

REINVENTANDO LA FUNCIÓN PÚBLICA

Aplicación de teorías administrativas en
el modelo de gestión de la alcaldía del
municipio de Nariño, Colombia 2025

Miriam Lucía Flórez Villota

Harold Alberto Jiménez Ocaña

Erika Geraldine Mideros Córdoba

Mónica Alexandra Jojoa Rivera

Lina Manuela Villarreal Guerrero



2025 – Reinventando la función pública. Aplicación de teorías administrativas en el modelo de gestión de la alcaldía del municipio de Nariño, Colombia
Primer Volumen

Editor:

Alain Fitzgerald Castro Alfaro

Autores: Miriam Lucía Flórez Villota, Harold Alberto Jiménez Ocaña. Mónica Alexandra Jojoa Rivera, Erika Geraldine Mideros Córdoba. Lina Manuela Villarreal Guerrero

Versión Digital ISBN: 978-628-96972-1-6

Editorial Centro de Investigaciones y Capacitaciones Interdisciplinarias SAS – CICI

Coordinadora: Nora González Pérez –Cartagena –Colombia

Portada: Daira Castilla

Diagramación: Alain Castro González

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales

Cartagena –Colombia, Mayo de 2025

Mg. Miriam Lucía Flórez Villota

[https://orcid.org/ 0000-0001-7300-6946](https://orcid.org/0000-0001-7300-6946)

Harold Alberto Jiménez Ocaña

[https://orcid.org/ 0009-0009-4485-0959](https://orcid.org/0009-0009-4485-0959)

Mónica Alexandra Jojoa Rivera

[https://orcid.org/ 0009-0000-0068-9475](https://orcid.org/0009-0000-0068-9475)

Erika Geraldine Mideros Córdoba

[https://orcid.org/ 0009-0006-6095-3761](https://orcid.org/0009-0006-6095-3761)

Lina Manuela Villarreal Guerrero

[https://orcid.org/ 0009-0004-8513-9358](https://orcid.org/0009-0004-8513-9358)

Prólogo

La gestión pública municipal está llamada a reinventarse para responder a las necesidades de las sociedades contemporáneas. Este libro, "Reinventando la Función Pública. Aplicación de teorías administrativas en el modelo de gestión de la Alcaldía del municipio de Nariño, Colombia. 2025", la autora Myriam Lucía Flórez Villota, realiza un aporte para que los gobiernos municipales puedan comprender cómo aplicar las teorías administrativas en esos contextos.

En este texto, a manera de estudio de caso, se toma como referencia al municipio de Nariño, por ser un destacado ejemplo de innovación. Gracias al trabajo conjunto entre el alcalde Roberto Betancourt Ramos y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) Territorial Nariño – Alto Putumayo, la gestión pública se ha convertido en un laboratorio viviente donde los enfoques administrativos cobran relevancia en contextos reales. Desde procesos basados en valores fundamentales hasta un enfoque participativo y orientado a resultados. La experiencia de la Alcaldía de Nariño demuestra que conceptos a menudo relegados a la teoría pueden materializarse con éxito, desmitificando la idea de que la innovación está limitada a las grandes ciudades.

Esta obra no solo documenta los avances logrados, sino que también analiza el impacto al integrar herramientas administrativas clásicas y contemporáneas en un entorno local. El libro ofrece una guía práctica a quienes desean modernizar la gestión pública con un enfoque flexible y adaptable.

La lectura de esta obra invita a reflexionar sobre el potencial de la administración pública como un motor de cambios al combinar un liderazgo visionario con conocimientos aplicados. Más allá de plasmar la experiencia en el municipio de Nariño, enseña que, un equipo humano capacitado y comprometido, puede generar soluciones inclusivas y sostenibles que contribuyan al desarrollo territorial.

Con rigurosidad académica, la autora muestra cómo las teorías administrativas tradicionales y las contemporáneas pueden impactar la gobernanza local. Este libro es un reconocimiento al esfuerzo de la gestión pública por la búsqueda con perseverancia del mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

Este texto es una herramienta de cambio estructural dirigido a gestores públicos, académicos, estudiantes y a las personas interesadas en transformar la gestión pública.

Eva Catalina Rosales Jiménez

Coordinadora Académica, ESAP Territorial Nariño – Alto Putumayo

Prefacio

La gobernanza pública en Colombia especialmente a nivel municipal, enfrenta retos y oportunidades, donde las decisiones impactan directamente a la comunidad. Este libro, titulado *"Reinventando la función pública. Aplicación de teorías administrativas en el modelo de gestión de la Alcaldía del municipio de Nariño, Colombia. 2025 "*, integra teoría y práctica con el propósito de impulsar la transformación administrativa en contextos locales. A partir del caso ejemplar del municipio de Nariño, gracias a la disposición del señor alcalde **Roberto Betancourt Ramos**, para fortalecer las competencias de los servidores públicos, la autora ofrece un análisis crítico del modelo de gestión implementado, sobresaliendo cómo las teorías administrativas tanto clásicas como contemporáneas han impactado en la eficacia institucional, la participación ciudadana y la sostenibilidad.

El municipio de Nariño, en su compromiso con la mejora continua, se posiciona como un laboratorio vivo para la innovación en la administración pública. Desde la sinergia entre actores locales como la Esap, Territorial Nariño – Alto Putumayo hasta la implementación de procesos basados en valores y resultados, este libro profundiza en cómo la conexión entre academia y gestión práctica puede resignificar el panorama municipal.

Esta obra no es solo un recurso académico, sino también una invitación a reflexionar sobre la administración pública como un catalizador de cambio. Es un homenaje al esfuerzo colectivo y al liderazgo visionario que han marcado la senda del progreso en Nariño, un testimonio de que las teorías pueden y deben adaptarse al contexto para lograr impacto tangible.

Quienes exploren estas páginas encontrarán herramientas y perspectivas valiosas para abordar los desafíos de la administración pública en tiempos de transformación. Este texto invita a gestores, académicos, estudiantes y ciudadanos a participar activamente en la construcción de una gestión más eficiente, inclusiva y sostenible.

Myriam Lucía Flórez Villota

Agradecimientos

La culminación de este estudio ha sido un viaje de constante aprendizaje, compromiso y esfuerzo con el apoyo incondicional han contribuido de manera invaluable a su desarrollo.

En primer lugar, expreso mi más profundo agradecimiento a las directivas de la **ESAP, Territorial Nariño Alto Putumayo, una Territorial Visible**

Mi gratitud especial a la **Dra. Elsy Janeth Melo Maya**, directora, por su constante liderazgo inspirador, su orientación estratégica, su respaldo moral, técnico e institucional, permitiendo que este trabajo se consolidara con rigor académico y visión transformadora para la comunidad Esapista.

De igual manera a la **Dra. Eva Catalina Rosales Jiménez**, coordinadora Académica, quien, en su compromiso con la excelencia académica y las actividades misionales, ha sido determinante para la construcción de esta obra.

Asimismo, extendo mi reconocimiento a los **docentes del Núcleo de Organizaciones Públicas y Gestión**, del periodo 2025-1, cuya experiencia y vocación fueron esenciales en la consolidación de este trabajo. Cada reflexión compartida en nuestros encuentros habituales contribuyó a la calidad y profundidad de este estudio.

A los Integrantes del **Núcleo de Organizaciones Públicas y Gestión de la ESAP**, que buscaron un espacio de trabajo práctico que funcionara como un laboratorio en administración pública. En este contexto, identificaron al **municipio de Nariño** como un referente en gestión pública dentro del departamento, en razón a su relevancia histórico-administrativa y su destacada posición en el **Índice de Desempeño Institucional**, según el informe FURAG.

Al equipo de Gobierno del municipio de Nariño, encabezado por el **alcalde Roberto Betancourt Ramos**, por abrir las puertas a este proceso académico. Esta apertura no solo ha sido un insumo pedagógico valioso dentro de las aulas de clase, sino también un aporte significativo para la toma de decisiones institucionales, reforzando la conexión entre la **teoría y la práctica** en la administración pública.

Como la mayoría de los autores, estoy en deuda con mi familia, amigos, colegas y estudiantes por la asistencia recibida. Desafortunadamente el espacio nos limita a nombrar solo algunos de ellos. Debo mi gratitud especial a los estudiantes:

- Harold Alberto Jiménez Ocaña
- Mónica Alexandra Jojoa Rivera
- Erika Geraldín Mideros Córdoba
- Lina Manuela Villarreal Guerrero

quienes, con determinación, esfuerzo y compromiso, fueron una pieza clave en este proceso. Su entusiasmo, su trabajo colaborativo, su disposición para aportar, sus ideas

innovadoras, su voluntad de aprender y perseverancia inquebrantable, han sido una fuente de inspiración y motivación constante para lograr los objetivos planteados permitiendo la consolidación de un ejercicio académico enriquecedor, con impacto en la gestión pública del municipio de Nariño.

Cada uno ha dejado una huella invaluable en el desarrollo de esta investigación. Sin su esfuerzo y compromiso, este proyecto no habría podido culminarse.

Finalmente, mi gratitud más profunda a mi hija Leidy Vanessa, mi esposo Luis y a todos quienes, de manera directa o indirecta, contribuyeron con su apoyo, confianza y aliento en momentos de desafío y crecimiento. Este trabajo es el resultado de una labor conjunta, de sueños compartidos y del firme propósito de aportar al conocimiento y a la construcción de mejores prácticas en la gestión pública.

A todos ustedes, **mi más sincera gratitud.**

Myriam Lucía

Contenido

INTRODUCCIÓN	10
Glosario de términos.....	13
TEORÍAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS EN EL MODELO DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE NARIÑO	17
- Transformación Administrativa desde sus fortalezas y oportunidades de mejora-	17
Marco Contextual del Municipio de Nariño.....	17
Reseña histórica	17
La Alcaldía del municipio de Nariño.....	19
Marco Teórico	20
Estado del Arte	21
Recorrido cronológico por las principales teorías administrativas.	23
Principales teorías administrativas.....	26
Teoría clásica	26
Administración por Objetivos (APO).....	27
Enfoque Humanista	28
Teoría Burocrática	28
Teoría de la Contingencia.....	28
Estructuras Organizacionales y Teorías Administrativas.....	29
Nueva Gestión Pública Post Nueva Gerencia Pública y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	31
Concepto de organización según algunos autores.....	32
Aplicación de las teorías administrativas en gobiernos locales en diferentes partes del mundo.....	33
Casos de Estudio en la aplicación de modelos de gestión	34
Procesos de calidad de la gestión administrativa	35
1. Características de transparencia y acceso a la información pública	37
2. Característica: atención al ciudadano en contextos específicos.	38
3. Característica: capacidades institucionales y su impacto en el buen gobierno. ...	40
4. Característica: el papel del talento humano en el desarrollo organizacional.....	41

5. Estrategias para una gestión eficiente del gasto público	42
6. Característica: conocimiento, innovación y tecnologías: pilares para el desarrollo.	43
Conclusiones de la caracterización de la gestión pública y recomendaciones para contextos municipales.....	45
La gestión de procesos en los gobiernos municipales	47
Concepto de proceso organizacional según la norma internacional ISO 9000	47
Marco legal que regula las Alcaldías en Colombia	57
INCIDENCIA DE LAS TEORÍAS GERENCIALES CONTEMPORÁNEAS EN EL MODELO DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA DE NARIÑO.....	59
Aplicación Práctica: Evaluación del modelo de gestión de la Alcaldía de Nariño, con resultados obtenidos de encuestas y entrevistas.	62
ANÁLISIS DE RESULTADOS: encuesta aplicada a funcionarios Alcaldía de Nariño (8 de abril de 2025)	63
ANÁLISIS DE RESULTADOS: encuesta aplicada a la ciudadanía del municipio de Nariño (8 de abril de 2025).....	112
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS RESPUESTAS SEGÚN OBJETIVO Y ENFOQUE DE LAS ENCUESTAS	149
FUNCIONARIOS Vs LA COMUNIDAD.....	149
Resumen del análisis comparativo: funcionarios Vs la comunidad.....	152
Conclusiones generales de los hallazgos en el análisis comparativo y recomendaciones estratégicas	153
CONSIDERACIONES FINALES.....	155
RECOMENDACIONES.....	156
REFERENCIAS.....	157

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Teorías generales de la administración	23
Tabla 2 Teorías Gerenciales Contemporáneas	24
Tabla 3 Diferencias entre la NGP y la PNGP	31
Tabla 4 Categorización del análisis de la gestión pública en Colombia	36
Tabla 5 Principales normativas que regulan las Alcaldías en Colombia	57
Tabla 6 Síntesis comparativa general	151
Tabla 7 Comparativo general de los hallazgos más relevantes	152

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Estructura Organizacional (Organigrama)	19
Gráfica 2 Enfoque tridimensional para el cambio organizacional.....	29
Gráfica 3 Concepto de proceso, según la norma ISO 9000:2005.....	48
Gráfica 4 Enfoque de procesos según la norma ISO 9001	49
Gráfica 5 Representación esquemática de los elementos de un proceso	50
Gráfica 6 Procesos típicos en un gobierno local.....	53
Gráfica 7 Secuencia de actividades e interacción entre procesos.....	54
Gráfica 8 Procesos basados en resultados.	55
Gráfica 9 Ejemplo de diagrama de flujo del proceso administrativo.....	56

INTRODUCCIÓN

Este libro ha sido concebido y estructurado en torno a un modelo integral que busca conectar las distintas dimensiones de la gestión pública con el pensamiento y las teorías de la administración. Más que analizar cada teoría por separado, se busca una visión holística que permita a los gestores públicos comprender y aplicar los principios administrativos en el contexto de la Alcaldía del municipio de Nariño, por ser un referente de innovación y desempeño institucional dentro del departamento.

Para lograr este propósito, el Núcleo de Organizaciones Públicas y Gestión de la ESAP Territorial Nariño propuso la creación de un laboratorio práctico en administración pública, en el cual el municipio de Nariño fue identificado como un caso de estudio ejemplar debido a su relevancia histórico-administrativa y sus altos puntajes en el Índice de Desempeño Institucional del informe FURAG. Este reconocimiento permitió establecer un espacio académico en el que el respaldo del equipo de gobierno municipal, encabezado por el alcalde **Roberto Betancourt Ramos**, facilitó la revisión de procesos internos, generando insumos tanto para la enseñanza como para la toma de decisiones estratégicas.

El libro combina la aplicación de la teoría administrativa con el análisis práctico de la gestión municipal, permitiendo que el lector explore cómo las diferentes corrientes gerenciales han influido en la modernización de los modelos administrativos de las Alcaldías en Colombia. Con este enfoque, se integran diferentes perspectivas fundamentales que facilitarán la comprensión de la administración pública como una disciplina en constante evolución, adaptándose a los cambios sociales, económicos y tecnológicos que redefinen la manera en que los gobiernos gestionan los recursos y responden a las necesidades ciudadanas.

Desde una perspectiva teórica y metodológica, esta obra busca **analizar críticamente** la manera en que los postulados clásicos y modernos de la administración han impactado la gestión de la **Alcaldía del Municipio de Nariño**, relevando su evolución hacia modelos más eficientes, participativos y orientados a resultados. Más allá de una exploración académica, este estudio ofrece una visión integral que combina la teoría con la práctica, permitiendo a servidores públicos, docentes, estudiantes y profesionales del sector una comprensión profunda sobre la aplicación de principios administrativos en la realidad institucional.

Desde una metodología basada en la **exploración documental, encuestas y entrevistas semiestructuradas**, el estudio permitió evaluar la influencia de las **principales teorías administrativas** sobre el desempeño institucional del Municipio de Nariño. Se analizaron los enfoques del pensamiento y teorías administrativas.

