo menos mínimas, en la cultura de cada nivel.

Esto lleva a cerrar el análisis en que en el nivel técnico y asistencial existe una ambigüedad en las suposiciones⁴⁵ de las personas, como parte de la organización, en el aspecto cultural; las personas encuestadas indican que hay varios perfiles culturales para cada uno de los niveles organizacionales, esto lo manifiestan a su vez porque no conocen el objetivo mismo de cada uno de los niveles en que se encuentran.

Algo de valorar es que en el nivel asistencial, los funcionarios públicos perfilan su cultura a la cultura de desempeño debió a que les interesa obtener un ascenso en el nivel jerárquico de la organización.

Se hace necesario que en proyectos futuros, la administración de la organización, programe charlas y conferencias que ayude a los funcionarios de la alcaldía visionar mejor los roles que desempeñan, haciendo énfasis en cada uno de los niveles organizacionales y enmarcando los objetivos y metas que se espera cada nivel cumpla. Es recomendable que en el futuro se analicen los indicadores de las pruebas de desempeño a los servidores públicos en carrera administrativa que conforman la planta de trabajadores de la alcaldía municipal de Tuluá y se haga un paralelo con este estudio.

Cabe anotar que no todos los niveles muestran esta ambigüedad; la subcultura de desempeño, la cual es la que incentiva el trabajo el equipo, alcanza su índice más bajo en el nivel directivo de la organización, allí la subcultura predominante es la subcultura de función que indica que el nivel directivo de la organización alcaldía municipal de Tuluá es un nivel que cumple las normas y el acatamiento de los perfiles propuestos. Así mismo, le

⁴⁴ PEREIRA, Jorge E., Cultura Organizacional. **EN:** mercadeo.com

⁴⁵ Suposición: Realización de conjeturas sobre alguna cosa (hechos, causas que la han originado, entre otras), porque se conocen indicios de dicha situación o esta situación ha ocurrido antes.

sigue muy de cerca la subcultura de poder la cual, como es conocido, se caracteriza por la autonomía e independencia, lo que impide que exista colaboración y trabajo en equipo.

La cultura de poder es un perfil que cabe dentro del nivel directivo de la administración municipal, aunque al nivel de las organizaciones no se ve con buenos ojos pues incentiva la linealidad de mando y entorpece el trabajo en equipo; en el nivel directivo de una organización municipal de índole público, donde el funcionario con mayor rango es elegido democráticamente, necesariamente tiende a imponer sus pensamientos, métodos y forma de trabajo. Se evidencian pruebas en el párrafo 4.4 que muestran como en la alcaldía de Tuluá, cada administración ha propuesto sus objetivos estratégicos en los cuales se evidencia como la mayoría de ellos, en cada periodo de administración, son excluyentes unos de otros.

4.7. TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TULUÁ PARTIR DE LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN

4.7.1. Variables utilizadas para el análisis de la cultura organizacional deseada en la alcaldía municipal de Tuluá (departamento del Valle del Cauca)

Las variables usadas para analizar el estado del arte de la cultura organizacional de la alcaldía municipal de Tuluá se encuentran dispuestas en el anexo C.

4.7.2. Análisis de la cultura organizacional deseada en la alcaldía municipal de Tuluá

En el análisis del estado del arte de la cultura organizacional deseada en la alcaldía municipal de Tuluá se ha aplicado el modelo denominado Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos propuesto por el profesor y doctor mexicano Hartasánchez Garaña⁴⁶, en el cual se analiza la cultura organizacional existente y deseada de una organización pública; este modelo a su vez fue ampliado, recapitulado y mejorado por el Dr. Zorrilla y el Dr., Ducuara, este último profesor tiempo completo de la UCEVA y director del grupo investigativo GIDE de la UCEVA. ...ver capítulo3.7...

Como se explica en el capítulo 3.7, el modelo tiene amplias ventajas al poder evaluar todos los niveles organizacionales y a su vez cuatro sub-culturas organizacionales; así pues se logran obtener no solo datos del estado del arte y la cultura organizacional en la organización pública, sino además conocer que perfil cultural tiene cada uno de los niveles organizacionales.

En la aplicación de la encuesta, disponible para su consulta en el anexo A, se lograron obtener resultados que logran determinar cuál es el estado del arte deseado por los funcionarios públicos de la alcaldía municipal de Tuluá; estos datos se muestran en la Tabla 22.

⁴⁶HARTASÁNCHEZ, Op. cit., p. 22

Tabla 22. Resultados de los cálculos para determinar la cultura deseada en la alcaldía municipal de Tuluá*,**

| Determinantes de la cultura | | | Cultura Deseada | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | PODER | FUNCION | DESEMPEÑO | APOYO |
| 1 | Desempeño | Des | 22,36% | 24,05% | 29,25% | 24,34% |
| 2 | Consideración Valoración | Cov | 12,45% | 29,96% | 32,13% | 25,46% |
| 3 | Relaciones Organizacionales | Reo | 11,74% | 16,96% | 46,09% | 25,21% |
| 4 | Tipo De Motivación | Tim | 15,41% | 30,49% | 31,07% | 23,03% |
| 5 | Toma De Decisiones | Tod | 22,77% | 25,55% | 24,20% | 27,48% |
| 6 | Delegación | Del | 16,93% | 26,77% | 31,43% | 24,87% |
| 7 | Subordinación | Sor | 16,05% | 27,32% | 30,51% | 26,12% |
| 8 | Autoridad | Aut | 29,05% | 20,80% | 26,05% | 24,10% |
| 9 | Reconocimiento de Autoridad | Rau | 15,79% | 27,64% | 29,96% | 26,61% |
| 10 | Motivación | Mot | 15,85% | 21,95% | 31,79% | 30,42% |
| 11 | Relaciones de Grupo | Reg | 23,97% | 17,78% | 26,20% | 32,04% |
| 12 | Resolución de Conflictos | Rec | 17,36% | 21,70% | 33,25% | 27,68% |
| 13 | Respuesta Entorno | Ree | 14,10% | 29,96% | 32,69% | 23,26% |
| 14 | Recursividad | Rcu | 20,00% | 35,48% | 20,77% | 23,75% |
| 15 | Inducción y Entrenamiento | Ine | 17,26% | 30,32% | 26,87% | 25,55% |
| 16 | Tipo de Estructura | Tes | 17,30% | 24,56% | 18,77% | 28,08% |
| 17 | Estructura | Est | 19,92% | 27,79% | 24,90% | 22,17% |
| 18 | Tamaño | Tam | 10,58% | 14,70% | 23,49% | 22,60% |
| 19 | División del Trabajo | Dit | 21,97% | 22,05% | 27,62% | 29,10% |
| 20 | Coordinación | Coo | 13,78% | 23,36% | 27,98% | 28,74% |
| 21 | Estrategia | Etr | 17,44% | 24,27% | 26,60% | 29,97% |
| 22 | Tecnología | Tec | 12,62% | 18,21% | 30,19% | 29,39% |
| 23 | Mitos | Mit | 13,44% | 18,09% | 23,87% | 29,35% |
| 24 | Ideología | Ide | 14,94% | 20,17% | 30,13% | 35,02% |
| 25 | Valores | Val | 19,76% | 23,41% | 30,97% | 34,43% |
| 26 | Ritos | Rit | 17,78% | 22,08% | 29,64% | 34,28% |
| 27 | Creencias | Cre | 14,50% | 19,33% | 28,50% | 32,02% |
| 28 | Hábitos | Hab | 13,57% | 22,47% | 27,40% | 36,21% |
| 29 | Normas | Nor | 18,37% | 22,60% | 30,96% | 36,44% |
| 30 | Historias | His | 15,94% | 22,19% | 27,28% | 31,47% |
| 31 | Objetivos | obj | 15,98% | 18,13% | 27,49% | 35,14% |
| 32 | Liderazgo | Lid | 15,07% | 19,90% | 26,21% | 33,74% |
| 33 | Control | Ctr | 17,00% | 23,52% | 30,57% | 33,74% |
| 34 | Sentido de Pertenencia | Sep | 19,23% | 23,94% | 32,21% | 39,04% |
| 35 | Eficiencia | Efi | 12,00% | 16,84% | 28,02% | 32,79% |
| 36 | Productividad | Pro | 15,12% | 19,06% | 26,71% | 32,21% |
| Promedio Total | | | 16,87% | 23,15% | 28,66% | 29,33% |

*Fuente: Aplicativo desarrollado por el Dr. Zorrilla y el Dr. Ducuara

** Los valores de esta tabla han sido calculados según lo propuesto en el capítulo 3.7.

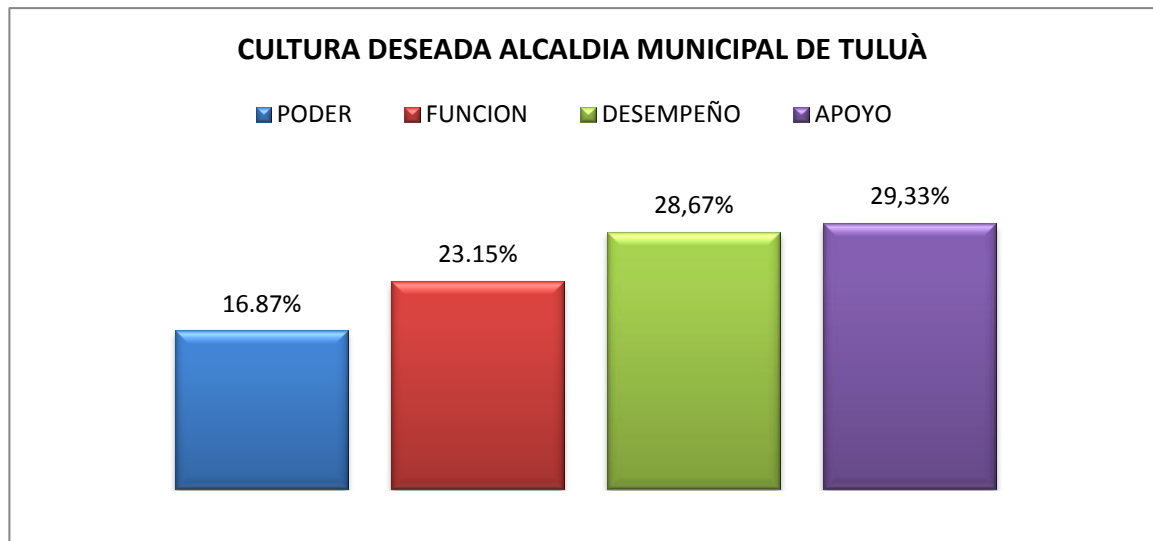
Tabla 23. Cultura deseada en la alcaldía municipal de Tuluá*

| Tipo de Cultura | % |
|-----------------|--------|
| Poder | 16.87% |
| Función | 23.15% |
| Desempeño | 28.66% |
| Apoyo | 29.33% |

*Fuente: Tabla 22

Se toma el valor de la sumatoria de la Tabla 24 y se ponen en la Tabla 26 con el fin de mostrar de forma sencilla los índices porcentuales de cada una de las subculturas que se analizaron (Poder, función, desempeño y apoyo) dentro de la organización; la subcultura de apoyo logra un 29.33% de participación, seguida de cerca por la subcultura de desempeño (28.66%). En el Grafico 8 se hace un análisis gráfico de los niveles de participación de cada una de las subculturas y sus diferencias porcentuales

Grafico 8. Cultura Deseada Alcaldía Municipal de Tuluá*



*Fuente: Grupo de Investigación

El modelo de cultura organizacional deseado por el grupo de funcionarios de la administración del municipio de Tuluá, está orientado a una cultura de Apoyo, la cual se caracteriza por los compromisos y las capacidades que quieren potencializar los funcionarios de la alcaldía para con sus compañeros; proponen una cultura basada en la ayuda, la

identificación con los objetivos organizacionales y el apoyo a todos los macro proyectos que el alcalde proponga.

Esta propuesta de arte y cultura organizacional de apoyo es seguido de cerca por la subcultura de desempeño que plantea una capacidad recesiva de los funcionarios al trabajo en equipo para alcanzar los objetivos propuestos; así mismo se evidencia que la subcultura del poder no es la más preferida por los funcionarios y se analiza que los funcionarios de la alcaldía municipal de Tuluá pretenden tener una cultura organizacional basada en el cumplimiento de objetivos, empoderamiento, trabajo en equipo y generación de proyectos.

Analizando, en general, el arte propuesto por los funcionarios públicos de la alcaldía de Tuluá, se hace necesario conocer cuáles son los niveles organizacionales que tienen más preferencia a uno u otra subcultura.

Se hace necesario evaluar cuáles son los índices de participación que alcanza cada una de las subculturas propuestas en cada uno de los niveles organizacionales con los que está conformada la alcaldía municipal de Tuluá.

En la Tabla 24 se logra hacer un matriz que muestra cual es el nivel porcentual que alcanza cada una de las subculturas en cada nivel organizacional.

Tabla 24. Cuadro resumen de los índices de participación de cada subcultura organizacional VS. el nivel organizacional existente

| CULTURA | CULTURA DESEADA | | | | |
|------------------|-----------------|-------------|---------|-------------|--------|
| | DIRECTIVO | PROFESIONAL | TÉCNICO | ASISTENCIAL | TOTAL |
| PODER | 16,29% | 18,31% | 18,72% | 16,33% | 17,91% |
| FUNCIÓN | 25,10% | 22,88% | 23,06% | 23,53% | 23,24% |
| DESEMPEÑO | 30,35% | 28,33% | 28,39% | 30,35% | 28,89% |
| APOYO | 28,25% | 30,48% | 29,83% | 29,80% | 29,96% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

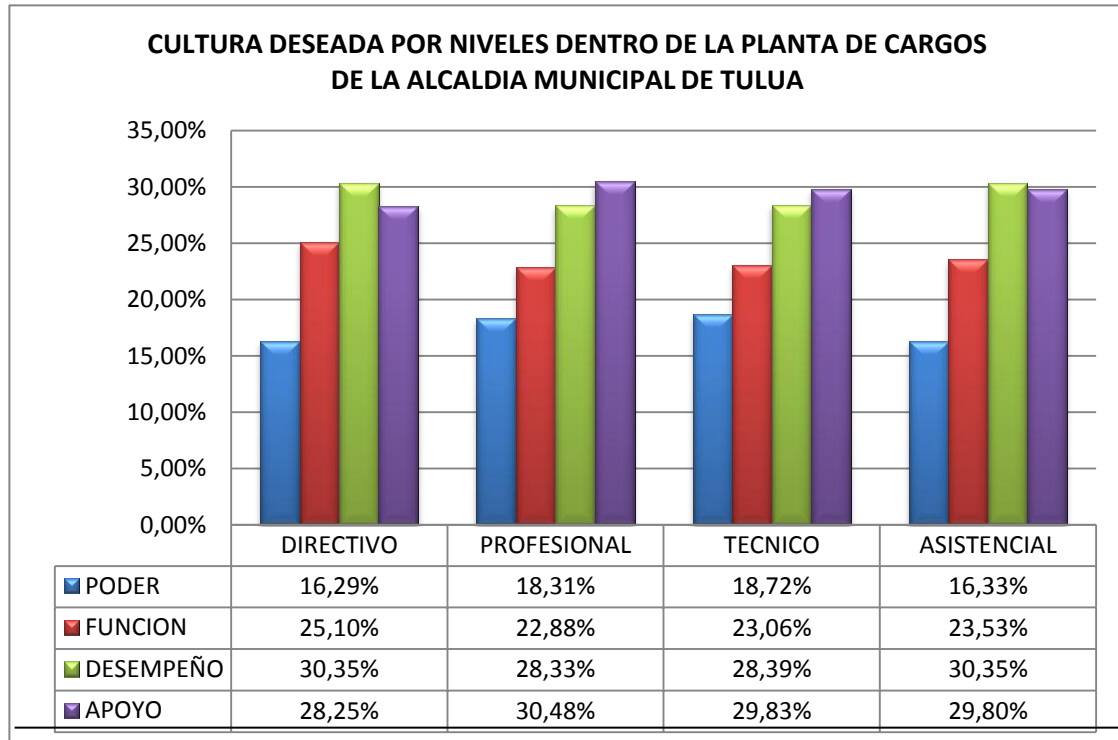
Fuente: Grupo de investigación

Los niveles organizacionales profesional y técnico prefieren una cultura de apoyo, seguidos muy de cerca por una cultura de desempeño; esto ratifica lo analizado a nivel general del estado del arte en la organización; los niveles técnico y asistencial pretenden o desean que la cultura organizacional incentive el trabajo por objetivos, la generación de proyectos, el trabajo en equipo, la colaboración entre los funcionarios que pertenecen a estos niveles parece ser la deseada desde el punto de vista de cultura organizacional.

No es distinto el enfoque que toman el nivel directivo y asistencial, cambia que el perfil que desean estos niveles de la organización es el de desempeño seguido por el de apoyo, y en los niveles profesional y técnico prima como deseada la subcultura de apoyo seguida por la de desempeño.

Era de esperarse que el nivel directivo tuviera preferencia a sentir una subcultura de poder, debido principalmente a las directrices que debe marcar su líder, en este caso el alcalde, el cual toma las decisiones enmarcado en unos proyectos incluidos en el POT (misión, visión, objetivos, etc.) ...ver capítulo 4.1.2...

Grafico 9. Cultura Deseada por Niveles dentro de la planta de cargos de la Alcaldía municipal de Tuluá



Fuente: grupo de Investigación

En el Grafico 9 se muestra como todos los niveles organizacionales de la alcaldía municipal de Tuluá desean que el perfil cultural de la organización se enfoque a las subculturas de apoyo y desempeño.

4.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.8.1. Conclusiones

✓ La misión, visión, principios y valores de la alcaldía municipal de Tuluá están perfilados a la comunidad en general, guardando políticas expansionistas con visión de ser un municipio competitivo a nivel regional “municipio región” ...Ver visión futuro año 2012, pág. 61... sin embargo, pocos elementos de los planes organizacional y ejecutorial de la planeación estratégica hecha en los planes de ordenamiento territorial muestran lineamientos claros de la una cultura organizacional estable y unificada proyectada al cliente interno de la organización.

✓ La visión del municipio de Tuluá, dentro del modelo de cultura organizacional existente ha estado siempre orientada al mejoramiento de la calidad de vida de su población, a la proyección local, regional y nacional; de igual forma se proyecta el mejoramiento estructural y la caracterización de una cultura basada en el trabajo en equipo a través de la integración de los diferentes actores participantes en los diferentes procesos. Pero que no ha estado visionada a largo plazo sino que, al contrario, se ha limitado al periodo de la administración de turno, conllevando a que los objetivos generales y la visión se re-estructure una y otra vez con cada administración.

✓ Se han ideado varios ejes de trabajo en base a los objetivos institucionales de la cultura organizacional ...ver sección 5.2...; en el eje gobernabilidad, modernización institucional y gerencia pública, se dice que el fortalecimiento y capacitación del talento humano se orientará al servicio a la comunidad, pero en estos ejes no se aclara que tipo de cultura organizacional debe prevalecer en la organización y no se tiene muy en cuenta el cliente interno de la institución.

✓ La administración pública del Municipio de Tuluá, no define planes estratégicos para el desarrollo de las diferentes acciones propuestas en busca del logro de los objetivos, programas, subprogramas y metas propuestas. Este plan estratégico hace parte fundamental de las metas propuestas por los funcionarios de las cuales emanan los diferentes informes de gestión pública y los indicadores de gestión.