Este libro busca responder preguntas clave sobre la relación entre la teoría y la práctica en la administración pública, tales como: ¿Cuáles son los principales postulados de las teorías administrativas que influyen en la gestión municipal? ¿Cómo se estructura el modelo de gestión

administrativa de la Alcaldía del Municipio de Nariño? ¿De qué manera los enfoques contemporáneos han impactado la eficiencia y transparencia de la gestión pública?

A través de una estructura clara y organizada, el libro aborda aspectos esenciales de la administración municipal, desde la planificación estratégica y la gestión por resultados, hasta la participación ciudadana y la innovación tecnológica. Con ello, se ofrece un modelo de análisis que puede ser replicado en otras entidades territoriales con el objetivo de mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la relación entre el gobierno y la comunidad.

El presente estudio no solo evidencia el impacto de la modernización administrativa en la gestión pública local, sino que también identifica desafíos y oportunidades que requieren atención para consolidar un modelo de administración más dinámico, transparente y participativo.

En tiempos donde la confianza ciudadana y la eficiencia gubernamental son ejes fundamentales del desarrollo sostenible, este libro se convierte en una guía para quienes buscan entender y mejorar la gestión pública desde una perspectiva crítica y aplicada a fin de cumplir con el propósito fundamental de garantizar la inclusión y participación ciudadana en los procesos administrativos y sociales que impactan dimensiones clave del desarrollo, tales como la economía, la política, la seguridad social, la salud, la educación, la vivienda, la cultura, la recreación, el transporte, la movilidad y el empleo. En este sentido, el presente documento ofrece elementos teóricos y un análisis crítico sobre la aplicación de las teorías clásicas y contemporáneas de gestión en el modelo administrativo de la Alcaldía del Municipio de Nariño.

El trabajo incluye aportes de diversos autores que han contribuido significativamente a la comprensión de la administración pública y privada desde un enfoque estructural y gerencial. A través del caso de estudio del Municipio de Nariño, se explora la incidencia de estas teorías en la modernización de la gestión pública, evaluando sus efectos en la eficiencia, transparencia y participación ciudadana.

La metodología utilizada en este documento se fundamenta en una exploración minuciosa de la literatura sobre teorías administrativas clásicas y gerenciales contemporáneas bajo un enfoque cualitativo. El objetivo principal ha sido la recopilación de información, datos y hechos que permitan determinar características y procesos del modelo administrativo aplicado en la Alcaldía del Municipio de Nariño.

Las técnicas de recolección de información utilizadas en este estudio incluyen: revisión documental de fuentes bibliográficas relacionadas con administración pública, encuestas y entrevistas semiestructuradas, dirigidas a servidores públicos y miembros de la comunidad municipal, observación directa de procesos y funciones administrativas, permitiendo contrastar la aplicación de postulados teóricos con la gestión real, proporcionando una visión más completa de los procedimientos administrativos que influyen en la gobernanza municipal. A partir de estas técnicas, se han formulado conclusiones y recomendaciones que permiten comprender la manera en que las teorías de la administración impactan la gestión pública en el contexto local.

A partir del estudio realizado, se evidencia que la Alcaldía de Nariño ha incorporado múltiples enfoques gerenciales que han permitido modernizar su gestión. Se encuentra en una fase de transición hacia modelos de gestión más estratégicos y participativos, alineados con principios administrativos modernos. A pesar de los avances, persisten desafíos en términos de capacitación, infraestructura tecnológica y cultura organizacional, aspectos esenciales para consolidar una administración pública excelente.

A través del caso de estudio del municipio de Nariño, se ofrece un modelo de referencia que permita a los administradores públicos, docentes, estudiantes y profesionales del sector comprender cómo los principios administrativos pueden optimizar los procesos de gestión en las Alcaldías municipales. Más que una recopilación de teorías es una guía aplicada que ofrece herramientas para el análisis y la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la administración pública local.

El enfoque utilizado refleja la necesidad de fortalecer la articulación entre el conocimiento académico y la gestión pública efectiva.

Estructura del Libro

Para facilitar la comprensión y exploración del contenido, el libro se organiza en las siguientes secciones:

1. **Introducción**
2. **Glosario de Términos**
3. **Capítulo 1. Marco Contextual.** Reseña histórica, características del municipio de Nariño y los desafíos que enfrenta en términos de gobernanza.
4. **Capítulo 2. Marco Teórico.** Fundamentos y teorías administrativas que sustentan la investigación, incluyendo enfoques clásicos y contemporáneos.
5. **Capítulo 3. Estado del Arte y Casos de Estudio.** Análisis de modelos administrativos en contextos locales e internacionales.
6. **Capítulo 4. Aplicación Práctica.** Evaluación del modelo de gestión de la Alcaldía de Nariño, con resultados obtenidos de encuestas y entrevistas.
7. **Capítulo 5. Análisis Comparativo.** Cotejo de percepciones entre funcionarios y ciudadanos respecto al impacto de las teorías administrativas aplicadas.
8. **Capítulo 6. Recomendaciones.** Propuestas para fortalecer y optimizar la gestión pública en el municipio de Nariño.
9. **Conclusiones.** Reflexiones finales sobre los hallazgos y el camino hacia una administración pública más eficiente y sostenible.
10. **Referencias.** Fuentes consultadas que respaldan los análisis y planteamientos expuestos.

Glosario de términos

Para que la información y los conceptos importantes del Pensamiento y Teorías Administrativas de la Administración Pública sean más rápidos de procesar, reforzar y retener, se han extraído los términos clave dentro del contexto de la gestión administrativa y las teorías aplicadas en la Alcaldía del municipio de Nariño.

A

- **Administración por Objetivos (APO):** modelo desarrollado por Peter Drucker, basado en la planeación estratégica y el establecimiento de metas. Se centra en la identificación de objetivos específicos y en la evaluación periódica de su cumplimiento. En el sector público, esta metodología se utiliza para orientar los planes de desarrollo municipal, asegurando que cada acción esté alineada con metas institucionales y comunitarias.
- **Análisis PEST:** herramienta de planeación estratégica que examina factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos para anticipar riesgos y oportunidades en la gestión municipal. Ayuda a evaluar cómo cambios externos pueden impactar la administración pública.
- **Autonomía organizacional:** capacidad de una entidad pública para definir sus estrategias y decisiones sin intervención de otras instancias gubernamentales. En el municipio de Nariño, la autonomía permite formular políticas adaptadas a su realidad local.

C

- **Capital Intelectual:** conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia que los funcionarios aportan al desarrollo institucional. Se considera un activo estratégico en la gestión pública, ya que mejora la eficiencia y la capacidad innovadora del municipio.
- **Ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar):** metodología usada en gestión de calidad para asegurar **mejora continua** en procesos administrativos y servicios públicos. En la Alcaldía de Nariño, este enfoque es clave para evaluar el desempeño y corregir fallas oportunamente.
- **Código de Régimen Municipal:** marco normativo que regula aspectos administrativos, fiscales y organizativos de los municipios en Colombia. Determina funciones, competencias y mecanismos de control en entidades territoriales.
- **Contingencia Organizacional:** teoría que plantea que no existe una única forma de administrar y que cada entidad debe adaptar sus estrategias a su entorno. En la gestión municipal, este enfoque permite responder a circunstancias cambiantes, como desafíos económicos o crisis sociales.
- **Control interno:** conjunto de mecanismos que garantizan transparencia y eficiencia en la administración pública. El MECI (Modelo Estándar de Control Interno) es el sistema colombiano que regula este aspecto, asegurando la correcta ejecución de recursos.

D

- **Diagrama de flujo del proceso administrativo:** representación gráfica que muestra la secuencia ordenada de actividades desarrolladas en la gestión de la organización.

E

- **Empowerment:** estrategia de liderazgo basada en la delegación de autoridad y el fortalecimiento de competencias individuales dentro de la institución. En la Alcaldía de Nariño, se busca que cada funcionario tenga autonomía en la toma de decisiones dentro de su rol.
- **Enfoque Clásico:** modelo de gestión basado en especialización del trabajo, jerarquización y estandarización de procesos. Según este enfoque, la administración pública debe tener estructuras claras para garantizar eficiencia operativa.
- **Enfoque Humanista:** teoría que destaca la importancia del bienestar y motivación del empleado dentro de la organización. Promueve un ambiente laboral que favorezca la satisfacción y el desarrollo personal de los funcionarios.
- **Estructura Organizacional:** diseño interno de una institución pública, que define **roles, jerarquías y funciones** para optimizar su operación. En el municipio de Nariño, se han adoptado estructuras orientadas a procesos para mejorar la coordinación entre áreas.
- **Evaluación del desempeño institucional:** proceso de medición de la eficacia administrativa basado en **indicadores de gestión**. Se usa para analizar eficiencia en el gasto público, calidad en la prestación de servicios y transparencia institucional.

G

- **Gerencia Estratégica:** diseño e implementación de estrategias a largo plazo para lograr ventajas sostenibles en la gestión pública. Este enfoque permite a la Alcaldía de Nariño anticipar tendencias y desarrollar políticas eficaces.
- **Gerencia por Competencias:** metodología que identifica habilidades clave en los funcionarios para mejorar la administración. Se enfoca en desarrollo profesional, asegurando que cada empleado desempeñe funciones acordes a sus capacidades.
- **Gerencia por Políticas:** modelo de gestión basado en el cumplimiento de normativas y directrices del Estado. Alinea decisiones institucionales con el Plan de Desarrollo Nacional y políticas territoriales.
- **Gerencia por Procesos:** estrategia orientada a la optimización de actividades administrativas, eliminando redundancias y mejorando tiempos de respuesta en la gestión municipal.

I

- **Indicadores de gestión:** variables que permiten medir el desempeño de una entidad pública en áreas como transparencia, eficiencia administrativa y participación ciudadana. Son fundamentales en la Alcaldía de Nariño para evaluar la efectividad de sus programas.
- **ISO 9001:** norma internacional para el sistema de gestión de la calidad, utilizada principalmente en el sector público con el propósito de garantizar servicios eficientes y orientados al ciudadano.
- **ISO 18091:** estándar específico para gestión de calidad en gobiernos locales, que establece criterios para la evaluación del desempeño municipal en términos de gobernabilidad y prestación de servicios.

M

- **Modelo Estándar de Control Interno (MECI):** sistema que regula el cumplimiento normativo y la transparencia administrativa en entidades públicas.
- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):** marco de gestión adoptado por el sector público en Colombia para integrar diferentes procesos administrativos bajo criterios de eficiencia, participación y transparencia.
- **Motivación organizacional:** estrategia de recursos humanos que busca mejorar el desempeño de los funcionarios mediante incentivos, reconocimiento y condiciones laborales óptimas.

N

- **Nueva Gestión Pública (NGP):** modelo gerencial basado en la aplicación de principios del sector privado en la administración pública, con énfasis en resultados y eficiencia.
- **Normatividad municipal:** conjunto de leyes y decretos que regulan el funcionamiento de las Alcaldías en Colombia, incluyendo la Ley 136 de 1994 y la Ley 1551 de 2012. La normatividad colombiana estructura el funcionamiento de los municipios, garantizando gobernabilidad y participación ciudadana.

P

- **Participación ciudadana:** mecanismo de inclusión mediante el cual los ciudadanos intervienen en la formulación de políticas públicas y toma de decisiones en el gobierno local.
- **Planeación estratégica:** proceso de formulación de objetivos a largo plazo en la administración pública, estableciendo acciones para alcanzarlos de manera eficiente.
- **Proceso organizacional:** conjunto de actividades interconectadas que transforman insumos administrativos en servicios públicos, mejorando la gestión institucional.

R

- **Responsabilidad Social Empresarial:** prácticas institucionales enfocadas en el desarrollo sostenible y el bienestar comunitario, alineadas con principios ambientales y sociales.
- **Rendición de cuentas:** obligación de la administración pública de informar a los ciudadanos sobre el uso de recursos y el cumplimiento de sus metas, garantizando transparencia.

S

- **Sistema de Gestión de Calidad (SGC):** conjunto de normas y metodologías enfocadas en garantizar la eficiencia y mejora continua en la prestación de servicios públicos.
- **Sostenibilidad administrativa:** estrategia orientada a la **optimización de recursos** y la preservación de condiciones favorables para el desarrollo institucional en el largo plazo.

T

- **Teoría Burocrática:** modelo basado en normas y jerarquías estructuradas para garantizar orden, estabilidad y eficiencia en la gestión administrativa.
- **Teoría del liderazgo transformacional:** enfoque de liderazgo que busca inspirar y motivar a los funcionarios para lograr cambios positivos dentro de la institución.
- **Teoría del comportamiento organizacional:** perspectiva administrativa que enfatiza el impacto de las relaciones interpersonales en la productividad y satisfacción laboral.
- **Transparencia institucional:** principio de gestión pública que garantiza acceso a información y rendición de cuentas para prevenir corrupción y mejorar la confianza ciudadana.

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS EN EL MODELO DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE NARIÑO

- Transformación Administrativa desde sus fortalezas y oportunidades de mejora-

Marco Contextual del Municipio de Nariño

El municipio de Nariño se encuentra en la zona andina del departamento homónimo. Es una región con fuerte vocación agrícola, un tejido social activo y retos estructurales como limitaciones en infraestructura, conectividad y recursos económicos. Aun así, la Alcaldía de Nariño ha hecho esfuerzos por modernizar su gestión, enmarcándose en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y adoptando herramientas de planeación como el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el Plan Plurianual de Inversiones.

Vale la pena recalcar que, la administración municipal de Nariño (N) también ha adelantado acciones desde sectores como salud pública, bienestar social, vivienda, educación, cultura, deportes, etc. Sin embargo, lo que ha sucedido es que estas acciones se limitan al mediano plazo (periodo de gobierno de un alcalde); por tanto, carecen de una visión estratégica de largo plazo que permita la continuidad o el fortalecimiento de planes, programas y proyectos que muestren los resultados deseados.

Reseña histórica

El Municipio de Nariño fue fundado el 2 de septiembre de 1879. Del 14 al 22 de mayo de 1882 se dio a conocer como un corregimiento del municipio de la Florida y el 15 de marzo de 1935 como corregimiento del municipio de Pasto. El 29 de noviembre de 1999, el gobierno departamental, lo ubicó como municipio de Nariño. El 30 de agosto de 2001 se posesiona del primer Alcalde electo por voto popular. El decreto de nombramiento de la primera Tesorera Municipal es recordado como el primer acto administrativo. En diciembre del mismo año, con fuerte gestión se logra un primer giro de 130 millones de pesos del Gobierno Nacional para cancelar los servicios de educación, salud, administración y concejo. Actualmente se registran logros importantes tales como la construcción del centro administrativo municipal CAM (Palacio Municipal) donde funcionan todas sus dependencias de la Alcaldía.

Economía y actividades productivas

La economía del municipio de Nariño se basa principalmente en el sector agropecuario, con cultivos de maíz, papa, café, plátano, yuca y frutas como la mora y la granadilla. La fertilidad de

sus suelos permite una agricultura diversificada, aunque la actividad volcánica del Galeras representa un desafío constante para los habitantes, ya que las erupciones pueden afectar los cultivos y la infraestructura local.

Además de la agricultura, la ganadería y la producción de leche juegan un papel importante en la economía del municipio. Asimismo, el comercio y las pequeñas empresas familiares contribuyen al sustento de la población.

Infraestructura y conectividad

El municipio de Nariño cuenta con una infraestructura vial en constante desarrollo. La carretera circunvalar del Galeras lo conecta con municipios como Pasto, Genoy, La Florida, Sandoná, Consacá y Yacuanquer, facilitando el acceso a mercados y servicios en la región. También existen caminos veredales que comunican el casco urbano con sus principales veredas, como Pradera, Caldera y Arrayanes.

En términos de servicios públicos, el municipio ha avanzado en la cobertura de acueducto, alcantarillado y electricidad, aunque aún enfrenta desafíos en la mejora del acceso a internet y telecomunicaciones en algunas zonas rurales.

Cultura y tradiciones

El municipio de Nariño se caracteriza por su riqueza cultural y su fuerte arraigo a las tradiciones religiosas. La festividad en honor a San Francisco de Asís es una de las celebraciones más importantes, en la que la comunidad participa activamente con misas, procesiones y actividades culturales.

Otra festividad relevante es el Carnaval de Negros y Blancos, celebrado con coloridas comparsas, música y danzas típicas que reflejan la diversidad cultural de la región.

El municipio también cuenta con manifestaciones artísticas y gastronómicas propias de la zona andina, con platos típicos como el cuy asado, la empanada de añejo y la chicha de maíz, que forman parte del patrimonio culinario de la comunidad.

Educación y desarrollo social

En el ámbito educativo, Nariño cuenta con instituciones educativas que brindan formación en los niveles de preescolar, básica y media. La educación es un pilar fundamental para el desarrollo del municipio, con iniciativas orientadas a fortalecer el acceso a la tecnología y mejorar la calidad educativa en el área rural.

A nivel social, el municipio enfrenta desafíos en términos de generación de empleo y acceso a oportunidades para los jóvenes. Sin embargo, programas de apoyo gubernamental y comunitario buscan impulsar el emprendimiento local y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. (G Narváez 2006).

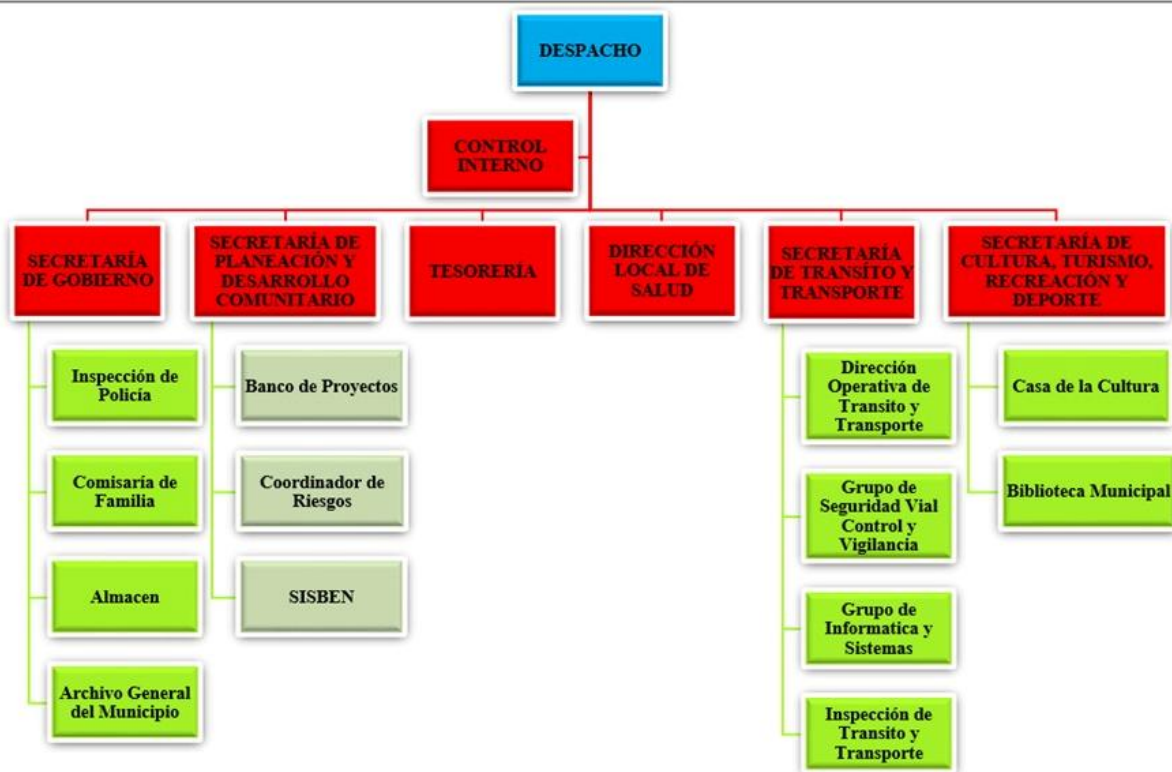
La Alcaldía del municipio de Nariño

Gráfica 1 Estructura Organizacional (Organigrama)



REPÚBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DE NARIÑO
MUNICIPIO DE NARIÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL
NIT 814003734-4

DESPACHO
ALCALDE



"POR NUESTRA GENTE"

Alcaldía Municipal de Nariño – Carrera 4ta 4-09 Plaza Principal Celular 3158170176
Correo electrónico: alcaldia@narino-narino.gov.co contactenos@narino-narino.gov.co
Código Postal 522020 Nariño - Nariño

Misión

La administración municipal propenderá y fortalecerá la sustentabilidad ambiental, y la generación de iniciativas locales, para el fomento y diversificación de la economía territorial. Se consolidará un espacio territorial conforme a la vocación histórica del Municipio, en donde se priorizará los sectores más representativos (agro ecoturismo y agropecuario), sin desconocer las iniciativas de pequeña y mediana empresa, todo ello enmarcado en un territorio de paz y convivencia.

Será una administración incluyente, transparente, eficiente y participativa, con todos los actores sociales inmersos en el desarrollo del territorio.

Visión

El Municipio de Nariño impulsará el cuidado, la protección, y uso sostenible del recurso hídrico, y todo el componente articulado a ello, será un municipio pionero en la implementación de políticas nacionales (municipios resilientes), como parte de la inserción a los modelos productivos y de conservación del territorio. El municipio se convertirá en un territorio líder en programas y proyectos agro-ecoturísticos que generaran real trabajo local y diversificación de ingresos en la población, por medio de modelos asociativos o clúster productivos. Se fomentará, capacitará las iniciativas locales, empresariales a través de la formación técnica en arte y oficio.

Será un municipio que garantice el goce efectivo los derechos humanos y propenderá la consolidación de políticas ante un eventual proceso de postconflicto. Alcaldía Nariño 2025

Valores organizacionales

- **Autonomía:** El funcionamiento de la institución se ajusta a la Ley.
- **Respeto:** a los derechos y deberes de las personas.
- **Diálogo:** críticas constructivas, sin coartar la libertad de expresión.
- **Honestidad, transparencia y ética:** a nivel individual y colectivo.
- **Actitud Positiva** para transferir conocimiento hacia la solución de problemas.
- **Calidad:** procurar constantemente la excelencia en el quehacer cotidiano.
- **Trabajo en Equipo:** trabajo solidario entre compañeros.
- **Participación ciudadana:** en la toma de decisiones que afectan a su comunidad.
- **Productividad:** el menor desperdicio posible, maximizando los recursos disponibles.
- **Bienestar de la Comunidad:** contribuir al desarrollo social, económico y cultural.

Marco Teórico

Es importante recordar que el marco teórico establece las bases conceptuales de la administración pública y su evolución a lo largo del tiempo.

Este apartado constituye la base conceptual y analítica que respalda esta investigación. En este apartado, se abordan las principales teorías, modelos y enfoques relacionados con el tema de estudio. Se busca fundamentar el desarrollo del trabajo y facilitar la comprensión de los principales

elementos que lo integran. Este marco fue clave para la interpretación de los resultados y para determinar su impacto en el modelo administrativo de la Alcaldía del municipio de Nariño (N).

Estado del Arte

A continuación, se esbozan las síntesis de los estudios, recopilados relacionados con la temática objeto de esta investigación los cuales fundamentan la pertinencia y el enfoque del presente trabajo.

Análisis de Modelos de Gestión y Aplicación de Teorías Administrativas en Diversos Contextos

Los siguientes estudios ofrecen un panorama amplio y detallado sobre la aplicación de modelos administrativos en diversos contextos, desde la educación pública hasta la gestión organizacional en instituciones gubernamentales. Sus hallazgos refuerzan la importancia de integrar teorías administrativas contemporáneas en la gestión pública, fortaleciendo su impacto en la eficiencia, transparencia y adaptación institucional.

Ríos, Velásquez y Díaz (2012): Evaluación del Modelo de Gestión Administrativa en la Educación Pública de Bello. Es un análisis profundo del modelo de gestión administrativa en la educación pública de la ciudad de Bello. Objetivo: mejorar los indicadores de efectividad (eficiencia + eficacia), para garantizar el acceso a la educación para niños, niñas y jóvenes. Así mismo, El estudio hace una revisión de los antecedentes históricos de la gobernabilidad latinoamericana y específicamente en Colombia. Los autores concluyen que, para lograr una gestión exitosa, los procesos administrativos deben planearse rigurosamente y controlar lo planeado. Además, subrayan que la gestión educativa debe ser entendida como un sistema compuesto por múltiples elementos interrelacionados, donde cada componente mantiene su propia identidad, pero opera en una conexión estructural. Este sistema debe ser liderado por equipos innovadores y creativos que compartan una visión institucional común orientada hacia el interés colectivo, lo que busca fortalecer el modelo administrativo de la educación pública.

Lino y Luján (2022): Propuesta de un Sistema de Control para Optimizar la Gestión Administrativa en Instituciones Educativas de Salinas

Lino y Luján (2022) presentan una propuesta innovadora centrada en la creación de un sistema de control eficiente que permita optimizar la gestión administrativa de instituciones educativas en la ciudad de Salinas. A partir de un diagnóstico detallado del sistema de control existente, los autores lograron descubrir procesos administrativos que requerían atención prioritaria, generando un modelo funcional teórico que integra elementos clave de un sistema de control moderno.

El objetivo de la propuesta es plantear soluciones estratégicas para mejorar la administración educativa, permitiendo una mayor organización en el desempeño institucional. Tomando como base los principios de la teoría administrativa.

Dicha investigación facilitó la evaluación de la influencia de los enfoques teóricos en la gestión administrativa de la Alcaldía del Municipio de Nariño. Como resultado se determinó la

necesidad de reorientar algunos procesos administrativos para la consecución de los objetivos institucionales tanto a corto como a mediano plazo.

José Luis Camarena Martínez (2016): La Organización Como Sistema en el Modelo Organizacional Contemporáneo

En un análisis más teórico el artículo titulado *"La Organización Como Sistema: El Modelo Organizacional Contemporáneo"*, presentado al Instituto Tecnológico de Sonora, José Luis Camarena Martínez realiza una profunda reflexión teórica sobre el análisis crítico de las diferentes concepciones organizacionales que han surgido a lo largo del tiempo. Tomando como referencia las metáforas organizacionales de Morgan (1996), el autor complementa su estudio con las aportaciones de diversas teorías de administración y estudios sobre organizaciones.

Camarena sostiene que el concepto de la organización como un sistema es el que mejor describe los desafíos complejos que enfrentan las instituciones modernas, caracterizados en un entorno de competencia, cambio constante e incertidumbre. A partir de esta perspectiva, el autor propone una concepción renovada de la organización, donde la gestión debe adaptarse de manera dinámica para responder eficazmente a las transformaciones del entorno.

Finalmente, el estudio discute las bases teóricas que sustentan esta visión, proporcionando herramientas analíticas que permiten comprender los cambios organizacionales desde una perspectiva sistémica, lo que resulta aplicable en diversos sectores administrativos, incluidos los modelos de gestión pública.

Jaqueline Zuluaga Carvajal (2014): La Formación Humanista y la Aplicación de Teorías Organizacionales en la Administración Educativa

Se trata de un trabajo de grado en la Universidad San Buenaventura de Cali para optar por el título de Magíster en Alta Dirección de Servicios Educativos; desarrolla una investigación sobre la relación entre formación humanista y las teorías organizacionales en administración, con énfasis en la gestión directiva del Colegio Lacordaire – Cali.

Después de efectuar una reseña detallada de las diversas teorías administrativas de la organización, la autora concluye que el contexto de su investigación se sustenta en el desempeño eficiente de los altos directivos, quienes deben combinar principios de administración con estrategias pedagógicas para garantizar el éxito organizacional.

Uno de los hallazgos más significativos es la identificación de la teoría de la contingencia como el enfoque más adecuado para explicar la gestión educativa en entornos cambiantes. Según la autora, este modelo recopila los postulados de la teoría situacional, en razón a los altos directivos deben aplicar las estrategias que mejor se ajusten a cada circunstancia de un mundo que evoluciona a grandes velocidades.

Zuluaga Carvajal, enfatiza en que el administrador debe estar entrenado en todas las herramientas disponibles, así como los postulados teóricos que fundamentan sus decisiones, para

enfrentar los retos de su gestión. En el ámbito educativo la gestión se debe estructurar estratégicamente a fin de evitar correr el riesgo de convertirse en un simple producto comercial en lugar de catapultarse como una plataforma para responder a los desafíos de la sociedad.

Luis Arturo Rivas Tovar (2009): Evolución de la Teoría de la Organización

En su artículo *"Evolución de la teoría de la organización"*, Luis Arturo Rivas Tovar desarrolla un estudio basado en investigaciones de libros clásicos sobre administración y en un extenso análisis de estados del arte realizados entre los años 2000 y 2008.

El autor propone el uso de un mapa conceptual de teorías organizacionales, con el objetivo de proporcionar mayor claridad en los conceptos y procesos administrativos, facilitando la interpretación de los cambios constantes dentro de la gestión organizacional.

Rivas Tovar plantea que la administración ha evolucionado de manera significativa, dando lugar a nuevas tendencias teóricas que deben ser comprendidas y aplicadas dentro de las instituciones, especialmente en el ámbito público y educativo. Su estudio refuerza la importancia de adaptar modelos administrativos a las condiciones actuales, relevando la necesidad de incorporar estrategias de liderazgo, innovación y gestión del conocimiento.

Recorrido cronológico por las principales teorías administrativas.