✓ Analizando el modelo estándar de control interno desde el punto de vista organizacional, la alcaldía del municipio de Tuluá ha desarrollado políticas claras y manuales de funciones y requerimientos bien diseñados a los procesos que buscan la acreditación de la calidad en la gestión, esto ha generado que los funcionarios públicos tengan mejor definida la función de sus puestos de trabajo y el espacio que tiene cada individuo en el nivel organizacional propuesto por la alcaldía municipal. ...ver sección 6.3...

✓ En los últimos tres periodos de gobierno se han dado cambios significativos en los niveles de gestión organizacional, en primer periodo de este milenio hubo siete (7) niveles de gestión, en el segundo hubo solo tres y en este último periodo, que termina en 2011 hubo cinco (5) niveles; esto ha desordenado el clima organizacional y la estabilidad psico-social de los funcionarios públicos de carrera administrativa con cada cambio de administración.

✓ El 56% de los funcionarios públicos pertenecen al nivel asistencial ...ver tabla13... de la organización; si la subcultura de desempeño y función fueron las más destacadas en el

estudio ...ver sección 4.6... se puede dar el caso de que las funciones de planeación estratégica y obtención de los objetivos está ligada a esta área funcional y las áreas profesionales y administrativas están delegando sus responsabilidades

✓ El modelo organizacional y funcional de la alcaldía del municipio de Tuluá responde a un modelo lineal descendente en donde el poder se distribuye vertical y horizontalmente. Horizontalmente se distribuye en forma de pirámide donde cada uno de los jefes de despacho (secretarios) ejercen el mando a los niveles técnico y asistencial, y de forma vertical se distribuye el poder equitativamente dependiendo de la responsabilidad e importancia de cada jefe de área, ellos sin interesar en qué nivel vertical se encuentren tienen el mismo nivel jerárquico que sus colegas, que aunque se encuentre en una posición vertical más cercada a la cúspide de la pirámide, tienen voz y voto en las reuniones asesoras y comités planeados por la dirección general.

✓ En conclusión, encontramos con una organización mixta donde se recibe asesoría de los jefes de cada una de las secretarías y se recibe control del concejo municipal, pero el poder es lineal y es difícil que las bases de la pirámide tengan opciones de aportar conocimiento a nivel gerencial. Sin embargo, la pequeña parte funcional, es un notorio cambio para cambiar de un sistema mixto a un sistema completamente funcional donde la especialidad de cada uno de los secretarios prevalezca sobre los conocimientos del administrador municipal y se desarrolle trabajo en equipo bajo la batuta de un director.

✓ La alcaldía municipal de Tuluá tiene en cuenta e implementa los requerimientos de modernización a las Entidades Públicas Territoriales, las cuales las reglamentan las normas NTCGP 1000 de 2004 y el Modelo Estándar de Control Interno MECI, norma 1000 de 2005; las cuales hacen de la alcaldía municipal una organización de trabajo por procesos y la ejecución por equipos en los que se llevan a cabo tareas afines. ...ver pág. 87

✓ Según el modelo diagnóstico aplicado, la cultura organizacional existente en la alcaldía municipal de Tuluá es una cultura enfocada al desempeño. ...ver tabla 22, sección 8.5...

✓ El modelo usado implementa preguntas abiertas y generalizadas que permitieron que los encuestados pertenecieran a diferentes niveles de la organización y cada uno de ellos resolviera el formulario de acuerdo con su función y rol dentro de la organización.

✓ El nivel asistencial y técnico de la organización debe identificarse con un enfoque cultural de apoyo y función, mientras que los niveles profesionales deben identificarse con enfoques culturales de desempeño que como se ha dicho, motivan el trabajo en equipo y le da a los integrantes de la organización mayor libertad lo cual incentiva la motivación. Esto no se ve en la cultura existente de los niveles asistencial y técnico.

✓ En el nivel técnico y asistencial existe una ambigüedad en las suposiciones de las personas, como parte de la organización, en el aspecto cultural; las personas encuestadas indican que hay varios perfiles culturales para cada uno de los niveles organizacionales, esto lo manifiestan a su vez porque no conocen el objetivo mismo de cada uno de los niveles en que se encuentran. Se evidencia principalmente en la cultura existente del nivel asistencial y técnico de la alcaldía municipal de Tuluá.

- ✓ Una de las causas de la ambigüedad de culturas en el nivel asistencial y técnico es que a nivel asistencial, los funcionarios públicos perfilan su cultura a la cultura de desempeño debió a que les interesa obtener un ascenso en el nivel jerárquico de la organización.
- ✓ La cultura de poder es un perfil que cabe dentro del nivel directivo de la administración municipal, aunque al nivel de las organizaciones no se ve con buenos ojos pues incentiva la linealidad de mando y entorpece el trabajo en equipo; en el nivel directivo de una organización municipal de índole público, donde el funcionario con mayor rango es elegido democráticamente, necesariamente tiende a imponer sus pensamientos, métodos y forma de trabajo. Se evidencian pruebas en el párrafo 8.1 que muestran como en la alcaldía de Tuluá, cada administración ha propuesto sus objetivos estratégicos en los cuales se evidencia como la mayoría de ellos, en cada periodo de administración, son excluyentes unos de otros.
- ✓ Las propuestas de misión planteada en el municipio de Tuluá durante los últimos tres periodos de gobierno, paso de un contexto local a un contexto nacional, fortaleciéndose y definiéndose de forma más explícita de tal forma que orienta cada vez mejor cual es el horizonte de trabajo de los funcionarios de la administración del municipio, al igual que sirve para mejorar y dar mayor claridad a las características que definen el modelo de cultura organizacional existente dentro de la administración municipal.
- ✓ El estado del arte y la cultura organizacional existente en la alcaldía municipal de Tuluá mostrados en la Tabla 19, muestra que el modelo de cultura existe está orientada hacia una cultura de desempeño, la cual se caracteriza porque la organización considera su desempeño en términos de cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas.
- ✓ La evolución histórica del municipio de Tuluá, presenta características propias de su cultura, el empuje de su población y su interés por proyectarse a nivel local, regional y nacional.
- ✓ La administración del municipio cuenta con los instrumentos para realizar su gestión en pro del bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
- ✓ A nivel local dentro de la administración del municipio la planta de personal conoce la reglamentación vigente para la organización administrativa en el sector público municipal, la cual rige a nivel nacional.
- ✓ La gestión del municipio de Tuluá se basa en los lineamientos nacionales establecidos por el estado para el ejercicio a nivel municipal.
- ✓ Los componentes de la planeación estratégica han evolucionado significativamente de un periodo a otro pasando de un entorno meramente local a una proyección nacional e internacional, sin embargo, la planeación estratégica a nivel funcional esta pobremente constituida.
- ✓ La administración del municipio de Tuluá, se ha organizado por áreas o ejes de trabajo de tal forma que se puedan concentrar y dividir las actividades dentro de un modelo cultural dirigido a la satisfacción de las necesidades de la comunidad bajo un trabajo continuo, responsable, honesto y proyectado hacia la mejora continua.

- ✓ La estructura organizacional de la administración del municipio de Tuluá, ha permanecido estable durante los tres últimos periodos de gobierno, realizando ajustes de acuerdo a las necesidades presentes en cada situación, pero que no han alterado de fondo la misma.
- ✓ La administración del municipio ha definido funciones específicas para cada nivel de la estructura organizacional, el cumplimiento de estas garantiza la efectividad en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos para cada eje de trabajo, además de velar por el correcto cumplimiento de las directrices de control interno.
- ✓ La distribución de cargos en las diferentes dependencias de acuerdo a cada proceso, se puede observar que este no corresponde estructuralmente con la distribución de los programas y proyectos determinados en el Plan de Desarrollo, lo que hace que el cumplimiento de los mismos no sea una actividad alcanzable dentro de los plazos establecidos.
- ✓ En la distribución de la planta global de personal del Municipio de Tuluá, se puede observar como existe un gran número de empleos denominados Auxiliares, personas a las cuales se les han asignado funciones estratégicas; estos representan un 57% del total de empleos, situación que en algunos casos hace que la administración sea lenta e ineficiente.
- ✓ La organización de la administración del municipio de Tuluá, en el presente se caracteriza principalmente por no tener una cultura organizacional enfocada al poder y a la centralización de la autoridad; en contraste, la actual administración ha demostrado una cultura organizacional enfocada al desempeño, cumplimiento de objetivos, trabajo en equipo y colaboración entre funcionarios afines a cada nivel jerárquico.
- ✓ Aunque bien se ha determinado una cultura organizacional existente enfocada al desempeño, tiene muy arraigado el modelo jerárquico clásico a la distribución de puestos de trabajo visualizados a la cultura y ejercicio del poder lineal y autoritario.
- ✓ El modelo de cultura deseada por la administración del municipio de Tuluá se orienta hacia una cultura de apoyo, seguido muy de cerca por el indicador de cultura enfocada al desempeño; esto es muy similar a la cultura existente pero implícitamente los funcionarios públicos desean más empoderamiento en sus funciones para agilizar los procesos.