Tabla 1 Teorías generales de la administración

Teoría y Periodo de auge	Enfoque	Principales Aportes	Principal Representante
Enfoque clásico Finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Dividido en dos escuelas: la Administración Científica y la Teoría Clásica de la Organización.	• La estructura jerárquica, la eficiencia y los principios para operar de manera ordenada y productiva. • Especialización y eficiencia operativa.	• Introducción de principios sistemáticos para la gestión de organizaciones. • Considera las organizaciones como máquinas engranadas, y cada parte cumpliendo bien una función específica.	Frederick Taylor, Henri Fayol
Enfoque neoclásico Entre las décadas de 1920 y 1950	• Flexibilidad y adaptabilidad. Retoma elementos de la administración clásica, pero adapta sus principios a las realidades modernas, enfatizando la eficiencia, la descentralización y la toma de decisiones.	• Énfasis en la administración por objetivos (APO). • La descentralización para una mayor eficiencia y dinamismo	Peter Drucker
Enfoque humanista Mediados del siglo XX, décadas de 1940 y 1950	• Su prioridad es el bienestar y desarrollo integral de las personas dentro de la organización. Importancia de las relaciones humanas, la motivación y las necesidades individuales, basándose en la pirámide de las necesidades de Maslow.	• Bienestar del trabajador, motivación y satisfacción laboral. • Visión centrada en los trabajadores como personas con emociones y necesidades, no solo como recursos.	Elton Mayo
Enfoque estructuralista 1950 y 1960	• Relación entre organización formal e informal, (Cómo los grupos dentro de la organización interactúan y cómo la estructura contribuye a cumplir objetivos.	• Análisis de las tensiones entre los objetivos organizacionales y los individuales. Interdependencia entre estructura organizacional y su entorno.	Max Weber

Enfoque del comportamiento, enfoque Conductual: Décadas de 1950 y 1970.	- Entender y gestionar el comportamiento humano en las organizaciones. - Examinar cómo los individuos y grupos interactúan, motivando a los empleados para alcanzar metas comunes.	- Introducción de los conceptos liderazgo, dinámica de grupos y comunicación organizacional. - Estrategias para mejorar la motivación y el desempeño de los empleados.	Herbert Simon
Enfoque sistémico Décadas de 1960 y 1970	Considerar la organización como un sistema compuesto por múltiples partes interconectadas. Buscar la optimizar la interacción entre los componentes para lograr objetivos organizacionales de manera integrada.	- Definió las organizaciones como sistemas abiertos, en interacción constante con su entorno. - Énfasis en la interrelación y dependencia entre los diferentes subsistemas de una organización. - Herramientas para analizar y optimizar procesos de manera integral.	Ludwig von Bertalanffy
Enfoque situacional. Década de 1970 y 1980.	- Adaptación al contexto y las circunstancias específicas. - Reconocer que no existen soluciones universales; la estrategia se diseña según las variables del entorno y las características propias de cada situación.	- No existen soluciones únicas; las decisiones deben adaptarse al contexto. - Importancia de variables internas y externas en la elección de estrategias. Fomentó la flexibilidad organizacional para enfrentar diferentes escenarios y desafíos.	Paul Lawrence y Jay Lorsch

Tabla 2 Teorías Gerenciales Contemporáneas

Teoría Y Periodo de auge	Enfoque	Aporte	Representante Principal
Humanismo y Administración 1970 y 1980	- Énfasis en el respeto por los valores humanos y éticos. - El bienestar y el desarrollo personal dentro de la organización	Prioridad en empatía y el bienestar.	Francisco Alburquerque
Gerencia estratégica 1970 y 1980	Diseño y ejecución de estrategias para el logro de objetivos a largo plazo.	- Creación de ventajas competitivas sostenibles. - Proporciona herramientas para alcanzar objetivos a largo plazo, adaptándose al entorno competitivo.	Michael Porter
Empowerment A partir de la década de 1980	Delegación de autonomía a los empleados en su desempeño laboral.	- Incremento en la motivación y responsabilidad de los trabajadores. - Promueve la autonomía y la participación, fortaleciendo su sentido de responsabilidad y compromiso.	Kenneth Blanchard
Gerencia de la calidad total 1980	- Mejora continua en todos los aspectos de la organización. -Superar las expectativas de los clientes-. - Búsqueda de excelencia.	Mejora continua, satisfacción del cliente, excelencia mediante la integración de la calidad en todas las actividades organizacionales.	Edward Deming y Joseph Juran
Gestión y desarrollo humano 1980 y 1990	Desarrollar el talento y bienestar de los empleados, maximizando su potencial y alineándolo con los objetivos organizacionales.	El talento humano como motor de la organización, impulsando el desarrollo profesional y personal.	Dave Ulrich

Gerencia por políticas 1980 y 1990	• Cumplimiento de políticas organizacionales como marco estratégico para la toma de decisiones.	• Alineación de decisiones con la misión y visión. • Definición de prioridades organizacionales.	Masaki Imai
Aprendizaje organizacional 1990	• Mejora continua basada en la acumulación y transferencia de conocimiento • Promover la capacidad de las organizaciones para aprender y adaptarse, fortaleciendo el conocimiento colectivo.	• Fomenta la adaptabilidad y la innovación mediante la creación de una cultura de aprendizaje continuo en toda la organización.	Peter Senge
Gerencia por valores 1990	• Propiciar un ambiente laboral aplicando valores en las relaciones internas y externas fortaleciendo el compromiso de los empleados en el cumplimiento de metas para crear una ventaja competitiva sostenible.	• Alineación de objetivos organizacionales con valores éticos, garantizando una coherencia cultural y estratégica	Ken Blanchard y Michael O'Connor
Organización horizontal 1990	• Eliminar jerarquías tradicionales, promoviendo la colaboración y autonomía en equipos de trabajo.	• Mejora en la comunicación y flexibilidad organizacional.	Frank Ostroff
Capital intelectual 1990	• Valora el conocimiento, la innovación, la creatividad y la experiencia para generar valor organizacional.	• El conocimiento, la creatividad y la experiencia, caminos al éxito organizacional.	Thomas Stewart
Gerencia por procesos 1990	• Optimización de los procesos organizacionales, asegurando la coordinación para cumplir objetivos.	• Análisis y mejora de los procesos internos.	Harrington James
Gestión del conocimiento 1990 y 2000	• Capturar, organizar y aprovechar el conocimiento para mejorar la eficacia y competitividad organizacional.	• Incrementa la ventaja competitiva basada en el conocimiento. • Estrategias para capturar, organizar y aprovechar el conocimiento para la competitividad	Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi
Gerencia por competencias 1990 y 2000	• Fortalecer habilidades específicas en los empleados, asegurando el cumplimiento de sus roles.	• Mejora del desempeño a través del desarrollo de habilidades y capacidades individuales	Richard Boyatzis
Nuevo liderazgo 1990 y 2000	• Innovación en los estilos de liderazgo, basándose en un enfoque colaborativo, ético y visionario.	• Inspira y motiva a los empleados hacia metas comunes y visión compartida.	James MacGregor Burns
Responsabilidad social empresarial 1990 y 2000	• Integración de objetivos sociales y ambientales en la estrategia empresarial, promoviendo la sostenibilidad.	• Integra el impacto social y ambiental en las estrategias empresariales, promoviendo la sostenibilidad y el compromiso ético.	Archie Carroll
Gerencia integral 1990 y 2000	• Armonizar todos los aspectos de la gestión organizacional.	• Gestión equilibrada de recursos y objetivos, asegurando una visión holística y coordinada de todos los elementos organizacionales.	Henry Mintzberg

Fuente: elaboración propia basada en la revisión de literatura

Anotación: La administración pública ha pasado de modelos rígidos a enfoques más flexibles y estratégicos, integrando herramientas para mejorar la eficiencia en la gestión de recursos.

Principales teorías administrativas

Evidentemente en su gran mayoría, los autores coinciden en que el objetivo principal del gobierno es garantizar el bienestar de la sociedad y de los empleados tanto en el sector privado como en el sector público. Según Mayo (1997), al efectuar un estudio sobre las condiciones laborales en el departamento de hilado de una fábrica de textiles. Los resultados mostraron que la programación de periodos de descanso mejoró el desempeño de los empleados. Elton Mayo (1997), se centra y enfatiza en las relaciones humanas, los aspectos psicológicos, la delegación de autoridad, la dinámica de trabajo en equipo y de autonomía al empleado.

Teoría clásica: Taylor propone cuatro principios fundamentales: 1. Desarrollar la ciencia sobre las labores de los trabajadores. 2. Seleccionarlos científicamente y luego guiarlos. 3. garantizar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los postulados científicos que apliquen. 4. responsabilidades entre administradores y empleados.

Henry Fayol, enfatiza en la necesidad de “reglas y elementos administrativos” y aporta una lista de seis grupos de actividades o funciones:

1. **Actividades técnicas:** asociadas a la función de producción.
2. **Actividades comerciales:** asociadas a las funciones de compras y ventas.
3. **Actividades financieras:** administración rigurosa de los recursos monetarios.
4. **Actividades de seguridad:** asociadas a la protección de las personas y los recursos físicos.
5. **Actividades contables:** registro impecable y oportuno de las transacciones de la entidad.
6. **Actividades administrativas:** asociadas con el liderazgo de la organización.

Además, Fayol aporta los catorce principios en la administración así:

1. **División del trabajo:** trabajadores especializados producen más y con menos esfuerzo.
2. **Autoridad y responsabilidad:** de quien tiene el poder de dar órdenes a los subalternos
3. **Disciplina:** cumplimiento de normas y disposiciones establecidas por la entidad.
4. **Unidad de mando:** consiste en cada empleado tiene un solo supervisor.
5. **Unidad de dirección:** los empleados con un mismo objetivo deben tener el mismo jefe.
6. **Subordinación del interés general al particular:** prima el interés organizacional ante el de un individuo o unos cuantos miembros.
7. **Remuneración:** reconocimiento generalmente monetario, denominado salario.
8. **Descentralización:** Requiere empleados o funcionarios muy bien entrenados.
9. **Jerarquía:** Las líneas verticales del organigrama indican autoridad de arriba a bajo
10. **Orden:** cada persona debe ocupar un lugar y ese lugar debe estar ordenado.
11. **Equidad:** equivale a la justicia hecha de buena fe.

12. Estabilidad del personal: es conveniente aprovechar la experiencia de los empleados.

13. Iniciativa: los empleados se sienten animado al opinar y sugerir mejoras de procesos.

14. Espíritu de trabajo en equipo: El trabajo conjunto y solidario es más productivo.

Entre las contribuciones de Henry Fayol, también se encuentra: **El tipo de Organización línea Staff:** que significa asesoría y consultoría en servicios especializados tales como asistencia jurídica, financiera, contable, en métodos y procesos, monitoreo, planeación y control financiero, producción, calidad, mantenimiento, entre muchas otras.

A continuación, se ponen de manifiesto las teorías administrativas que se considera agrupan las principales características de utilidad para el ejercicio que nos ocupa en este trabajo:

Administración por Objetivos (APO)

Peter Drucker establece la Administración por Objetivos (APO) como una metodología fundamental para planear, dirigir y controlar el desempeño organizacional, basada en la delegación de autoridad y la gestión orientada a resultados. Este enfoque estratégico se aplica tanto en el **sector privado** como en el público, partiendo de la premisa de que lo primero que una organización debe definir es su **visión**: establecer con claridad hacia dónde quiere ir para alcanzar sus objetivos.

La **APO** es un proceso participativo en el que gerentes, supervisores y subordinados trabajan en conjunto para definir objetivos compartidos, asignar responsabilidades de acuerdo con los resultados esperados e implementar estrategias para lograrlos. Drucker (1954) destaca que un gerente eficiente debe saber qué aportes específicos solicitar a cada empleado, facilitando la alineación de esfuerzos individuales con las metas organizacionales.

Por otro lado, Beckhard (2010) establece que el desarrollo organizacional (DO) es un proceso de largo plazo que busca la renovación estructural y la mejora continua mediante la promoción de la innovación y una cultura organizacional efectiva, con especial énfasis en la colaboración y el trabajo en equipo. En términos generales, el DO fomenta la capacidad de adaptación y el desarrollo interno de la organización de acuerdo con sus objetivos preestablecidos.

La APO impulsa la autonomía y el liderazgo, permitiendo que grupos e individuos actúen con flexibilidad y se adapten a los cambios de manera estratégica. Su implementación conlleva una optimización de procesos, apoyándose en mecanismos automáticos y sistemas de retroalimentación que permiten determinar impulsores del crecimiento, así como los factores que podrían obstaculizar la toma de decisiones adecuadas (Ropa-Carrión y Arama-Flórez, 2022).

En definitiva, la APO no solo fortalece la orientación a resultados dentro de la organización, sino que también fomenta la innovación, la adaptabilidad y el trabajo colaborativo, posicionándose como una herramienta esencial para el éxito organizacional en entornos dinámicos y altamente competitivos.

Enfoque Humanista

Elton Mayo plantea que las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones presentan desafíos similares en distintos contextos, ya sea en Rusia o en Estados Unidos. Para él, los gerentes deben ejercer un nivel de autoridad sobre los trabajadores, pero el poder y la imposición no son la solución a los conflictos organizacionales. En cambio, la clave radica en una mayor comprensión y empatía, promoviendo una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva.

Mayo resalta que la comunicación dentro de una organización tiene dos propósitos fundamentales:

- Brindar información y comprensión necesarias para que los empleados realicen su trabajo de manera eficiente.
- Facilitar actitudes positivas que fomenten la motivación, la cooperación y el desarrollo personal.

Cuando estos dos elementos se combinan, se fortalece el espíritu de equipo, impulsando el máximo rendimiento organizacional. La comunicación eficaz no solo mejora la productividad, sino que también permite construir un clima laboral basado en la confianza y la participación de los empleados.

Teoría Burocrática

Max Weber, científico alemán (1864-1920), es reconocido como el pionero en el desarrollo de la Teoría de la Organización Burocrática. En el lenguaje cotidiano, el término "burocracia" suele asociarse con ineficiencia, lentitud excesiva, trámites innecesarios y politiquería, lo que genera una percepción negativa de este modelo administrativo. Sin embargo, Weber presenta una perspectiva diferente y más estructurada sobre el concepto.

Para Weber, la burocracia es mucho más que un sistema social, ya que constituye un tipo de poder organizado, basado en normas, procedimientos y jerarquías bien definidas. Lejos de ser un obstáculo, considera que la burocracia es el modelo de organización más eficiente, debido a sus siguientes características:

- División del trabajo clara y estructurada.
- Jerarquía de autoridad bien definida.
- Normas y reglas estandarizadas para garantizar la coherencia administrativa.
- Impersonalidad en la toma de decisiones basada en criterios objetivos.

Aunque los problemas burocráticos existen y pueden ralentizar procesos, Weber resalta que su modelo organizacional permite un control efectivo, garantizando estabilidad y previsibilidad en la gestión administrativa (Weber, 1997).

Teoría de la Contingencia

También denominada Teoría Situacional, la Teoría de la Contingencia surge a principios de la década de 1970, estableciendo que las organizaciones deben adaptarse a las circunstancias que

enfrentan. Este enfoque sostiene que no existe una única manera de administrar, ya que cada decisión debe tomarse considerando factores internos y externos.

Los elementos que influyen en la administración contingente incluyen:

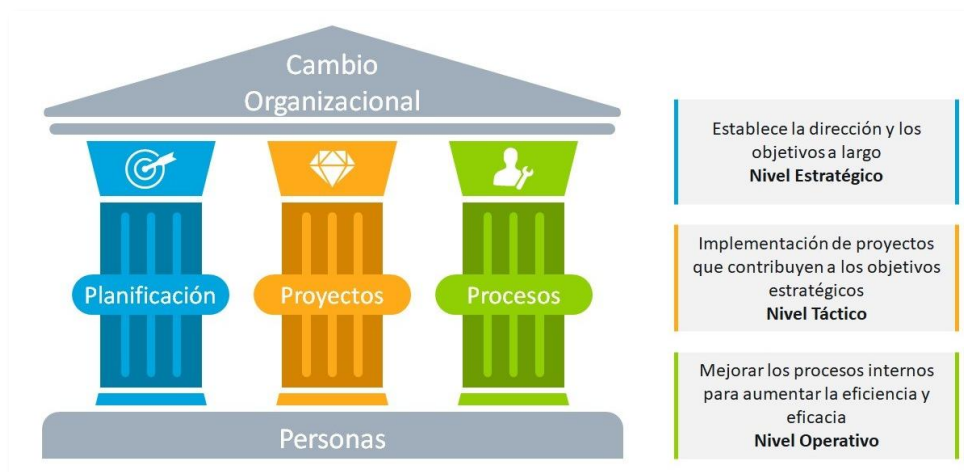
- Aspectos legales: Normativas y regulaciones gubernamentales.
- Factores culturales: Valores, tradiciones y prácticas organizacionales.
- Condiciones ambientales: Recursos disponibles y entorno económico.
- Cadena de suministro: Relación entre productores, clientes internos y externos.

Según Hersey y Blanchard (1964), los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo de acuerdo con las características de sus equipos y la naturaleza de cada situación. De acuerdo con esta teoría, existen cuatro tipos principales de liderazgo:

- **Autoritario:** se centra en las tareas con mínima atención a las relaciones interpersonales.
- **Persuasivo:** equilibrio entre el enfoque en las personas y el cumplimiento de tareas.
- **Participativo:** prioriza el bienestar de los empleados con moderada atención a tareas.
- **Club Social:** bajo interés en las tareas y en las relaciones interpersonales.