4.8.2. Recomendaciones

- ✓ Es recomendable adelantar charlas y conferencias con la finalidad de orientar a los funcionarios de cada uno de los niveles organizacionales en la consecución de los objetivos y una correcta aplicación de sus funciones en la alcaldía municipal de Tuluá.
- ✓ Se debe incluir en el plan de desarrollo territorial estrategias claramente identificables que tengan como objetivo definir el ambiente organizacional propicio en la organización y ente territorial que administra el erario del municipio; se debe enfocar principalmente en los objetivos que debe tener cada uno de los niveles organizacionales.
- ✓ Se deben adelantar capacitaciones a los funcionarios públicos que aún no cuenten con competencias de interpretación, planeación, ejecución y control de tareas y proyectos, para que de una forma sencilla pero claramente evidenciable planeen las acciones a adelantar y las evalúen después de realizadas. Esto tiene como finalidad obtener indicadores de gestión reales y verificables que esbocen la correcta o incorrecta gestión del funcionario.
- ✓ Se debe establecer un perfil de cultura organizacional claro para cada uno de los niveles organizacionales de la alcaldía municipal de Tuluá, así como se debe promulgar e incentivar entre los funcionarios de la institución.
- ✓ Diseñar mecanismos que lleven a los funcionarios de la administración del municipio de Tuluá a fortalecer su trabajo en equipo, mejorando el modelo actual de trabajo. Se debe diseñar etapas de trabajo por objetivos e invertir de empoderamiento a niveles organizacionales con perfil profesional; esto con el fin de que los funcionarios puedan interaccionar mejor entre sí y apoyarse unos a otros en la consecución de objetivos misionales propuestos por el director.
- ✓ Continuar con los procesos de incentivos a los funcionarios públicos, el control interno y la correcta aplicación de la norma MECI, con el fin de que los estándares que han sido definidos a nivel nacional se cumplan cabalmente en la administración de la alcaldía de Tuluá.

5. DIVULGACIÓN

Los métodos para la divulgación de este trabajo de grado serán los especificados según el acuerdo del consejo académico número 020 de 2002 y otros que el grupo de investigación GIDE tenga planeados.

La exposición de este trabajo se llevará a cabo el Lunes 24 de octubre de 2011 en el auditorio de la Biblioteca Néstor Grajales López en la ciudadela universitaria de la U. Central del Valle del Cauca.

La presentación es un evento público al cual podrá asistir cualquier persona.

Se elevó una invitación especial a los directivos de la Alcaldía municipal de Tuluá con lo cual se espera que se haga presente un representante de la institución para que conozca las conclusiones y recomendaciones desarrolladas por los investigadores en este proceso de estudio del estado del arte de la cultura organizacional en la alcaldía municipal de Tuluá.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo No. 30 de diciembre de 2000 Por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento territorial del Municipio de Tuluá

Anuario Estadístico Municipio de Tuluá, año 2008

BRESSER PEREIRA, L.C. “Una reforma gerencial de la administración pública en Brasil”. Reforma y Democracia. Venezuela: CLAD, (1997) No. 9, p.61-101

BLANK BUBIS, León. La Administración de las organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali: Centro editorial universidad del valle. 1993.

CARTILLA DE Gestión Pública; Departamento Nacional de Planeación DNP; Escuela Superior de Administración Pública; ESAP; Ministerio de Cultura

CEPAL/Naciones Unidas. Equidad, Desarrollo y Ciudadanía. Santiago de Chile.2000

CHAMBERS, R. *Public Management: towards a radical agenda*. En: Minogue, Martin (editor) *Beyond the New Public Management*. Reino Unido: EdwardElgar Publishing, Inc., 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

CUNILL, N.G. ¿Mercantilización y neo-clientelismo o reconstrucción de la Administración Pública? Retos de las reformas de segunda generación. En: Nueva Sociedad. Caracas, 1999, No. 160, p.101-116.

Decreto 006 de enero 02 de 2004 por medio del cual se fija la planta global de cargos y las asignaciones de la administración central del municipio de Tuluá.

Decreto No. 014 de enero 02 de 2001 por medio del cual se fija la planta de cargos y asignaciones a los empleados públicos de la administración central del municipio de Tuluá

FLEURY, S. “Política social, exclusión y equidad en América Latina” en: Nueva sociedad. Caracas, 1998, No. 156, p.72-93.

Guber, Rosana. (3 de mayo de 2010). Proyectos de Investigación Cualitativa- clase 1 b. En Proyectos en Acción. Argentina: CAICyT CONICET (<http://ecursos.caicyt.gov.ar>).

Guía de Modernización de Entidades Públicas DAFP

HABERMAS AND THE PUBLIC SPHERE (editado por Craig Calhoun). Cambridge Mass. y Londres: MIT University Press, 1993. Citado por **Carla Saenz**, Pontificia Universidad Católica del Perú Palestra Portal de Asuntos Públicos © Derechos Reservados, Lima 2004

HARTASÁNCHEZGARAÑA, José Miguel. Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

Hill, Ch. W. L. & Jones G. R. Administración estratégica Un enfoque integrado, Colombia ; Mc Graw Hill. 1996

Ley 617 de 2000 Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional.

Ley 87 de 1993 "Por la cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en la entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones"

Ley 152 del 15 de julio de 1994 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo

Ley 734 de 2002

BLUTMA, Gustavo Lic.; MÉNDEZ PARNES, María Soledad Lic. Modelos de cultura organizacional en la administración pública. Centro de Investigación en Administración Pública. Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. 2001.

MACKINTOSH, M. *Publicmanagement for social inclusion*. En: MINOGUE, M. (editor), *Beyond the New Public Management*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing Inc., 1988.

Manual de Buen Gobierno

MUNICIPIO DE TULUÁ. Manual de Funciones. 2001-2003

MUNICIPIO DE TULUÁ. Manual de Funciones. 2004-2007

MUNICIPIO DE TULUÁ. Manual de Funciones, 2008-2011

Matriz Plan Indicativo Municipio de Tuluá, 2008-2011

MAYORGA, Chimoy; María del Pilar. Cultura Organizacional en la Caja de Ahorros y Créditos SIPANS.A.C. EN:

<http://www.eumed.net/libros/2008a/365/Cultura%20Organizacional%20en%20la%20Caja%20de%20Ahorros%20y%20Creditos%20SIPAN.html>

NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991, Cap. 1-3, p. 3-26.

OD-240-13 Programa de capacitaciones

Pavit, Keith. "Sectorial patterns of technical change". *ResearchPolicy*, vol, 13, No. 6, 1984

PÉREZ, Teodoro. *Ética y Cultura Organizacional: El modelo de gestión ética para entidades del Estado*. Disponible en Internet <http://eco.unne.edu.ar/administracion/jornadas/area1/trab02.pdf>

PÉREZ, Teodoro. *Ética y Cultura Organizacional: El modelo de gestión ética para entidades del Estado*. Op.cit., p. 10-11.

Plan de Desarrollo Municipio de Tuluá periodo 2001-2003

Plan de Desarrollo Municipio de Tuluà periodo 2004-2007

Plan de Desarrollo Municipio de Tuluà periodo 2008-2011

Porter, Michel. The competitive Advantage of National. Londres: The Macmillan Press Ltd., 1990

Resolución 016 de agosto 04 de 2003 Por la cual se establece el Manual del Buen Gobierno en la Administración Central del Municipio de Tuluá

Touraine Elaine. Política y sociedad en América Latina. Editorial Esparsa S.A. Madrid, 1989.página. 47.

Vásquez Barquero, Antonio. Desarrollo Local: Una estrategia de creación de empleo. Madrid: Editorial pirámide, 1988.

YEATMAN, A. 1998. "Trends and Opportunities in the Public Sector: A Critical Assessment". Australian Journal of Public Administration, Oxford: Blakwell Publishers (1998) N° 57 (4), p.138-147.

ANEXOS

Anexo A

ENCUESTA FORMULADA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ – VALLE DEL CAUCA