La Teoría de la Contingencia enfatiza que el liderazgo y la gestión deben ser flexibles, adaptándose a las necesidades organizacionales y al entorno cambiante. La capacidad de ajuste es esencial para el éxito, permitiendo que las instituciones respondan de manera eficiente a desafíos específicos.

Gráfica 2 Enfoque tridimensional para el cambio organizacional.



Fuente: <https://acortar.link/8b9jpS>

Estructuras Organizacionales y Teorías Administrativas

Organización Lineal

La organización lineal es la estructura más sencilla y tradicional, con origen en los ejércitos antiguos y las iglesias medievales. Su principal característica es la jerarquía de autoridad directa,

donde cada subordinado recibe órdenes de un solo superior, facilitando la toma de decisiones rápida y un control estructurado.

Organización Funcional

Este modelo organizacional se basa en principios de especialización, permitiendo una mayor eficiencia y adaptación a cambios rápidos. Promueve la división de tareas según áreas de competencia, facilitando la optimización de procesos y la mejora continua dentro de la organización.

Organización Staff

La organización staff combina las estructuras lineal y funcional para fortalecer capacidades y minimizar debilidades. Se divide en:

- Órganos de staff, encargados de brindar servicios profesionales y consultoría, proporcionando soporte especializado.
- Órganos de línea, responsables de ejecutar la misión de la organización.

Este modelo busca equilibrar la autoridad jerárquica con el soporte técnico especializado, facilitando una gestión más eficiente.

Teoría de la Cooperación

La Teoría de la Cooperación, derivada de la Teoría del Comportamiento Organizacional, enfatiza la necesidad de consolidar un sistema social cooperativo dentro de las instituciones. Su objetivo es crear interacciones armoniosas que permitan mantener un balance interno, optimizando la dinámica laboral y fortaleciendo la cohesión entre los equipos de trabajo.

Teoría General de Sistemas

El enfoque sistémico en las organizaciones, desarrollado en 1930 por Ludwig von Bertalanffy, sostiene que toda institución funciona como un sistema abierto, en constante intercambio con su entorno. A pesar de estos cambios, la organización mantiene sus propiedades esenciales, un fenómeno denominado homeostasis (equilibrio). Según Katz y Kahn (1986), los sistemas organizacionales buscan retener las relaciones entre sus partes, adaptándose a condiciones cambiantes.

Con los desafíos actuales, como la globalización, avances tecnológicos, competencia intensa y regulación ética, las organizaciones deben transformarse continuamente. Los líderes tienen la responsabilidad de garantizar que sus instituciones evolucionen, adaptándose a nuevas demandas para fortalecer su sostenibilidad.

Desafíos y Adaptación Organizacional: las organizaciones modernas enfrentan múltiples retos, entre ellos:

- Cambios sociales y tecnológicos profundos.
- Expansión de la diversidad y el trabajo colaborativo.

- Desarrollo y aplicación de tecnologías de información.
- Competencia intensa y regulación ética estricta.
- Necesidad de decisiones ágiles y estrategias de innovación.

Para garantizar su supervivencia en el entorno cambiante, las instituciones deben propiciar la formación continua, lo que les permitirá volverse más ágiles e innovadoras (Asociación Latinoamericana para la Formación y Docencia en Psicología, 2013).

Nueva Gestión Pública Post Nueva Gerencia Pública y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública se fundamenta en la aplicación de modelos administrativos tradicionalmente utilizados en el sector privado para mejorar la eficiencia, efectividad y transparencia en la gestión del sector público. Su enfoque promueve la adopción de mecanismos de gestión orientados a resultados, impulsando la modernización y optimización de los procesos administrativos gubernamentales.

Dentro de esta corriente, se han incorporado modelos integrados de gestión, que buscan una administración más estructurada y estratégica, alineando recursos y capacidades con las demandas ciudadanas. Este enfoque permite que las instituciones públicas mejoren su desempeño, reduzcan costos operativos y aumenten la calidad del servicio, asegurando la gobernabilidad y el desarrollo sostenible.

La Pos Nueva Gerencia Pública (PNGP)

La (PNGP) se centra en la evolución de los principios de la Nueva Gerencia Pública (NGP), adaptándolos a los desafíos actuales del sector público. Mientras que la NGP promovía la aplicación de modelos del sector privado en la administración pública, la PNGP busca un enfoque más holístico, estratégico y centrado en el valor público.

Tabla 3 Diferencias entre la NGP y la PNGP

Aspecto	Nueva Gerencia Pública (NGP)	Pos Nueva Gerencia Pública (PNGP)
Enfoque	Basado en eficiencia y resultados	Centrado en valor público y gobernanza
Modelo de gestión	Aplicación de principios del sector privado	Integración de modelos estratégicos y participativos
Rol del ciudadano	Considerado como cliente	Ciudadano como actor clave en la toma de decisiones
Uso de tecnología	Digitalización para eficiencia	Gobierno digital con enfoque en transparencia y participación
Evaluación del desempeño	Indicadores de productividad y eficiencia	Evaluación integral con impacto social y sostenibilidad

Gestión del talento humano

Enfoque en competencia y desempeño individual

Desarrollo organizacional y liderazgo colaborativo

La PNGP responde a los cambios en la administración pública, incorporando principios de gobernanza, innovación y participación ciudadana, asegurando que el Estado no solo sea eficiente, sino también transparente, inclusivo y sostenible.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) consiste en un marco de gestión innovadora, que articula múltiples dimensiones administrativas dentro del sector público. Su desarrollo ha sido respaldado por un análisis documental exhaustivo realizado a través de diversas bases de datos, incluyendo Academic Search Complete, Business Source Complete (EBSCO), Redalyc y Dialnet. Otras fuentes utilizadas, como Academic Search Premier y Springer, ofrecieron menor cantidad de resultados relevantes.

Durante la exploración de fuentes documentales, se evidenciaron dificultades en la identificación de modelos de gestión similares al MIPG, particularmente en cuanto a la integración de dimensiones administrativas. Debido a esta limitación, el estudio amplió sus criterios de búsqueda, incluyendo textos y artículos académicos sobre gestión por resultados, gestión del talento humano y la gestión de las tecnologías de la información (TI).

Este enfoque permitió identificar características clave en la aplicación de estas dimensiones dentro de la administración pública, fortaleciendo la visión estratégica del MIPG y consolidando su importancia en la optimización de procesos gubernamentales, la mejora del desempeño institucional y la adaptación a las necesidades del entorno socioeconómico.

Anotación: La integración de distintos enfoques administrativos ha permitido la modernización de la gestión pública, favoreciendo una administración más estratégica y orientada a resultados.

Concepto de organización según algunos autores

Daniel Katz (1966) y Robert Kahn (1986): La Organización Como Sistema Abierto

Katz y Kahn conciben la organización como un sistema abierto, dinámico y sensible, capaz de auto reproducirse, crecer y evolucionar mediante un intercambio constante con su entorno. A pesar de esta interacción continua, la organización conserva su homeostasis, es decir, mantiene un equilibrio en sus relaciones internas, asegurando que cada actividad influya en el sistema global sin afectar su estabilidad estructural.

Richard L. Daft: Adaptación y Cambio Organizacional

Richard L. Daft, experto en teoría organizacional y liderazgo, subraya que las organizaciones no son estáticas, sino que se transforman continuamente para ajustarse a los cambios del entorno. Según Daft (2011), los principales desafíos de las organizaciones actuales incluyen globalización, avances tecnológicos y transformaciones sociales. Las organizaciones deben aprender de manera

constante, flexibilizarse e innovar, para garantizar su supervivencia y asegurar competitividad y resiliencia en mercados tan dinámicos como los actuales.

Asociación Latinoamericana para la Formación y Docencia en Psicología (2013): La Organización Como Red de Interrelaciones

Según esta asociación, las organizaciones funcionan como una red de interrelaciones entre sus subsistemas, generando procesos psicosociales como cultura organizacional, liderazgo y comunicación. Su estructura está diseñada para alcanzar objetivos específicos, integrando subsistemas interdependientes que se ajustan a un entorno cambiante para cumplir sus funciones estratégicas.

Además, se enfatiza que una organización solo puede existir cuando hay personas dispuestas a comunicarse y coordinar sus acciones para lograr su misión. Su funcionamiento depende de normas establecidas, que aseguran el cumplimiento de los propósitos institucionales y la eficacia organizacional.

- ✓ **Anotación:** Los diferentes autores revisados en este ejercicio, han definido la organización como un sistema estructurado que busca alcanzar objetivos mediante la coordinación de recursos humanos y materiales. En la administración pública, se enfatiza la importancia de una estructura organizativa que permita la toma de decisiones efectiva, la adaptación al entorno y la optimización de procesos.

La organización pública debe ser flexible y dinámica, alineando sus estrategias con los cambios sociales y políticos para ofrecer mejores servicios a la comunidad.

Aplicación de las teorías administrativas en gobiernos locales en diferentes partes del mundo

Los gobiernos locales enfrentan retos derivados de la dinámica social, buscando mejorar continuamente la gestión pública y consolidar una administración confiable y eficiente. Este análisis permite determinar las principales características de diversos modelos, reconociendo los criterios que determinan su éxito y los obstáculos que dificultan su implementación. Como resultado, se proponen recomendaciones estratégicas para la correcta aplicación de modelos de gestión en las entidades territoriales.

Las entidades públicas tienen características específicas que las diferencian de las empresas privadas, lo que implica la generación de modelos integrados de gestión que garanticen la satisfacción ciudadana y la generación de valor público. Por ello, es necesario establecer parámetros de calidad en la administración municipal, asegurando el ejercicio pleno de los derechos ciudadanos.

Modelos de Gestión y desafíos en su aplicación

Para fortalecer su estructura administrativa, algunos gobiernos locales han adoptado normas como las ISO y modelos integrales de gestión. No obstante, existen brechas en su implementación efectiva, lo que genera desconfianza ciudadana, deficiente calidad en la prestación de servicios y una percepción negativa sobre la gestión municipal (Álvarez, 2015).

En las últimas décadas, los modelos de gestión pública han provocado una crisis de confianza en esas instituciones, que se agudiza con los problemas económicos y el crecimiento del desempleo (Pont Vidal, 2016).

Casos de Estudio en la aplicación de modelos de gestión

Se han desarrollado múltiples estudios sobre la implementación de modelos de gestión en gobiernos locales. Entre los hallazgos más relevantes se destacan:

- **Gestión por procesos:** analizada por Roger Forbes Álvarez, quien señala que los gobiernos locales deben estructurar sus servicios en acciones coordinadas, eficaces y eficientes, priorizando el desarrollo sostenible de los ciudadanos (Álvarez, 2015).
- **Modelo de gestión por resultados:** aplicado en el gobierno local de Pacaycasa, Perú, donde Orellana (2018) releva mejoras en la gestión pública, impactando la percepción y el compromiso de autoridades y ciudadanía.
- **Evaluación del desempeño de gestión de calidad:** Moreno y Camacho (2018) examinan estrategias implementadas en municipalidades de México y Colombia, enfocadas en el beneficio comunitario y generación de confianza.
- **Enfoque al cliente en administración pública:** Ochoa et al. (2019) identifican la satisfacción ciudadana como eje central de la calidad en entidades municipales.
- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):** Rodríguez (2020) analiza la integración de sistemas de gestión (SG) dentro de la Nueva Gestión Pública (NGP), explorando su adaptación a entornos internacionales y su implementación en Colombia.
- **Transparencia y participación ciudadana:** Navarro (2014) plantea la importancia de la rendición de cuentas, evaluación del desempeño y responsabilidad por resultados, asegurando que los ciudadanos sean veedores de la gestión pública.
- **Gobernanza y sostenibilidad territorial:** Mariño (2020) analiza políticas públicas en 123 municipios de Boyacá, estableciendo que la sostenibilidad territorial y participación ciudadana son claves para una gestión incluyente y efectiva.

Interpretación cualitativa:

Este estudio busca comparar modelos de gestión aplicados en diversos gobiernos locales, evaluando sus principales características, diferencias y factores de éxito. La revisión sistemática permite identificar criterios determinantes para una implementación efectiva, así como los desafíos que han limitado su adaptación en distintos contextos.

El análisis de casos exitosos demuestra que la aplicación de modelos de gestión integrados puede fortalecer la administración pública, mejorar la calidad del servicio municipal y favorecer una mayor confianza ciudadana. Sin embargo, persisten vacíos de conocimiento en la gestión integral y la adaptabilidad de estos modelos a contextos específicos.

Procesos de calidad de la gestión administrativa

Composición del Sistema Integrado de Gestión de Calidad

El **Sistema Integrado de Gestión de Calidad** se compone de diversas herramientas administrativas diseñadas para optimizar recursos, reducir la duplicidad de funciones y armonizar los procesos internos. Entre los principales modelos que lo conforman se encuentran:

- **Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001:2008 y NTC GP 1000:2009:** Normas que establecen estándares internacionales para garantizar la calidad en la gestión pública.
- **Modelo Estándar de Control Interno (MECI):** instrumento para fortalecer el cumplimiento de políticas, asegurando transparencia, eficiencia y mejora continua en los procesos administrativos.
- **Sistemas complementarios:** se incluyen mecanismos de control y evaluación que maximizan el desempeño institucional y garantizan la eficacia en la prestación de servicios públicos.

Normas Internacionales ISO en Gestión Pública

Las normas ISO 9001 e ISO 18091 han sido herramientas clave en la modernización de procesos administrativos en gobiernos locales. Inicialmente, la búsqueda documental se centró en la aplicación de ISO 18091 en diferentes países, pero debido a la escasa producción académica sobre esta norma, se amplió el análisis hacia la implementación de ISO 9001 en gobiernos locales.

Los criterios de selección de artículos incluyeron:

- Experiencias documentadas sobre la implementación de ISO 9001 en el sector público. Aspectos clave en la integración de estándares de calidad en la administración municipal.
- Factores que influyeron en el éxito o fracaso de la aplicación de la norma.

El estudio permitió identificar cómo los gobiernos locales han utilizado ISO 9001 como estrategia para mejorar la calidad del servicio público, establecer criterios de desempeño institucional y generar mayor confianza en la ciudadanía.

Categorización de la Gestión Pública y su aplicación a gobiernos locales

Tabla 4 Categorización del análisis de la gestión pública en Colombia

No.	Categoría	Propósitos	Aspectos
1	Lucha contra la corrupción (Transparencia)	Facilitar a los ciudadanos el acceso a los documentos públicos. Ofrecer respuestas oportunas a las solicitudes del público (MIPG, 2019; Forni, P. et al. 2012).	Participación ciudadana, observatorios ciudadanos integrales OCI, veedurías, comités de control social, uso de las TIC
2	Servicio al ciudadano	Facilitar a los ciudadanos ejercer sus derechos, mediante diferentes canales (MIPG, 2019).	Satisfacción de necesidades del ciudadano – generar valor público
3	Gestión transparente del presupuesto público - eficiencia del gasto público-	Permitir el uso de los recursos públicos (MIPG, 2019).	Gerencia de los recursos, Desarrollo económico sostenible
4	Talento humano	Fortalecer y desarrollar el talento humano (MIPG, 2019).	Funcionarios públicos competentes
5	Desarrollo institucional para un buen gobierno	Permitir la evaluación a los gobiernos locales - gestión integral de la calidad - (ISO 18091, anexo A).	Aplicación de normas internacionales de calidad SGC ISO 9001, ISO 18091
6	Conocimiento, creatividad Innovación, tecnología	Promover la adaptación al cambio Crear redes que faciliten la gestión pública (MIPG, 2019; Martínez, 2005).	Innovación, desarrollo, tecnología, creatividad

Fuente: NORMAS ISO.