| CULTURA DESEADA | PREGUNTAS | CULTURA EXISTENTE |
|-----------------|--|-------------------|
| | 1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a: | |
| | a. cumplir las necesidades y exigencia de sus superiores y de otras personas de alto nivel en la organización. | |
| | b. llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo. | |
| | c. asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas. | |
| | d. cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales. | |
| | 2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que: | |
| | a. saben cómo complacer a sus superiores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante. | |
| | b. siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente. | |
| | c. son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo. | |
| | d. establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención. | |
| | 3. La organización trata a los individuos: | |
| | a. como “máquinas” cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía. | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|----------------|---|----------------|
| | b. como “empleados” cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes. | |
| | c. como “socios” o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común. | |
| | d. como “familia” o “amigos” a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos. | |
| | 4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por: | |
| | a. personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos. | |
| | b. los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo. | |
| | c. su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización. | |
| | d. su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo. | |
| | 5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por: | |
| | a. directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles. | |
| | b. la adherencia a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones. | |
| | c. la toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas. | |
| | d. la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones. | |
| | 6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en: | |
| | a. los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder. | |
| | b. las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificaciones, etc.) | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | c. equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos. | |
| | d. las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo. | |
| | 7. Se espera que los empleados sean: | |
| | a. muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen. | |
| | b. responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus superiores. | |
| | c. auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados. | |
| | d. buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás. | |
| | 8. Se espera que los directores y los superiores sean: | |
| | a. fuertes y decididos; firmes pero justos. | |
| | b. impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho. | |
| | c. democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo. | |
| | d. que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan. | |
| | 9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando: | |
| | a. él o ella tenga más poder, autoridad, o “fuerza” en la organización. | |
| | b. forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo. | |
| | c. él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|--|---------|
| | para enseñarle a hacer el trabajo. | |
| | d. la otra persona pida su ayuda, guía o consejo. | |
| | 10. La motivación hacia el trabajo es básicamente el resultado de: | |
| | a. la esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior. | |
| | b. aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario. | |
| | c. fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización. | |
| | d. las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias. | |
| | 11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente: | |
| | a. competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo. | |
| | b. caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan. | |
| | c. de cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales a fin de terminar el trabajo. | |
| | d. cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos. | |
| | 12. Los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente: | |
| | a. tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad. | |
| | b. evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad. | |
| | c. resueltos mediante discusiones orientadas a obtener los mejores resultados posibles respecto a los temas laborales involucrados. | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|--|---------|
| | d. cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos. | |
| | 13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese: | |
| | a. una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia. | |
| | b. un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas. | |
| | c. un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito. | |
| | d. una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes. | |
| | 14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente: | |
| | a. las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar si ser descubierta. | |
| | b. generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia. | |
| | c. tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento. | |
| | d. se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros. | |
| | 15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender: | |
| | a. quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas. | |
| | b. las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo. | |
| | c. de qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | sus trabajos. | |
| | d. cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás. | |
| | 16. El Sistema de relaciones reciprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados, en el tamaño de cada unidad de trabajo, identidad y normalización de funciones procesos y procedimientos, la dinámica de relaciones de poder y autoridad, así como parámetros de coordinación y comunicación los podemos considerar: | |
| | a) Simple | |
| | b) Funcional | |
| | c) Divisional | |
| | d) Matricial o red | |
| | 17. La Estructura de la organización se caracteriza por: | |
| | a) Es una estructura con muchas dependencias, lo que se refleja con unos niveles jerárquicos similares al número de ellas, existe una relativa armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realice cada una de las dependencias, lo cual poco permite que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, y no se da una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones. Alta mente centralizada en el Alcalde | |
| | b) Es una estructura con muchas dependencias, lo que se refleja con unos niveles jerárquicos similares al número de ellas, existe una relativa armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realice cada una de las dependencias, lo cual poco permite que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, y se permita así una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones. Se caracteriza porque cada unidad tiene su propia misión y metas, prepara sus propios planes, administra sus recursos y tiene un tamaño apropiado para su funcionamiento. Alta mente centralizada en el Alcalde y Secretarios de Despacho | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | <p>c) Es una estructura plana y sencilla, lo que se refleja con unos niveles jerárquicos mínimos para que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realice cada una de las dependencias, lo cual permitirá que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, y se permita así una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones. Se caracteriza porque cada unidad tiene su propia misión y metas, prepara sus propios planes, administra sus recursos y tiene un tamaño apropiado para su funcionamiento. medianamente centralizada en el Alcalde y desconcentrada hacia las Secretarias</p> | |
| | <p>d) Es una estructura plana y sencilla, lo que se refleja con unos niveles jerárquicos mínimos para que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realice cada una de las dependencias, lo cual permitirá que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la organización, y se permita así una comunicación más directa entre los usuarios y quienes toman las decisiones. Se caracteriza porque cada unidad tiene su propia misión y metas, prepara sus propios planes, administra sus recursos y tiene un tamaño apropiado para su funcionamiento. Descentralizadas con autonomía y recursos.</p> | |
| | <p>18. El Tamaño de la Estructura de la organización podemos considerarlo:</p> | |
| | <p>a) Pequeña (20 – 50 empleados)</p> | |
| | <p>b) Mediana (51 – 100 empleados)</p> | |
| | <p>c) Grande (100 – 250 empleados)</p> | |
| | <p>d) Muy Grande > 250 empleados</p> | |
| | <p>19. La División del trabajo en la organización se caracteriza por:</p> | |
| | <p>a) Las tareas y actividades están definidas en los manuales de funciones y solo se debe ceñir a lo que está establecido en ellos y cualquier decisión sobre lo que se requiera hacer al respecto lo define el nivel directivo.</p> | |
| | <p>b) Las tareas y actividades están definidas en los manuales de funciones y solo se debe ceñir a lo que está establecido en ellos y cualquier decisión sobre lo que se requiera hacer al respecto lo define el superior inmediato de acuerdo al conducto regular, aun</p> | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | sin importar las competencias y capacidades de los empleados. | |
| | c) Las tareas y actividades están definidas en los manuales de funciones y si es necesario se deben ajustar al contexto, formalizándola en un estándar y cualquier decisión sobre lo que se requiera hacer al respecto es concertada entre las partes y el superior inmediato. Son importantes las competencias y capacidades individuales. | |
| | d) Las tareas y actividades están definidas en los manuales de funciones y si es necesario se deben ajustar al contexto, formalizándola en un estándar y cualquier decisión sobre lo que se requiera hacer al respecto es concertada y consensuada entre las partes y el superior inmediato. Se destacan las competencias y capacidades individuales y de equipo. | |
| | 20. La Coordinación en la organización se caracteriza por: | |
| | a) Es una responsabilidad habitual de las personas que recae solo en un jefe, donde los problemas continuos de una organización no se dan por que los funcionarios estén dispuestos a equivocarse, más bien se da por una pobre comunicación interna, por falta de coordinación y por procesos mal diseñados y planificados. | |
| | b) Es una responsabilidad habitual de las personas con “nivel directivo” en cualquier organización y suele incluir una doble vertiente: respecto del equipo a su cargo y respecto del resto de miembros de su nivel organizativo con arreglo a la estructura definida. La comunicación fluye a través de medios escritos. | |
| | c) Es una responsabilidad habitual de las personas que eventualmente se establecen a través de departamentos o unidades organizativas cuya misión es precisamente la coordinación del trabajo de otras unidades. Hay comunicación entre los miembros del grupo | |
| | d) Es una responsabilidad habitual de las personas que se estructuran en pequeños equipos de forma periódica, aunque no necesariamente regular, con la finalidad de detectar, analizar e identificar soluciones a problemas de eficiencia, productividad y calidad. El equipo se intercomunica. | |
| | 21. Las Estrategia(s) en la organización se caracteriza(rían) por: | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | a) El conjunto de toma de decisiones necesarias para dar un uso eficiente a los recursos disponibles (talento humano, recursos físicos, económicos, tecnológicos, información, tiempo, etc.) está concentrado en el Alcalde y personal de confianza. | |
| | b) El conjunto de toma de decisiones necesarias para dar un uso eficiente a los recursos disponibles (talento humano, recursos físicos, económicos, tecnológicos, información, tiempo, etc.) está concentrado en el Alcalde y personal de confianza y secretarios de despacho. | |
| | c) El conjunto de toma de decisiones necesarias para dar un uso eficiente a los recursos disponibles (talento humano, recursos físicos, económicos, tecnológicos, información, tiempo, etc.) está desconcentrado en el personal de confianza y secretarios de despacho y algunos jefes de División y/o Departamento. | |
| | d) El conjunto de toma de decisiones necesarias para dar un uso eficiente a los recursos disponibles (talento humano, recursos físicos, económicos, tecnológicos, información, tiempo, etc.) está desconcentrado en el personal de confianza y secretarios de despacho y algunos jefes de División y/o Departamento y se comparten y debaten para alcanzar consensos. | |