Se llevó a cabo un análisis comparativo de las dimensiones de los modelos de gestión en un conjunto diverso de países, incluido Colombia, cuyo objetivo principal fue determinar las prácticas y sistemas aplicados en entidades públicas. Este esfuerzo permitió no solo la sistematización de los modelos existentes, sino también la identificación de oportunidades para optimizar la gestión administrativa. Entre los casos estudiados, se incluyeron experiencias relevantes de 15 países, siendo Colombia uno de ellos, lo cual permitió una perspectiva amplia y contextualizada.

El análisis buscó destacar las características principales de estos modelos, con énfasis en aspectos como la adaptabilidad, la innovación, y la capacidad de respuesta frente a las necesidades ciudadanas. Además, se formuló un conjunto de preguntas clave orientadas a evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de las gestiones implementadas. Dichas preguntas sirven como guía para la reflexión y el diseño de estrategias de mejora en la administración pública.

Este enfoque meticuloso refuerza la importancia de aprender de los éxitos y desafíos internacionales para avanzar hacia modelos de gestión más efectivos y sostenibles.

1. Características de transparencia y acceso a la información pública

¿Qué tan clara y confiable es la gestión?

La respuesta a esa pregunta gira alrededor de la efectividad de un sistema de gestión en entidades públicas para generar valor público.

la importancia de la transparencia en la gestión pública, refiriéndose al derecho de la ciudadanía al acceso a la información pública como un mecanismo para rescatar la confianza en las instituciones públicas. (DAFP, 2019). brillan casos exitosos, como la adopción de la norma ISO 9000 en Taiwán, que ejemplifica cómo la presión ciudadana puede impulsar mejoras en los procesos administrativos, logrando un gobierno más eficiente y honesto. Una opción relevante es la adopción de experiencias del sector privado. Los usuarios pueden ejercer presión sobre la gestión (Chu et al, 2001).

Sin embargo, también se advierte que la implementación de sistemas de gestión puede enfrentar desafíos significativos, como la percepción de corrupción o resultados insatisfactorios, cuando estos no se llevan a cabo de forma adecuada. La participación ciudadana se identifica como un elemento esencial para fortalecer la relación Estado - ciudadanía, lo que genera en gran medida credibilidad en la gestión pública.

En los casos estudiados se evidencia que, la presión ciudadana sobre la gestión pública ha puesto de manifiesto la necesidad de implementar modelos de gestión más eficientes, reformas administrativas de reinversión del gobierno, con el propósito de promover la transparencia en la gestión del gobierno y recuperar la confianza y la reputación.

Los gobiernos se enfrentan a la desconfianza ciudadana, a la percepción de mala calidad en la atención y prestación de los servicios. Con frecuencia ocurre que, en la implementación de cambios en la cultura institucional, esta no se hace de manera adecuada. Como lo describe Chica y Ortiz, (2016), los cambios fueron una frustración y aumentaron la percepción del incremento de la corrupción, la desigualdad social y el desgaste de los referentes de la democracia. Por tanto, la participación ciudadana, es un requisito indispensable para implementar adecuadamente sistemas de calidad eficientes y eficaces. Se considera una gestión poco eficiente cuando hay una débil participación ciudadana en la gestión pública (Morillo, Huachallanqui, Palacios y Uribe, 2020).

Entonces es menester el fortalecer las relaciones Estado-sociedad, a fin de que emerja la credibilidad en la gestión pública (Lira, 2010). En conclusión, uno de los principales mecanismos con los que debe contar la función pública es facilitar el acceso a la información pública.

Al hablar de gobierno abierto, se hacen necesarios la transparencia y el acceso a la información ya que promueven el ejercicio de la democracia (González-Moreno, 2019). Por esa

razón es que se ha incorporado el proceso de rendición de cuentas, partiendo de la identificación de necesidades, el planteamiento de objetivos e indicadores de monitoreo y evaluación que permitan el análisis de las decisiones tomadas y las que se han de tomar.

En el mismo sentido, según De la Garza (2018), un aspecto igualmente importante es el reconocimiento del contexto de cada comunidad. Entonces no es suficiente establecer indicadores de gestión generales, sino que estos deben complementarse con los de impacto en el desarrollo local. De esa manera se puede dar cumplimiento al objetivo de generar credibilidad en las instituciones públicas. Los resultados deben ser: fortalecimiento de la gestión pública, fomento de la ética, amplia participación ciudadana, mayor confianza y justicia social. (Chica y Ortiz, 2016; Caballero-Lozada y Nieto-Gómez, 2015).

Es así como la gerencia por resultados es un excelente mecanismo para fortalecer la gerencia de los recursos incluyendo los esfuerzos por promover el buen uso de éstos para el bienestar social (Cortés y Daza, 2016), La implementación de modelos de gestión y sus respectivos indicadores, deben contemplar el control por parte de los ciudadanos (Oszlak, 2013).

La transparencia abordada desde El MIPG se encuentra en la dimensión de Gestión con Valores para Resultados, la cual agrupa políticas, prácticas e instrumentos que tienen como propósito, facilitarles a las organizaciones públicas, la materialización de los objetivos planteados desde la planeación, para mejorar la relación del Estado – sociedad civil (DAFP, 2019).

Según (FURAG 2019), la implementación de dicha dimensión y su funcionamiento evaluada a través del informe de gestión y desempeño del año 2019, en entidades territoriales, tuvo un promedio de desempeño de 57,1 %, siendo una de las más bajas en ejecución.

Esta es una oportunidad de mejora para el fortalecimiento de la capacidad del MIPG para vincular a la sociedad civil a fin de mejorar su percepción sobre la función pública, Los casos exitosos de participación ciudadana son el fruto de procesos de planeación, organización, liderazgo y ejecución de procedimientos estrictos y perseverantes (Salvador, Llanez y Velázquez, 2019; Hernández, Hernández, Gil y Cárdenas 2018).

Por último, se enfatiza la necesidad de herramientas y mecanismos de rendición de cuentas, transparentes y acompañados de indicadores de evaluación del impacto en el desarrollo local, y adaptados a los contextos específicos de cada comunidad. Al integrar adecuadamente estos elementos, se promueve la ética, surge la equidad y se recupera la confianza en la gestión pública.

2. Característica: atención al ciudadano en contextos específicos.

¿La administración pública se enfoca a la ciudadanía?

La gestión pública orientada al servicio al ciudadano encuentra su fundamento en la norma ISO 9001, la cual establece el principio de enfoque al cliente/ciudadano como uno de los pilares esenciales de los Sistemas Generales de Calidad (SGC). Según este estándar, el éxito de las organizaciones radica en su capacidad para atraer y conservar la confianza tanto de los ciudadanos

como de las partes interesadas, consolidando así una gestión eficiente y efectiva (ISO 9001, 2015). De esta manera, los ciudadanos se posicionan como los principales clientes de las entidades públicas, mientras que la generación de valor público se define como el objetivo primordial de dichas instituciones.

La generación de valor público puede ser entendida como el impacto positivo que el Estado ejerce sobre la sociedad, reflejado en la calidad de los servicios prestados y en el bienestar tangible que resulta de su gestión. Este concepto incluye la capacidad de las entidades para abordar y resolver las problemáticas de las poblaciones a través de acciones concretas que mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos. En este sentido, el servicio al ciudadano se caracteriza por garantizar el acceso efectivo al ejercicio de sus derechos mediante diversos canales (DAFP, 2019; Chica, 2011).

Para dar respuesta a las necesidades de las comunidades, es esencial comprender y contextualizar las características internas y externas que rodean a cada población. La norma ISO 9001 subraya la importancia de localizar estos contextos, ya que las condiciones particulares de cada región pueden influir directamente en el logro de los objetivos propuestos (ISO 9001, 2015). Por ello, la implementación de modelos de gestión debe ejecutarse atendiendo tanto a las problemáticas específicas de cada comunidad como a la previa identificación de sus características. Este enfoque permite integrar sistemas de gestión que realmente mejoren la eficiencia y eficacia de la administración pública.

Los modelos de gestión más exitosos son aquellos que toman en cuenta el contexto territorial y las particularidades culturales de las poblaciones. Conocer la historia, costumbres y valores locales es una práctica esencial para garantizar que los sistemas implementados respondan efectivamente a las necesidades específicas de los ciudadanos (Morillo, 2020; López, s.f.). En particular, las entidades territoriales, mediante sus planes de desarrollo, deben realizar diagnósticos participativos que incluyan a las comunidades. Esto ayuda a establecer metas y acciones alineadas con las características de cada territorio, evitando así fallos en la ejecución de los sistemas adoptados (Ley 152 de 1994).

Un ejemplo de fracaso en la gestión territorial es el caso de Boyacá descrito por Mariño (2020), donde se evidenció la falta de información sobre ciudadanos en condiciones de vulnerabilidad, como grupos minoritarios excluidos. Este desconocimiento afectó directamente la implementación de políticas públicas, demostrando que los estándares generales no siempre son viables cuando no se adaptan a las particularidades locales (De la Garza Montemayor, 2018). En Italia, Giacomelli, Annesi y Barsanti (2009) concluyeron que la eficacia de los sistemas de gestión depende en gran medida de las políticas territoriales específicas. De igual manera, en Cuba, el éxito del SGC en la Dirección Integrada de Proyectos se atribuye a la comprensión integral de las características organizativas (Nápoles-Rojas; Isaac-Godínez; Moreno-Pino, 2015).

Este análisis reafirma que el reconocimiento de los contextos locales, combinado con procesos participativos y la planificación adecuada, son elementos clave para fortalecer la relación

entre el Estado y los ciudadanos, promoviendo una gestión pública transparente, eficiente y orientada al bienestar social.

3. Característica: capacidades institucionales y su impacto en el buen gobierno.

¿Qué nivel de capacidad institucional poseen las entidades públicas para implementar modelos de gestión eficaces?

La capacidad institucional de las entidades públicas y territoriales se define como un elemento central para el éxito en la implementación de modelos o sistemas integrados de gestión. En contextos de recursos limitados, como el caso de Colombia, se identifican desafíos fundamentales para el fortalecimiento institucional. Estos incluyen la creación de redes interinstitucionales que impulsen acciones transversales, la articulación de herramientas de política territorial, la cuantificación de metas por parte del gobierno y la asignación eficiente de recursos (CONPES 3918, 2018).

La capacidad administrativa de las instituciones requiere un análisis contextual que identifique las especificidades de cada territorio. Por ejemplo, Brasil, según Sampaio (2017), muestra que las entidades territoriales pequeñas enfrentan diferencias en la gestión entre áreas rurales y urbanas, insuficiencias en la formulación de indicadores, y percepciones negativas de lo público debido a carencias en transparencia y acceso a la información. Estas debilidades afectan directamente la eficacia y eficiencia de los modelos integrados de gestión en América Latina (Pineda, 2016).

Una alternativa prometedora para superar estas dificultades es la aplicación de la norma ISO 18091:2019, diseñada específicamente para gobiernos locales. Esta norma no evalúa los beneficios de una política pública ni sus indicadores, sino que define los escenarios en los que el gobierno local debe intervenir y los niveles mínimos de satisfacción aceptables. Sin embargo, su implementación no está exenta de limitaciones. En México, el análisis de tres municipios reveló logros parciales debido a la incapacidad para verificar la integridad de las políticas y alcanzar los objetivos de planificación establecidos (Pineda, 2016).

La integración de sistemas de gestión de calidad con los modelos institucionales existentes resulta esencial. En Colombia, el MIPG es un marco obligatorio cuya articulación con otras normas, como ISO 18091, debe ser permanente y equitativa para fortalecer la gestión pública. Un ejemplo de éxito es el caso de Cuba, donde la integración de los SG con las características propias de las instituciones ha permitido una modernización acorde con el contexto global (Cabalé y Rodríguez, 2020).

En la Gobernación de Cundinamarca, se ha evidenciado la importancia de integrar sistemas obligatorios como los del sector educativo, salud, seguridad y salud en el trabajo con el Plan Departamental de Desarrollo. Esta metodología subraya el compromiso de la alta gerencia y la destinación adecuada de recursos como factores esenciales para el éxito (Cabrera y Velázquez, 2016). Por otro lado, las dificultades en la implementación de normas, como la ISO 9000, resaltan

aspectos como el nivel de conciencia de los empleados, la resistencia al cambio, y la cooperación entre áreas, según Chu (2001).

Finalmente, se concluye que la gestión por procesos representa una ventaja para el desarrollo institucional y el buen gobierno, promoviendo la continuidad de la gestión y el monitoreo efectivo a corto y mediano plazo. A pesar de los retos, el compromiso con la integración, el talento humano y la eficiencia del gasto público se perfilan como características indispensables para el éxito en la implementación de sistemas integrados de gestión.

4. Característica: el papel del talento humano en el desarrollo organizacional.

¿Qué impacto tienen la cultura organizacional y las relaciones laborales en la implementación de sistemas integrados de gestión?

La cultura organizacional y las relaciones laborales desempeñan un papel crucial en la implementación efectiva de sistemas integrados de gestión en las entidades territoriales. El talento humano es entendido como el motor de estos sistemas, representando un elemento clave para fortalecer el liderazgo y las capacidades del personal, quienes se posicionan como gestores de la generación de resultados (DAFP, 2019).

Casos como el del Ministerio de TIC ejemplifican cómo la transformación de la cultura organizacional puede impactar positivamente la atención ciudadana. La identificación de responsabilidades en la gestión de PQR cambió la perspectiva de los empleados, impulsando un enfoque por procesos que mejoró la coordinación interna y la eficacia en la respuesta a los ciudadanos (García, Martínez y Siachoque, 2011). Esto demuestra que el fortalecimiento del talento humano no solo es una necesidad, sino una estrategia para consolidar sistemas de gestión y cumplir con los objetivos institucionales.

Para lograr esta consolidación, es esencial implementar programas de desarrollo del talento humano que incluyan incentivos, retención del conocimiento y procesos de formación continua. Estos programas son especialmente relevantes en entidades públicas, donde la retención y compromiso del personal influyen directamente en el éxito de los modelos de gestión (Arias, 2019; Lozano, 2007). Dentro del MIPG, la dimensión de Talento Humano es considerada el corazón del modelo, ya que los servidores públicos son quienes materializan las políticas y generan valor público (DAFP, 2019). Esto se refleja en la medición de desempeño institucional realizada por el FURAG en 2019, donde esta dimensión obtuvo resultados destacados, aunque aún presenta retos significativos.

Sin embargo, las recomendaciones de la OCDE evidencian que es necesario avanzar en la flexibilización del empleo público y la generación de nuevos modelos de relaciones laborales. Estos deben enfocarse en la estabilidad laboral, la selección basada en mérito, la evaluación del desempeño y la implementación de políticas de recursos humanos robustas (Cormick, 2020). Contrastes como el caso de la Gobernación de Cundinamarca resaltan las debilidades relacionadas

con la falta de capacitación y responsabilidad del personal, junto con la escasa continuidad y compromiso de los líderes (Cabrera y Velázquez, 2016). Estos aspectos también afectan a instituciones como la Universidad de Antioquia, donde la contratación y evaluación del desempeño tienen un impacto directo en los resultados obtenidos (Ocampo y Fernández, 2018).

La priorización de relaciones laborales flexibles sobre el mérito puede ser perjudicial, como ocurrió en Argentina durante la década de los 90, cuando se contrató personal sin procesos legítimos. Esto debilitó las capacidades profesionales y afectó negativamente la gestión pública (Cormick, 2020). Además, el MIPG enfrenta desafíos relacionados con la vinculación de contratistas y personal fuera de la carrera administrativa, afectando la consolidación de una cultura organizacional adecuada.