| | 22. La(s) tecnología(s) en la organización equivalen a: | |
| | a) El conocimiento y los recursos técnicos y tecnológicos son solo de unos cuantos y para beneficio de unos pocos. Se trabaja de manera individual y en pocos casos se trabaja en grupo. | |
| | b) El conocimiento y los recursos técnicos y tecnológicos son solo de unos cuantos y para beneficio de unos pocos. Cada dependencia trabaja de manera individual, gestionando su tecnología y en hay casos se trabaja en grupo. | |
| | c) El conocimiento y recursos técnicos y tecnológicos se comparten entre los miembros que trabajan en equipos interdisciplinarios y se distribuye hacia otras áreas de la organización para el beneficio de toda la organización. | |
| | d) Se comparte el conocimiento técnico y tecnológico entre los miembros que trabajan en equipos interdisciplinarios. | |
| | 23. Uno de los principales Mitos en la organización: | |
| | a) En la administración hay personas a las cuales no se les puede | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|----------------|---|----------------|
| | cambiar de cargos; aquí se hace lo que el Alcalde o el Jefe diga. | |
| | b) En la administración están las personas que nos colaboraron (apoyo político); aquí se hace lo que los procedimientos o norma diga. | |
| | c) En la administración están las personas que han mostrado ser mejores empleados, aliados y han obtenido buenos resultados en su gestión; aquí se hace lo que los procedimientos o norma diga y se ajustan acorde a ella. | |
| | d) En la administración están las personas que han mostrado el merito como mejores empleados y han obtenido altos resultados en su gestión; aquí se hace lo que los procedimientos o norma diga acorde a nuevas condiciones. | |
| | 24. La ideología en la organización esta(ría) caracterizada por que en: | |
| | a) La administración está para el servicio de los que ganamos la alcaldía y de los que nos apoyaron, donde lo que importa son los resultados que les mostramos. | |
| | b) La administración está para el servicio de los que ganamos la alcaldía y de de toda la comunidad, donde lo que importa son los resultados que se da de las coaliciones. Es eficaz, cumple con lo prometido y trata de ser eficiente. | |
| | c) La administración está para el servicio de toda la comunidad, donde lo que importa son los resultados que se obtienen, es eficiente y eficaz, gobernamos los que estamos preparados para ello. | |
| | d) La administración está para el servicio de toda la comunidad, donde lo que importa son los resultados que se obtienen, es efectiva, es decir eficiente, eficaz y oportuna, todos participamos de la administración. | |
| | 25. Los valores en la organización están dados y se expresan en: | |
| | a) La Visión, la Misión, los Valores existen pero no son referentes valorativos a ser tenidos en cuenta para el quehacer de los empleados. La lealtad y las instrucciones se cumplen o se cumplen | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|--|---------|
| | b) La Visión, la Misión, los Valores existen pero poco son tenidos como referentes valorativos para el quehacer de los empleados. La lealtad y las instrucciones se cumplen con alto grado de eficacia | |
| | c) La Visión, la Misión, los Valores existen y son tenidos como referentes valorativos a para el quehacer de los empleados. La lealtad y las instrucciones se cumplen con alto grado de eficiencia. | |
| | d) La Visión, la Misión, los Valores existen, los cuales son tenidos siempre como referentes valorativos para el quehacer de los empleados. La lealtad y las instrucciones se cumplen con alto grado de efectividad. | |
| | 26. Los Ritos en la organización están dados y se expresan en: | |
| | a) Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal. | |
| | b) Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; se insiste en el cumplimiento de los papeles y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta y más formal a trabajar individualmente. | |
| | c) Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; se insiste en minimizar los tramites, en la delegación, o hay una atmósfera abierta y formal a trabajar en grupos. | |
| | d) Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a replantear las reglas, reglamentos y procedimientos hay; se insiste en minimizar los tramites, en la delegación, en la responsabilidad compartida, hay una atmósfera abierta y formal a trabajar en equipos | |
| | 27. Las Creencias en la organización están dadas y se expresan en: | |
| | a) Somos la mayoría por eso nos respetan, los jefes se las saben todas, tengo mi respaldo político y eso me sostiene en mi cargo. | |
| | b) Quien tenga poder político es respetado en la empresa, hago | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | las cosas que me tocan y eso me sostiene en mi cargo. | |
| | c) El que mejores resultados muestra se gana el respeto, busca la mejor manera de hacer las cosas y los resultados me respaldan mi cargo. | |
| | d) El trabajo en equipo nos da mejores resultados con lo cual ganamos el respeto y con ello garantizamos nuestra permanencia en nuestros cargos. | |
| | 28. Los Hábitos en la organización están dados y se expresan en él: | |
| | a) Cumplir Horarios, reglas internas de la empresa, puedo llegar tarde, de todas maneras tienen que esperar. | |
| | b) Cumplir horarios de acuerdo a planificación y reglas internas de la empresa, bajo control y evaluación de las actividades planificadas, solo cuenta el cumplir frente a las exigencias de Ley | |
| | c) Cumplir horarios de acuerdo a planificación y reglas internas de la empresa, importante el control y evaluación de las actividades planificadas según el cumplimiento de metas, organizacionales e institucionales y personales. | |
| | d) Cumplir horarios de acuerdo a planificación y reglas internas de la empresa, importante el control y evaluación de las actividades planificadas periódicamente según el cumplimiento de metas, organizacionales e institucionales y personales, rendición de informes y planes de trabajo... | |
| | 29. Las Normas en la organización están dadas y se caracterizan por: | |
| | a) Se nota la ausencia de normas objetivas de desempeño lo que genera la creación de políticas entre los empleados a fin de ganarse el reconocimiento de los jefes. | |
| | b) Se da la evasión del trabajo, la cual suele ser una conducta política habitual por parte de los empleados con necesidad de poder, que optarán por buscar otras alternativas profesionales fuera de la organización. | |
| | c) Se notan normas en la organización que son concertadas entre jefes y subalternos para alcanzar objetivos y mejorar las relaciones de poder entre jefe y subalterno. | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | d) Hay normas en la organización para la relación entre los miembros de los equipos con el gerente o jefe más próximo donde se da una voluntad decidida de apoyo y lealtad hacia su gestión. | |
| | 30. Las Historias más relevantes en la organización están dadas y se caracterizan por: | |
| | a) Nos hemos sostenido en el ejercicio de la Administración Pública gracias a los resultados de las urnas y seguiremos mandando como siempre, y eso siempre ha sido así. | |
| | b) Nos hemos sostenido en el ejercicio de la Administración Pública gracias a los resultados en el cumplimiento de los requisitos de ley y ante los organismos de control. | |
| | c) Nos hemos sostenido en el ejercicio de la Administración Pública gracias a los resultados no solo en las urnas, sino en la gestión, en sus resultados y por eso permanecemos en el mandato. | |
| | d) Nos hemos sostenido en el ejercicio de la Administración Pública gracias a los resultados de la gestión, en sus resultados y la respuesta que hemos recibido de la comunidad. | |
| | 31. Los Objetivos en la organización están dados y se caracterizan por: | |
| | a) Los objetivos estratégicos de la empresa los fija el jefe, que en la mayoría de los casos no los expresa ni se refiere a ellos con ese nombre. Es una preocupación individual. | |
| | b) Los objetivos estratégicos de la empresa los fija el jefe o jefes, los cuales no se preocupan por el cumplimiento de los mismos, hay que cumplirlos cueste lo que cuesten. | |
| | c) Los objetivos estratégicos de la empresa son concertados entre el jefe o jefes y los subalternos y/o grupos de trabajo, los cuales son prioridad a cumplirse con eficiencia y sopesados con los objetivos personales. | |
| | d) Los objetivos estratégicos de la empresa son concertados, evaluados y ajustados entre el jefe o jefes y los subalternos y/o equipos de trabajo, los cuales son prioridad para todos y sopesados con los objetivos personales y colectivos. | |
| | 32. El Liderazgo en la organización esta(ría) dado y se caracteriza(ría) por: | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | a) El liderazgo solo lo ejerce el jefe y sus colaboradores inmediatos de la organización... | |
| | b) El liderazgo está distribuido en los directivos de la organización y algunas veces en sus colaboradores inmediatos dentro de la organización. | |
| | c) El liderazgo además de ejercerlo los directivos es también asumido por sus colaboradores inmediatos está distribuido en otras personas dentro de la organización. | |
| | d) El liderazgo está en quienes orientan equipos de trabajo, enfocados en el desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. | |
| | 33. El Control en la organización esta(ría) dado y se caracteriza(ría) por: | |
| | a) El control está establecido normativamente en cabeza de los directivos. | |
| | b) El control está establecido en normas escritas en cabeza de los directivos es de tipo concurrente y determinan si las actividades están bien realizadas. Hay una evaluación permanente de la Operatividad (planificación operativa). | |
| | c) El control es una competencia personal y grupal – hay compromiso de todos los miembros de la organización con el trabajo bien hecho, de forma eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos. Hay una evaluación Estratégica eventual (planificación estratégica con los objetivos, estrategia y políticas), de la Gestión (implantación de la estrategia), y de la Operatividad (planificación operativa). | |
| | d) El control es una competencia personal existente en todos los miembros de los equipos de la organización regido por el autocontrol y el aporte de todos los miembros de la organización retroalimentándose mutuamente para el cumplimiento de los objetivos. Hay una evaluación Estratégica permanente (planificación estratégica con los objetivos, estrategia y políticas), de la Gestión (implantación de la estrategia), y de la Operatividad (planificación operativa). | |
| | 34. El Sentido de Pertenencia en la organización esta(ría) dado | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | y se caracteriza(ría) por: | |
| | a) El sentido de pertenencia es bajo, está supeditado a la relación contractual. Hago solo lo que me corresponde y acorde a lo que me pagan. | |
| | b) Todos sentimos a la organización como parte importante para nosotros pero hay poca o baja motivación, la forma de motivar no es reciproca a los esfuerzos, se premia injustamente, poco importa la responsabilidad, el compromiso, hay desconfianza reciproca. Hago solo lo que me corresponde y acorde a lo que me pagan. | |
| | c) Todos sentimos a la organización y a los buenos resultados de la misma como nuestra, trabajamos algunas veces motivados, con niveles medios de responsabilidad, compromiso y confianza entre todos. | |
| | d) Todos sentimos a la organización y a los buenos resultados de la misma como nuestra, trabajamos siempre motivados, con alto grado de responsabilidad, compromiso y confianza reciproca que hay entre todos. | |
| | 35. La Eficiencia en la organización esta(ría) dado y se caracteriza(ría) por: | |
| | a) Se conoce y tiene poco conocimiento del actual rendimiento (optimización de recursos) de los procesos, hay duplicidad de funciones y despilfarro de algunos recursos. | |
| | b) Se conoce y tiene poco conocimiento del actual rendimiento (optimización de recursos) de los procesos, hay duplicidad de funciones y se ejercen algunos controles sobre los recursos sin continuidad, solo ante presiones. | |
| | c) Conocer y tener claro el actual rendimiento (optimización de recursos) de los procesos es vital para elaborar los planes de mejora para el futuro, tenga en cuenta que usted debe tomar decisiones en base a información real y no ante subjetividades. | |
| | d) Conocer y tener claro el actual rendimiento (optimización de recursos) de los procesos es vital para elaborar los planes de mejora producto del Autocontrol y de auditoría a procesos para el futuro, tenga en cuenta que usted debe tomar decisiones en base a información real y no ante subjetividades. | |
| | 36. La Productividad en la organización esta(ría) dado y se caracteriza(ría) por: | |

| CULTURA | PREGUNTAS | CULTURA |
|---------|---|---------|
| | a) Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación. | |
| | b) Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación. Metas producto de trabajo peso individual. | |
| | c) Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión flexible en función de metas concertadas. La administración está distribuida en el nivel directivo y profesional, es sensible a procesos de evaluación y retroalimentación. Metas producto de trabajo en grupo y aún mayor peso individual. | |
| | d) Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión flexible en función de metas concertadas. La administración está distribuida en el nivel directivo y profesional, es sensible a procesos de evaluación y retroalimentación, a compartir responsabilidades y metas producto de trabajo en equipo. | |

Anexo B

NORMOGRAMA APLICADO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ, ESPECIALMENTE EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO

| NORMOGRAMA APLICADO E IMPLEMENTADO POR LA ALCALDIA DE TULUA EN EL MUNICIPIO* | | | |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| No. | Jerarquía de la Norma | Numero/Fecha | Titulo |
| 1 | Constitución Política de Colombia | Julio de 1991 | Constitución Política de Colombia |
| 2 | Ley | 9 del 9 de Enero de 1979 | Código Sanitario Norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones. |
| 3 | Ley | 10 de 1990 | Reorganización del Sistema Nacional de Salud |
| 4 | Ley | 29 de 1990 | Estrategia de Regionalización orientada al desarrollo y consolidación de las capacidades regionales y locales en Ciencia y Tecnología |
| 5 | Ley | 38 de 1989 | Ley Orgánica del Presupuesto, crea el Banco de Proyectos Nacional – BPIN, define los bancos de proyectos y fija plazos para reglamentar su funcionamiento. |
| 6 | Ley | 43 del 13 de Diciembre de 1990 | Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones |
| 7 | Ley | 60 de 1993 | Sobre el Sistema General de Seguridad Social |
| 8 | Ley | 80 el 28 de Octubre de 1993 | Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública |
| 9 | Ley | 87 del 29 de Noviembre de 1993 | Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones. |
| 10 | Ley | 99 de 1993 | Sobre Política Ambiental |
| 11 | Ley | 100 del 23 de Diciembre de 1993 | Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones |
| 12 | Ley | 101 de 1993 | Creación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural |
| 13 | Ley | 105 de 1993 | Disposiciones básicas sobre el transporte |
| 14 | Ley | 115 de 1994 | De las Entidades Territoriales capítulo 2 |
| 15 | Ley | 131 de 1994 | Ley Estatutaria del Voto Programático. Se reglamenta el voto programático y se dictan otras disposiciones. |
| 16 | Ley | 134 de 1994 | Estatutaria de los Mecanismos de Participación |
| 17 | Ley | 136 del 02 de Junio de 1994 | Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. |
| 18 | Ley | 141 de 1994 | Regalías. Se regula el derecho del Estado de percibir regalías por la explotación de recursos naturales no renovables y se establecen las reglas para su liquidación y distribución. La Ley 756 de 2002, modifica la ley 141, establece criterios de distribución y dicta otras disposiciones. |
| 19 | Ley | 142 de 1994 | Régimen de los Servicios públicos domiciliarios |

| NORMOGRAMA APLICADO E IMPLEMENTADO POR LA ALCALDIA DE TULUA EN EL MUNICIPIO* | | | |
|---|-----|--|--|
| 20 | Ley | 152 del 15 de Julio de 1994 | Por la Cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo |
| 21 | Ley | 160 de 1994 | Sobre desarrollo rural |
| 22 | Ley | 160 de 1994 | Sobre desarrollo rural |
| 23 | Ley | 181 de 1995 | Ley del Deporte. Por medio de la cual se dictan las disposiciones para el fomento del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. |
| 24 | Ley | 190 del 06 de Junio de 1995 | Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. |
| 25 | Ley | 298 del 23 de Julio de 1996 | Por la cual se desarrolla el artículo 354 de la Constitución Política, se crea la Contaduría General de la Nación como una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y se dictan otras disposiciones sobre la materia. |
| 26 | Ley | 139 de 1997 | General de Cultura, presenta las principales competencias y responsabilidades del nivel municipal |
| 27 | Ley | 358 de 1997 | Capacidad de Endeudamiento. Modifica el endeudamiento de los municipios, cuyo monto debe establecerse de acuerdo con la capacidad de pago por cada sector. |
| 28 | Ley | 388 de 1997 | Desarrollo Territorial. Entre los objetivos que se plantean en la ley, se encuentra el del establecimiento de los mecanismos que permitan al Municipio promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural y la prevención de desastres, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes. Además, se plantea en la ley, que los Municipios deben adoptar un plan de ordenamiento territorial (al cual se refiere el artículo 41 de la ley 152 de 1994) como el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal. |
| 29 | Ley | 489 del 29 de Diciembre de 1998 | Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 |
| 30 | Ley | 563 de 2000 | Veedurías ciudadanas Se refiere a la vigilancia sobre el proceso de gestión pública frente a las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales y legislativas |

| NORMOGRAMA APLICADO E IMPLEMENTADO POR LA ALCALDIA DE TULUA EN EL MUNICIPIO* | | | |
|---|-----|---|--|
| 31 | Ley | 594 del 14 de Julio de 2000 | Por medio de la cual se dicta la ley general de archivos y se dictan otras disposiciones |
| 32 | Ley | 614 de 2000 | Por medio de la cual se adiciona la ley 388 de 1997 y se crean los Comités de Integración territorial para la adopción de los planes de ordenamiento territorial. |
| 33 | Ley | 689 del 28 de Agosto de 2001 | Por la cual se modifica parcialmente la Ley 142 de 1994. |
| 34 | Ley | 715 de 2001 | Del Sistema General de Participaciones |
| 35 | Ley | 790 del 27 de Diciembre de 2002 | Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República. |
| 36 | Ley | 734 del 05 de Febrero de 2002 | Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. |
| 37 | Ley | 872 del 30 de diciembre de 2003 | Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios |
| 38 | Ley | 812 de 2003 | Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006 "Hacia Un Estado Comunitario". Traza políticas del orden nacional que se deben acoger en el nivel municipal para que los Planes de Desarrollo Municipales estén ajustados. |
| 39 | Ley | 819 del 9 de Julio de 2003 | Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones |
| 40 | Ley | 821 del 10 de Julio de 2003 | Por la cual se modifica el artículo 49 de la Ley 617 de 2000 |
| 41 | Ley | 901 del 26 de Julio de 2004 | Por medio de la cual se prorroga la vigencia de la Ley 716 de 2001, prorrogada y modificada por la Ley 863 de 2003 y se modifican algunas de sus disposiciones. |
| 42 | Ley | 909 del 23 de Septiembre de 2004 | Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. |
| 43 | Ley | 951 del 31 de Marzo de 2005 | Por la cual se crea el acta de informe de Gestión |

| NORMOGRAMA APLICADO E IMPLEMENTADO POR LA ALCALDIA DE TULUA EN EL MUNICIPIO* | | | |
|---|---------|--|--|
| 44 | Ley | 962 del 8 de Julio de 2005 | Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. |
| 45 | Ley | 1066 del 26 de julio de 2006 | Por la cual se dictan normas para la normalización de la cartera Publica y dictan otras disposiciones |
| 46 | Ley | 1098 de 2006 | Código de Infancia y Adolescencia |
| 47 | Ley | 1150 del 16 de Julio de 2007 | Por la cual se modifica la Ley 80 de 1993 |
| 48 | Decreto | 1295 del 22 de Junio de 1994 | Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales |
| 49 | Decreto | 1832 del 03 de Agosto de 1994 | Tabla de enfermedades profesionales |
| 50 | Decreto | 1826 del 3 de Agosto de 1994 | Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993. |
| 51 | Decreto | 1865 de 1994 | Establece que las Corporaciones Autónomas Regionales elaboraran planes de Gestión Ambiental |
| 52 | Decreto | 2379 y 1929 de 1994 | Sobre responsabilidades de las UMATAS |
| 53 | Decreto | 2150 del 5 de Diciembre de 1995 | Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. |
| 54 | Decreto | 2357 de 1996 | Sobre Aspectos de régimen subsidiado |
| 55 | Decreto | 2082 de 1996 | Organización para la prestación de Servicio Educativo |
| 56 | Decreto | 16 del 09 de Enero de 1997 | Por el cual se reglamenta la integración, el funcionamiento y la red de los comités nacional, seccional y local de salud ocupacional. |
| 57 | Decreto | 2143 de 1997 | Prohibición de Quemias |
| 58 | Decreto | 1567 del 05 de Agosto de 1998 | Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. |
| 59 | Decreto | 1737 del 21 de Agosto de 1998 | Por el cual se expiden medidas de austeridad y eficiencia y se someten a condiciones especiales la asunción de compromisos por parte de las entidades públicas que manejan recursos del Tesoro Público. |
| 60 | Decreto | 2209 del 29 de Octubre de 1998 | Por el cual se modifican parcialmente los decretos 1737 y 1738 del 21 de agosto de 1998. |

| NORMOGRAMA APLICADO E IMPLEMENTADO POR LA ALCALDIA DE TULUA EN EL MUNICIPIO* | | | |
|---|---------|--|--|
| 61 | Decreto | 2145 del 04 de Noviembre de 1999 | Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones. |
| 62 | Decreto | 2445 del 23 de Noviembre de 2000 | Por el cual se modifican los artículos 8o., 12, 15 y 17 del Decreto 1737 de 1998. |
| 63 | Decreto | 2539 del 4 de Diciembre de 2000 | Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2145 de noviembre 4 de 1999. |
| 64 | Decreto | 1094 del 07 de Junio de 2001 | Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1737 del 21 de Agosto de 1998. |
| 65 | Decreto | 1537 del 26 de Julio de 2001 | Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. |
| 66 | Decreto | 2672 de Diciembre de 2001 | Por el cual se modifica el artículo 9º del Decreto 1737 de 1998. |
| 67 | Decreto | 2740 del 20 de Diciembre de 2001 | Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo. |
| 68 | Decreto | 2170 del 30 de Septiembre de 2002 | Por el cual se reglamenta la ley 80 de 1993, se modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la Ley 527 de 1999 |
| 69 | Decreto | 2756 del 30 de Septiembre de 2003 | Por el cual se modifica el artículo 20 del Decreto 2145 de 1999, modificado por el artículo 8o del Decreto 2539 de 2000. |
| 70 | Decreto | 1145 del 14 de Abril de 2004 | Por el cual se dictan disposiciones relacionadas con el desarrollo del Sistema General de Información Administrativa del Sector Público, SUIP. |
| 71 | Decreto | 4110 del 9 de Diciembre de 2004 | Mediante el cual reglamenta la Ley 872 de 2003 y adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. |
| 72 | Decreto | 770 del 17 de Marzo de 2005 | Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. |

| NORMOGRAMA APLICADO E IMPLEMENTADO POR LA ALCALDIA DE TULUA EN EL MUNICIPIO* | | | |
|---|---------------------------|---------------------------------------|--|
| 73 | Decreto | 785 del 17 de Marzo de 2005 | Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. |
| 74 | Decreto | 1014 del 04 de Abril de 2005 | Por el cual se reglamenta el artículo 3° de la Ley 901 de 2004. |
| 75 | Decreto | 1227 del 21 de Abril de 2005 | Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. |
| 76 | Decreto | 2772 del 10 de Agosto de 2005 | Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones. |
| 77 | Decreto | 3622 del 10 de Octubre de 2005 | Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el Capítulo Cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo. |
| 78 | Decreto | 2621 del 03 de Agosto de 2006 | Por el cual se modifica el Decreto 1599 de 2005 sobre el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. |
| 79 | Decreto | 3667 del 19 de Octubre de 2006 | Por el cual se modifica el artículo 8 del Decreto 1737 de 1998 |
| 80 | Decreto | 153 del 24 de Enero de 2007 | Por el cual se modifica la fecha de entrega del Informe Ejecutivo Anual de Evaluación del Sistema de Control Interno. |
| 81 | Decreto | 3246 del 27 de Agosto de 2007 | Por el cual se modifica el Decreto 1145 de 2004. |
| 82 | Decreto | 3039 de 2007 | Ministerio de Protección Social, Plan Nacional de Salud Pública 2007-2010 |
| 83 | Ordenanza | 013 de 2002 | Política de Equidad de Género para las Mujeres. Instrumento orientador de la planeación y la gestión del desarrollo local y regional, para concertar con los actores sociales y políticos, objetivos, estrategias y acciones de desarrollo que sirvan a la incorporación de las mujeres a la ciudadanía plena. |
| 84 | Resolución Min trabajo | 2400 del 22 de Mayo de 1979 | Disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. |
| 85 | Resolución Min trabajo | 1016 del 31 de Marzo de 1989 | Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. |
| 86 | Resolución Min Protección | 425 del 11 de Febrero de 2008 | Reglamentario Plan de Salud Territorial |

Anexo C.