Una característica clave en el desarrollo del talento humano es su integración en la planificación y evaluación de los sistemas de gestión. Un ejemplo exitoso es el departamento de policía en China, donde la percepción y actitud de los empleados tras la implementación del SG permitió evaluar su efectividad. Los factores que los empleados consideran esenciales, como el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales y el funcionamiento interno, se reflejan directamente en la cultura organizacional (Ding, Zheng, Wang, Zhu y Zhang, 2016).

En Rumania, la implementación de SGC enfrenta obstáculos como la resistencia de los empleados y la falta de formación en gestión de calidad, lo que dificulta la comprensión de los requisitos del sistema (Raboca, Carunarean y Dodu, 2017). Estas barreras subrayan la importancia de una metodología de mejora continua específica y una cultura organizacional sólida para garantizar el éxito de los modelos de gestión (Callejas, 2019).

En conclusión, la formación, capacitación y compromiso del talento humano son esenciales para superar los desafíos de implementación de sistemas integrados de gestión. La construcción de una cultura organizacional robusta y relaciones laborales orientadas al mérito son fundamentales para fortalecer la gestión pública y garantizar el desarrollo institucional efectivo.

5. Estrategias para una gestión eficiente del gasto público

¿Cómo se distribuyen los recursos en función de las prioridades institucionales?

La asignación de recursos se conceptualiza como el conjunto de actividades dirigidas a garantizar que la ejecución del presupuesto sea coherente con las metas preestablecidas, reforzando la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos (DAFP, 2019). Sin embargo, este concepto trasciende su definición técnica, ya que la gestión presupuestal abarca múltiples factores vinculados con los sistemas integrados de gestión (SG), los cuales en numerosas ocasiones responden a decisiones económicas basadas en la reducción de costos operativos en la prestación de servicios.

Un aspecto que frecuentemente no se aborda en el diseño de muchos modelos de gestión pública es la necesidad de garantizar los recursos requeridos para su correcta implementación y

funcionamiento. Aunque esta premisa parece simple, su relevancia es crucial: sin un compromiso tangible de la alta dirección expresado mediante la asignación de recursos financieros, los sistemas integrados de gestión carecen de viabilidad. Por ende, el diseño de estos modelos debe partir de fundamentos básicos, como un diagnóstico riguroso del contexto municipal, el compromiso efectivo de la gestión pública local y la disponibilidad de recursos económicos, materiales y humanos, que hagan posible la evaluación y mejora de la calidad de la gestión pública (Sampaio-Lemos y Romero-Fernández, 2017).

Además, una ventaja significativa radica en establecer criterios claros y definidos respecto a los recursos asignados para la aplicación del sistema integrado de gestión, junto con la existencia de un centro de costos que garantice la disponibilidad de estos. En este sentido, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) presenta una debilidad al no proveer directrices claras ni garantías para la disposición de recursos, lo que dificulta su implementación y limita su efectividad, especialmente en las entidades territoriales.

La necesidad de una gestión orientada a resultados también se torna cada vez más imprescindible, no solo en términos de cumplir actividades, sino enfocándose en la eficiencia en el uso y asignación de los recursos estatales (García y García, 2010). Sin embargo, esto contrasta con el diseño del MIPG. Aunque se establecen regulaciones e instrumentos para mejorar la medición de metas y objetivos, en la práctica, la ejecución presupuestal como indicador de resultados presenta limitaciones significativas. Si bien este elemento permite observar lo que se gastó frente a lo planeado (Cortés y Daza, 2016), no refleja de manera adecuada el impacto ni la efectividad de ese gasto en la sociedad. Esta situación expone una debilidad crítica: muchas organizaciones públicas priorizan la ejecución del presupuesto hacia el final de la vigencia fiscal, sin evaluar los efectos reales que dicha ejecución tiene sobre el bienestar social.

Por lo tanto, la correcta asignación de recursos no solo debe considerar la ejecución presupuestal, sino también el impacto tangible que esta genera. Esto subraya la importancia de una gestión presupuestal integral que, además de cumplir metas financieras, se enfoque en la mejora continua, garantizando una distribución eficiente y efectiva de los recursos, orientada a maximizar su impacto en la sociedad.

6. Característica: conocimiento, innovación y tecnologías: pilares para el desarrollo.

¿Qué métodos creativos pueden emplearse para transformar las oportunidades en resultados exitosos?

La última categoría o característica identificada, la generación de conocimiento y el empleo de tecnologías de información (TI), se presenta como un aspecto transversal y fundamental para dinamizar el ciclo de la política pública. Este enfoque busca promover la adaptación al cambio y la creación de redes que faciliten la gestión pública, resaltando la importancia de fortalecer estas

áreas para garantizar la mejora continua en todas las dimensiones tratadas anteriormente (DAFP, 2019).

Las tecnologías representan una oportunidad estratégica para optimizar la gestión pública, impulsando métodos creativos en diversas áreas como el acceso a la información, la participación ciudadana, la identificación de necesidades, la gestión de talento humano y la asignación presupuestal. Su implementación permite generar soluciones innovadoras y eficaces frente a los desafíos actuales (Benavides y Pedraza-Nájar, 2018; Manzano, 2018). Este marco es conocido como el gobierno de las TI, el cual proporciona herramientas para optimizar su uso, controlar amenazas, y evaluar su apropiación en las organizaciones públicas (Marulanda y López, 2017). Por ello, las TI se consolidan como una ventaja estratégica para implementar sistemas integrados de gestión sólidos y eficaces (Valenti, 2013).

En la era de la digitalización, la incorporación de TI es vital para diseñar productos y servicios que respondan oportunamente a las necesidades de los ciudadanos. Este enfoque no solo satisface demandas, sino que fomenta una interacción activa entre el Estado y los ciudadanos, permitiendo a estos últimos ejercer sus derechos de manera más efectiva (Vera, 2018). Dentro del MIPG, la dimensión de información y comunicaciones busca integrar las TI a la gestión pública, aunque los indicadores de desempeño institucional de entidades territoriales en 2019 evidencian resultados limitados en esta dimensión (FURAG, 2019).

A pesar de contar con políticas y directrices en el modelo, la implementación de las TI enfrenta desafíos, principalmente relacionados con la insuficiente destinación de recursos. Como lo señalan Marulanda y López (2017), el gobierno colombiano ha promovido iniciativas vinculadas al gobierno de las TI con el objetivo de avanzar hacia un país equitativo e incluyente. Sin embargo, la falta de recursos y de capacitación masiva a las entidades territoriales limita el alcance de estas propuestas, reduciendo su efectividad.

Este problema no se restringe a Colombia, ya que en numerosos países la accesibilidad a datos abiertos por parte de los ciudadanos se encuentra en etapas iniciales. Los indicadores aún no reflejan una activa participación de la ciudadanía, lo que genera dificultades para ejecutar sistemas de gestión fortalecidos que atiendan las demandas actuales de las organizaciones y la sociedad (Vera, 2018). En el contexto de la globalización, tanto los países como las entidades territoriales están cada vez más vinculados a la innovación y las tecnologías como elementos clave para la competitividad y el desarrollo local (Boisier, 2005).

Por lo tanto, la gestión del conocimiento, la innovación y las tecnologías no solo deben ser integradas de manera estratégica en los sistemas de gestión pública, sino también fortalecidas mediante la inversión en recursos y capacitación. Estas áreas representan un motor transversal para el mejoramiento de la gestión pública, asegurando que los sistemas integrados respondan eficazmente a las necesidades de los ciudadanos y las demandas globales.

Conclusiones de la caracterización de la gestión pública y recomendaciones para contextos municipales.

La gestión pública en los gobiernos municipales enfrenta retos significativos que han motivado la aplicación de modelos como el MIPG, la NGP, la ISO 9001 y la ISO 18091. Estos modelos proporcionan estándares que fomentan la eficiencia y eficacia en la administración pública. Sin embargo, una aplicación generalizada de tales estándares resulta insuficiente, ya que cada municipio posee particularidades específicas que no pueden ser ignoradas. Por esta razón, es fundamental que los gestores municipales y el gobierno en general comprendan con mayor profundidad las necesidades y fortalezas reales de la ciudadanía.

Actualmente, los municipios enfrentan desafíos estructurales como la falta de continuidad administrativa debido a cambios frecuentes en los gobernantes, la insuficiencia de recursos económicos, y una baja credibilidad de los ciudadanos en la gestión pública. Estas situaciones dificultan la articulación efectiva de los sistemas integrados de gestión (SG) en los territorios, lo que repercute negativamente en su implementación y efectividad.

Recomendaciones derivadas del análisis:

- **Propiciar la participación ciudadana:** el Estado debe centrarse en la satisfacción integral de las necesidades sociales a través de políticas basadas en principios de buen gobierno, tales como la transparencia, la rendición de cuentas, y servicios eficientes y oportunos. Estas prácticas fortalecen la confianza en las instituciones y generan valor público.
- **Desarrollo académico o recopilación sistemática de conocimiento sobre áreas específicas:** evidenciando que existe una falta de análisis profundo, datos concretos o fundamentos sólidos en diferentes materias; uno de los hallazgos relevantes es la limitada literatura académica sobre la implementación de modelos integrados de gestión en gobiernos locales. Este vacío dificulta la identificación de buenas prácticas y características esenciales para la efectividad de los sistemas. En particular, la Norma ISO 18091 podría desempeñar un papel crucial en el fortalecimiento de la gestión pública, pero su potencial sigue siendo insuficientemente explorado.
- **Identificación necesidades de la ciudadanía en el contexto específico:** la gestión municipal debe basarse en un sólido componente de autodiagnóstico que permita establecer directrices claras y metodologías estándares para descubrir las principales problemáticas sociales. Además, los mecanismos de evaluación deben no solo medir el cumplimiento de los objetivos, sino también el grado de respuesta a las necesidades expresadas por la ciudadanía en ejercicios participativos.
- **Flexibilidad en el diseño de modelos:** los modelos de gestión deben ser flexibles en su aplicación para adaptarse a las diversas capacidades institucionales de cada municipio. No

obstante, esta flexibilidad debe estar acompañada de criterios claros de evaluación que permitan comparaciones efectivas y reconocimiento de buenas prácticas entre municipios. La integración metodológica entre las normas técnicas ISO, el MIPG y los planes de desarrollo territorial resulta fundamental para optimizar los resultados.

- **Fortalecimiento del talento humano:** incluyendo a todos los servidores públicos, no solo a quienes forman parte de la carrera administrativa. Esto requiere incorporar herramientas que evalúen tanto la aplicación del modelo como su relevancia y utilidad para los empleados, promoviendo oportunidades constantes de mejora. También es esencial establecer criterios de conocimientos básicos para la contratación y fortalecer las relaciones laborales para evitar inestabilidad en la gestión.
- **Asignación de recursos:** se recomienda que el MIPG desarrolle una metodología que incorpore centros de costos orientados a la gestión integral y la calidad, fortaleciendo la identificación y valoración de los costos de calidad y no calidad. Asimismo, es imperativo que el gobierno nacional asigne recursos adicionales a los municipios con menores capacidades administrativas y financieras, priorizando su fortalecimiento.
- **Incorporación de tecnologías:** la implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC) debe ser un eje central en los modelos integrados de gestión, no solo en su diseño e implementación, sino también en la evaluación de las capacidades administrativas de las entidades territoriales. Es necesario crear condiciones que permitan la accesibilidad tecnológica en toda la comunidad, fomentando su integración y uso efectivo.
- **Planeación a profundidad:** reconocer los desafíos propios de cada territorio antes de llevar a cabo acciones concretas.

Reflexiones para antes de implementar Sistemas de Gestión (SG) locales: En el entendido que un SG es un conjunto de consideraciones, preguntas o análisis que deben realizarse antes de proceder con la implementación en el ámbito de los gobiernos locales. Esas reflexiones buscan garantizar que el proceso de adopción y aplicación de los SG sea efectivo, contextualizado y responda a las necesidades específicas de cada comunidad.

Se trata de examinar aspectos críticos relacionados con la preparación institucional, la participación de los ciudadanos, el análisis de las características del contexto local, la asignación de recursos, la evaluación de capacidades administrativas y el impacto esperado de las decisiones tomadas. El objetivo de estas reflexiones es asegurar que los sistemas de gestión sean adaptables y útiles, evitando enfoques estandarizados que puedan pasar por alto las particularidades de cada municipio.

Para garantizar el éxito de los sistemas integrados de gestión, es necesario plantear preguntas de reflexión estratégicas:

- ¿Cómo se puede garantizar la participación efectiva de la ciudadanía?
- ¿De qué manera los recursos del Estado satisfacen verdaderamente las necesidades poblacionales?
- ¿Se llevan a cabo análisis adecuados de los indicadores de impacto de la gestión pública en función de las particularidades regionales?
- ¿Se cuenta con un diagnóstico real y completo de las localidades?

Estas interrogantes subrayan la importancia de abandonar enfoques rígidos basados únicamente en estándares, reconociendo que cada municipio tiene su propia identidad, su ADN único, que debe ser respetado y valorado en el diseño de sus políticas y estrategias.

La gestión de procesos en los gobiernos municipales

Los gobiernos locales, comúnmente llamados Alcaldías municipales, tienen la misión de promover el desarrollo sostenible para las comunidades que representan. Su gestión implica la prestación de servicios de naturaleza multidimensional, lo que requiere la estructuración de procesos internos eficientes y coordinados, garantizando una administración pública que responda a las necesidades ciudadanas de manera efectiva.

Importancia de la Gestión de Procesos en la Calidad Administrativa

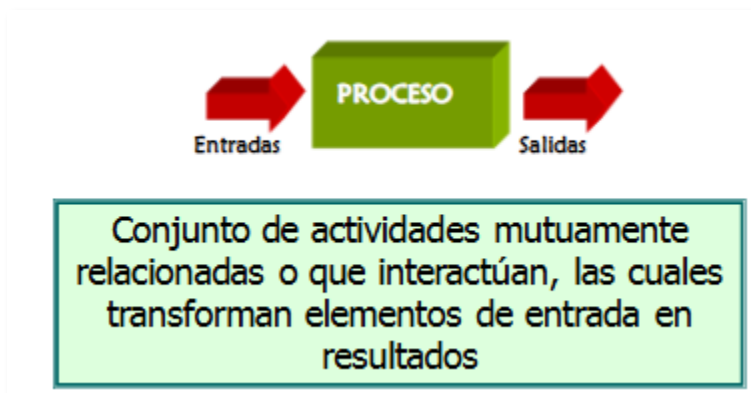
La gestión de procesos juega un papel clave en la optimización de la administración municipal, asegurando una planificación estratégica que facilite la ejecución efectiva de políticas públicas. Su correcta aplicación permite que las Alcaldías orienten sus operaciones hacia la generación de impactos sociales y económicos positivos, alineados con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Una gestión estructurada y enfocada en la calidad permite a los gobiernos locales fortalecer la prestación de servicios esenciales, consolidar una administración basada en resultados medibles y garantizar que la ciudadanía perciba transparencia y eficiencia en la ejecución de los programas municipales.

Concepto de proceso organizacional según la norma internacional ISO 9000

Internacionalmente está definido como el “conjunto de actividades interconectadas para transformar elementos de entrada en salidas” (ISO 9000:2005).