Variables para análisis de Cultura organizacional existente y deseada*

| No. | Titulo | | Descripción |
|-----|--------------------------------|-----|--|
| 1 | Desempeño | Des | Es el comportamiento del servidor público en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. |
| 2 | Consideración Valoración | Cov | Atención con el que se trata a una persona |
| 3 | Relaciones Organizacionales | Reo | Son aquellas que establecen los individuos que forman parte de una organización y adscritos a una función dentro de la misma se relacionan entre sí, entre sus áreas y con los agentes externos y otras organizaciones. |
| 4 | Tipo De Motivación | Tim | Son los diferentes tipos de atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. Las motivaciones están compuestas de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. |
| 5 | Toma De Decisiones | Tod | Es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas a partir de criterios de decisión, de su ponderación, despliegue de las alternativas, su evaluación. |
| 6 | Delegación | Del | Es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación y al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas. |
| 7 | Subordinación | Sor | Dependencia de una persona o una cosa respecto de otra o de otras, por las que está regida o a las que está sometida. |
| 8 | Autoridad | Aut | Es la facultad que posee una persona para dar órdenes y exigir que sean cumplidos por sus subalternos sus deberes. Esto es, el poder otorgado para organizar un servicio. |
| 9 | Reconocimiento de Autoridad | Rau | La validación consensual de los sujetos para aceptar la autoridad dentro de un escenario de reconocimiento intrínseco. Es decir, se trata de un comportamiento legitimado en la acción concreta y no en las normas formales. |
| 10 | Motivación | Mot | La motivación puede definirse como la fuerza interior que impulsa a una persona hacia el logro de un objetivo. |

| No. | Titulo | | Descripción |
|-----|---------------------------|-----|--|
| 11 | Relaciones de Grupo | Reg | Son relaciones estructuradas y organizadas en las que las personas ocupan determinadas posiciones (estatus), desempeñan distintos roles y existen unas normas o reglas comunes que regulan la interacción, a partir de la motivación de objetivos comunes y en la búsqueda de satisfacciones individuales y colectivas de carácter interdependientes. |
| 12 | Resolución de Conflictos | Rec | Es un proceso encaminado a resolver problemas en la cual dos o más personas examinan voluntariamente sus discrepancias e intentan alcanzar una decisión conjunta sobre los que les afecta a ambos. |
| 13 | Respuesta Entorno | Ree | Capacidad para articular el funcionamiento de la organización con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas organizacionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. |
| 14 | Recursividad | Rcu | Capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades, así como de proponer y emprender alternativas de soluciones novedosas en diferentes situaciones de la Organización a partir de los recursos disponibles. |
| 15 | Inducción y Entrenamiento | Ine | Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"); proporcionando los medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades. |
| 16 | Tipo de Estructura | Tes | Sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama que determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones procesos y procedimientos, la dinámica de relaciones de poder y autoridad, por centralización y descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. Puede estar influida por variables como tecnología y otras variables externas (simple, funcional, divisional, matricial, red). |

| No. | Titulo | | Descripción |
|-----|----------------------|-----|--|
| 17 | Estructura | Est | Es la coordinación de una serie de parte sus elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Esta ordenación ha de ser relativamente duradera. En la organización es la suma de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Es un modelo relativamente estable, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas. |
| 18 | Tamaño | Tam | Determina la dimensión en la que se establecen los procesos de interacción social y comunicación al interior de la estructura organizacional (pequeña, mediana, grande). |
| 19 | División del Trabajo | Dit | Entendida como la subdivisión de tareas, basadas en el nivel de actividades y capacidades, las cuales se pueden dar a nivel individual y grupal con el propósito de obtener una mayor eficiencia en los procesos, tomando en cuenta al hombre y haciéndolo participe de las decisiones e importancia en las labores dentro de la organización. |
| 20 | Coordinación | Coo | Es el esfuerzo sincronizado que existe entre las personas de diferentes unidades, áreas, departamentos y personas que en su oficio trabajan para alcanzar los objetivos de la organización con el fin de ayudarse mutuamente y compartiendo con los demás la información que necesiten a través del proceso de comunicación. |
| 21 | Estrategia | Etr | Entendida como el conjunto de toma de decisiones necesarias para dar un uso eficiente a los recursos disponibles (talento humano, recursos físicos, económicos, tecnológicos, información, tiempo, etc.) a fin de lograr los objetivos corporativos, aprovechando el conocimiento acerca de las variables externas e internas. |

| No. | Titulo | | Descripción |
|-----|------------|-----|--|
| 22 | Tecnología | Tec | Conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos y conceptos para satisfacer necesidades humanas. |
| 23 | Mitos | Mit | Es una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento que permite establecer vínculos afectivos entre un pasado y una realidad siendo a la vez un relato en parte ficticio que se expresa en términos simbólicos, contiene reglas prácticas de carácter general por las que el hombre puede guiarse y se transmite de una generación a otra. |
| 24 | Ideología | Ide | Es un sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos interdependientes creado por la organización y compartido por los individuos. |
| 25 | Valores | Val | Es una creencia bastante permanente entre lo que es apropiado y lo que no es que guía las acciones y el comportamiento de los empleados, regida por una escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar para alcanzar los objetivos de la organización. |
| 26 | Ritos | Rit | Los ritos organizacionales son la actividad que se emprende con el propósito más o menos consistente de entender el carácter de la organización así como el contexto en el que se desarrolla (aspecto litúrgico relacionado con el compromiso y grado de participación; representaciones fundadas en los principios que sostienen y guían a la organización; función de identidad y consolidación; creación de bienes colectivos). |
| 27 | Creencias | Cre | Es la aceptación consiente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma que no necesita una demostración en concreto. |
| 28 | Hábitos | Hab | Se refieren a un comportamiento adquirido por la repetición de una acción durante un periodo de tiempo regulando así las formas de actuar de una organización. |
| 29 | Normas | Nor | Son estándares de comportamiento aceptadas y compartidas por los miembros de un grupo u organización las cuales influyen, modifican y alinean el comportamiento de las personas. |

| No. | Titulo | | Descripción |
|-----|------------------------|-----|--|
| 30 | Historias | His | Aquellas narraciones de hechos referentes a fundadores, a decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia relacionando el presente con el pasado y ofreciendo explicaciones que legitiman tanto las practicas como los comportamientos presentes. |
| 31 | Objetivos | obj | Es una situación deseada que la empresa intenta lograr frente al uso de recursos (talento humano, recursos físicos, económicos, tecnológicos, información, tiempo, etc.), y frente a su entorno específico y general. Es una imagen que la organización pretende para el futuro. |
| 32 | Liderazgo | Lid | Facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. |
| 33 | Control | Ctr | Entendido como la verificación del logro de objetivos que se establecen en la fase de planeación, mediante el proceso de medición y cuantificación de los resultados a fin de descubrir diferencias entre la ejecución y la planeación para prever y corregir los errores. |
| 34 | Sentido de Pertenencia | Sep | Arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, en el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y estrategias tanto personales como corporativas. |
| 35 | Eficiencia | Efi | Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo; logrando de esta forma su optimización. |
| 36 | Productividad | Pro | Relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema |

*Fuente: Oficina de investigación y proyección a la comunidad, Vicerrectora de Investigaciones, Unidad Central del Valle

Tuluà, 30 de mayo de 2010

Ingeniero

GUSTAVO ADOLFO SALAZAR

Decano

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Unidad Central del Valle del Cauca

Cordial saludo,

Para dar cumplimiento al requisito para optar por el título de Administrador de Empresas, las estudiantes **MIRLELLYLOPEZ AGUDELO Y RUTH AMPARO SALAMANCA SALAMANCA**, han desarrollado el trabajo de investigación “**ESTADO DEL ARTE DE LA FUNCION ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO DE TULUÀ DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**”, proyecto de grado que ha estado bajo mi dirección y tutoría.

Considero que este trabajo cumple con los objetivos planteados.

Atentamente,

CARLOS ALBERTO POLANCO HUERTAS

C.C. 16.350.268

Director del proyecto

Especialista en Administración de Empresas

Universidad del Valle

Nos atenemos esta sección debe presentar un panorama informativo del campo empírico del cual trata el problema y/o a través del cual el problema va a ser abordado. Se detallan aquí elementos generales del ámbito, del fenómeno, de la población. **Es la realidad empírica a la que se referirá y sobre la cual tratará la investigación** y su definición demuestra que el investigador está familiarizado con el campo donde hará su trabajo y la primera adecuación del campo a su problema (Guber, 2010) .

Guber, Rosana. (3 de mayo de 2010). Proyectos de Investigación Cualitativa- clase 1 b. En *Proyectos en Acción*. Argentina: CAICYT CONICET (<http://ecursos.caicyt.gov.ar>).