Gráfica 3 Concepto de proceso, según la norma ISO 9000:2005



Según la definición anterior, las organizaciones, entendidas metafóricamente como seres vivos, operan mediante una serie de flujos internos que les permiten ofrecer servicios tanto en su ámbito interno como externo. Este funcionamiento se basa en la transformación de insumos a través de actividades secuenciadas, diseñadas para agregar valor en cada etapa del proceso. Cuando esta agregación de valor está alineada con la estrategia y el propósito de la organización, se contribuye directamente a la generación de los resultados e impactos esperados, lo que en el ámbito público es conocido como la creación de valor público. (completa satisfacción de los ciudadanos)

Desde una perspectiva integral, y tal como se observa en la representación gráfica 3, cualquier organización puede concebirse como un sistema interconectado o una red dinámica. En este sistema, los insumos iniciales son procesados y transformados en productos finales, tales como información, bienes o servicios, que poseen un valor superior al inicial. Estos productos, a su vez, son entregados al cliente o usuario final, cerrando el ciclo de valor agregado.

Aunque algunas organizaciones cuentan con sistemas formales para localizar y gestionar sus procesos, otras no han desarrollado estructuras tan definidas. Sin embargo, independientemente del nivel de formalización, todas las organizaciones parten de un principio esencial: satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios mediante la resolución efectiva de problemáticas, maximizando el valor agregado en los productos o servicios que ofrecen.

Bajo este enfoque, se establece que los procesos relacionados con la prestación de servicios no operan de manera aislada. Estos deben estar respaldados por otros procesos clave, como la gestión financiera, la gestión de calidad y el seguimiento operativo. Estas funciones complementarias son esenciales para garantizar un soporte sólido que permita la toma de decisiones basadas en procesos de medición, análisis, mejora continua y alineación estratégica. Asimismo, estos procesos de soporte fortalecen la capacidad de la organización para responder a las demandas de sus usuarios y optimizar el logro de sus objetivos organizacionales.

Esta visión resalta la importancia de gestionar los procesos de manera integral, reconociendo que cada actividad dentro de una organización contribuye al resultado final. Además, subraya la necesidad de establecer mecanismos de monitoreo y mejora que aseguren no solo la

eficiencia operativa, sino también la alineación con los propósitos estratégicos de la institución, para garantizar un impacto significativo en sus áreas de actuación.

Gráfica 4 Enfoque de procesos según la norma ISO 9001



Desde la visión de un municipio, los clientes son entendidos como los ciudadanos, organizaciones, comunidades o personas que reciben los servicios y/o productos del gobierno local, sea este cobrado o no.

Las necesidades de los ciudadanos de contar con servicios de calidad, tales como facilidad y rapidez en la tramitación de documentos, acceso al agua potable, carreteras en buenas condiciones, promoción del deporte y la salud, educación, entre otros, requieren del gobierno local una respuesta coherente con esas necesidades a fin de promover el desarrollo del municipio. -mejor calidad de vida-.

Con el objetivo de fortalecer la prestación de sus servicios, en los últimos años cada vez más municipios han adoptado prácticas de gestión de calidad en su operación, dando especial valor a la gestión de procesos. El modelo comúnmente utilizado, sea o no con fines de certificación, es la norma ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad.

La norma ISO 9001 es un instrumento internacional que busca satisfacer las necesidades y las expectativas de los ciudadanos cuando se aplica a nivel de un gobierno local. Su adopción por parte de los municipios es una decisión estratégica que busca identificar, gestionar y fortalecer sus procesos.

La razón para la utilización de la norma es que, aunque un gobierno local pueda contar con el compromiso de que sus funcionarios y representantes comprendan y apliquen planes de

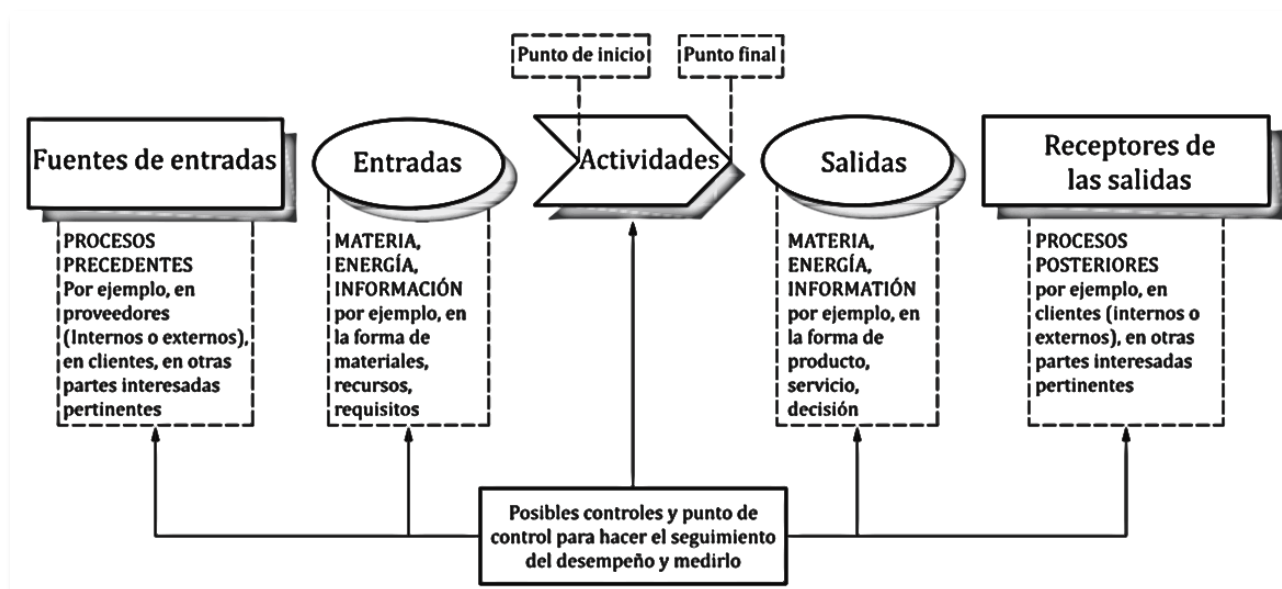
desarrollo o programas de trabajo que busquen la satisfacción de los ciudadanos; La mera existencia de planes por sí mismos no facilitan tales resultados si no hay procesos que aseguren la implementación sostenible de las acciones. Igualmente, un plan o un programa podría tener una orientación centrada en actividades o productos inmediatos, pero el enfoque de procesos requiere, al establecer sus indicadores, cuestionar los resultados e impacto en plazos mayores cuando se implementa en un municipio.

El establecimiento de la gestión de procesos en un gobierno local siempre debe propender por la transparencia. El primer paso para su desarrollo debería incluir la identificación de los procesos, tanto actuales como los necesarios para la adecuada gestión municipal:

- Procesos estratégicos de gestión, en el entorno socioeconómico
- Procesos de provisión de recursos
- Procesos para preservar el ambiente de trabajo
- Procesos de preparación y actualización de los planes de desarrollo y planes de trabajo.
- Procesos de seguimiento y evaluación de provisión de productos y servicios.
- Procesos de comunicación interna y externa centrados en la transparencia
- Procesos de preparación y respuesta a emergencias y crisis
- Otros procesos

Aunque cada entidad es única, la identificación de procesos a partir del marco general anterior puede llevar a la determinación de una gran cantidad de procesos atinentes a la naturaleza de un gobierno local. La gráfica 4 brinda una representación no exhaustiva de procesos típicos en un municipio, como parte de una red de procesos asociados a ISO 9001.

Gráfica 5 Representación de los elementos de un proceso como un esquema



Fuente: Norma ISO 9001

La gráfica presentada ilustra de manera esquemática la estructura de cualquier proceso, destacando cómo interactúan sus diferentes elementos. Estos procesos son monitoreados mediante puntos de control específicos que permiten el seguimiento y la medición, y que se diseñan conforme a los riesgos inherentes a cada actividad. Este control estratégico es esencial para garantizar la eficacia de las operaciones y, a la vez, mitigar los riesgos asociados.

Norma ISO 9000: pilares esenciales de la gestión de calidad.

La Norma Internacional ISO 9000 establece una serie de principios para la gestión de la calidad que sirven de guía para optimizar el desempeño organizacional. Cada principio está fundamentado en su importancia para la organización, incluyendo ejemplos prácticos de los beneficios que genera su correcta aplicación y las acciones necesarias para maximizar su impacto.

Los principios esenciales de la gestión de calidad en las organizaciones públicas:

- **Enfoque al cliente/ciudadano:** priorizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes o usuarios.
- **Liderazgo:** con un ambiente de apoyo que motive a todo el personal hacia objetivos comunes.
- **Compromiso de los funcionarios públicos:** promover la activa participación del talento humano como eje central de la función pública.
- **Enfoque a procesos:** considerar cada actividad como parte de un sistema integrado que busca agregar valor.
- **Mejora continua:** adaptarse constantemente para mejores resultados.
- **Toma de decisiones informadas y basada en la evidencia:** utilizar información confiable para orientar las acciones estratégicas.
- **Gestión de las relaciones:** Propiciar interacciones sostenibles con las partes interesadas o grupos de interés.

El enfoque a procesos como eje estratégico

La Norma ISO 9000 releva el enfoque a procesos como una herramienta clave para el desarrollo, implementación y mejora de un sistema de gestión de la calidad. Este enfoque garantiza la satisfacción del cliente/usuario al cumplir con los requisitos establecidos y permite gestionar de manera eficiente las interrelaciones entre procesos. La comprensión y sistematización de los procesos como un conjunto interdependiente es fundamental para lograr los resultados previstos.

Este enfoque implica definir y administrar los procesos según las políticas de calidad y la estrategia organizacional. La metodología se basa en el ciclo PHVA (planificar → hacer → verificar → actuar), un modelo que integra la planificación estratégica con la ejecución operativa y el análisis de resultados, permitiendo prevenir desviaciones y aprovechar oportunidades. La aplicación del enfoque a procesos facilita:

- Consistencia en el cumplimiento de requisitos: alineación entre objetivos y actividades.
- Valor agregado: transformar materiales en servicios con un mayor impacto para los usuarios.
- Desempeño eficaz: optimización de los recursos en las operaciones internas diarias.

- Mejora basada en datos: evaluación continua de información para impulsar cambios positivos.

Descripción del ciclo PHVA: (planear → hacer → verificar → actuar)

El ciclo PHVA estructura las operaciones de la siguiente manera:

Planificar: definir objetivos, estrategias, recursos, presupuesto, reglamentos, manuales de funciones y procedimientos, diseño de puestos de trabajo, políticas, etc. alineados con las necesidades del cliente / usuario y los riesgos identificados.

Hacer: implica ejecutar las acciones según lo planeado planificadas.

Verificar: monitorear y hacer seguimiento para medir el cumplimiento de las actividades y resultados esperados frente a los objetivos planteados.

Actuar: es poner en marcha las acciones correctivas o de mejora según los resultados obtenidos.

Pensamiento basado en riesgos, según la norma internacional

La gestión de la calidad según la norma internacional integra el pensamiento basado en riesgos como parte fundamental del diseño y operación de los sistemas. Este enfoque previene las no conformidades mediante acciones proactivas y contribuye a eliminar potenciales problemas antes de que afecten los resultados. La organización debe planificar e implementar estrategias que aborden tanto los riesgos como las oportunidades. Las oportunidades representan escenarios favorables para maximizar resultados, mientras que los riesgos reflejan incertidumbres que pueden tener efectos positivos o negativos.

Relación e integración con otras normas de gestión

La Norma ISO 9000 permite a las organizaciones vincular el enfoque a procesos, el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos con otras normas de gestión. Por ejemplo:

- **ISO 9000:** proporciona los fundamentos y vocabulario necesarios para entender e implementar sistemas de gestión de calidad.
- **ISO 9004:** ofrece una visión más amplia para aquellas organizaciones que deseen ir más allá de los estándares básicos y alcanzar un éxito sostenido.

Aunque esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos para otros sistemas de gestión, su flexibilidad permite una integración armoniosa con normativas relacionadas con medio ambiente, salud ocupacional y gestión financiera.

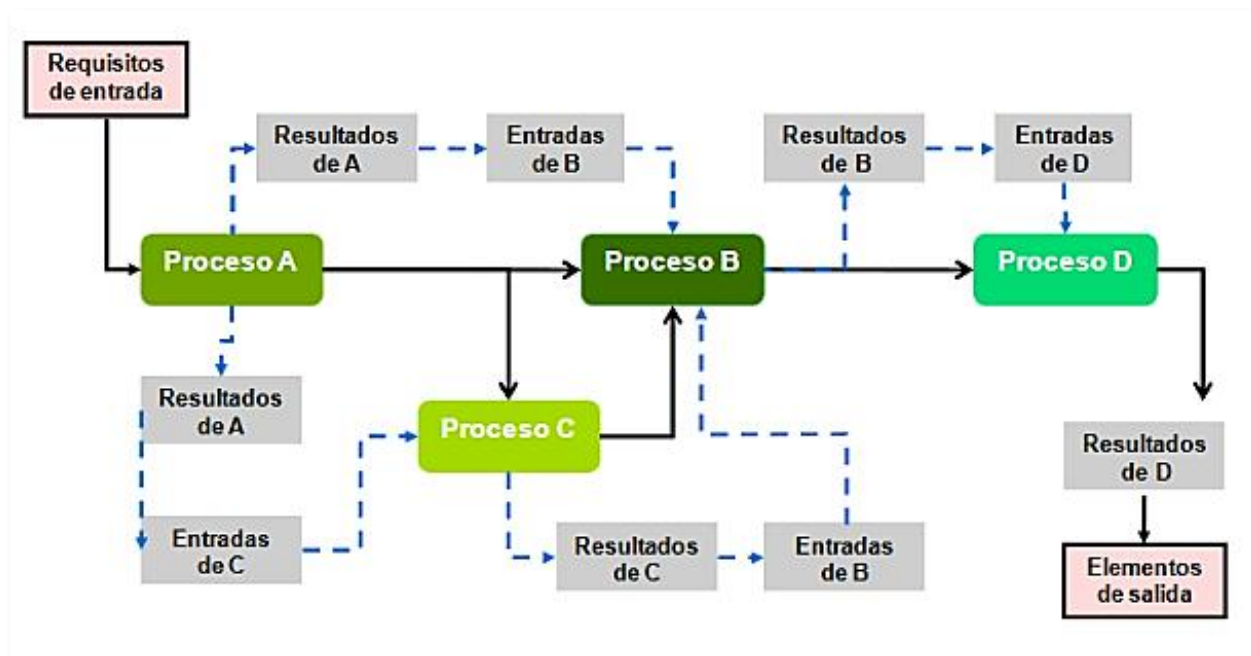
A manera de conclusión, se puede decir que la Norma ISO 9000, acompañada de sus principios y herramientas, como el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos, ofrece a las organizaciones un marco integral para mejorar su desempeño. Al aplicar estas directrices estratégicas, las organizaciones pueden no solo alcanzar resultados eficaces, sino también asegurar la satisfacción de sus usuarios y un impacto positivo en su entorno.

Gráfica 6 Procesos típicos en un gobierno local



Una vez identificados los procesos, es importante determinar su secuencia e interacción. Para este fin, los gobiernos locales deberían determinar tanto las entradas del proceso (por ejemplo: información, políticas, requisitos legales, documentación), así como sus salidas o servicios deseados (tales como permisos, dotación de agua a una comunidad, entre otros).

Entre estos extremos debería llevarse a cabo el ejercicio de determinar o mapear las actividades que permiten en forma secuenciada transformar las entradas en salidas. Esto facilita caracterizar o dar forma a los procesos mapeados. Una vez adquieren forma son un instrumento muy útil para analizar no solo las opciones de simplificación o mejora de la secuencia, sino también la documentación requerida para apoyar el buen desempeño del proceso, los controles necesarios en pro de la satisfacción de los ciudadanos, así como las métricas que evalúen su desempeño desde la óptica de impacto social.

Gráfica 7 Secuencia de actividades e interacción entre procesos

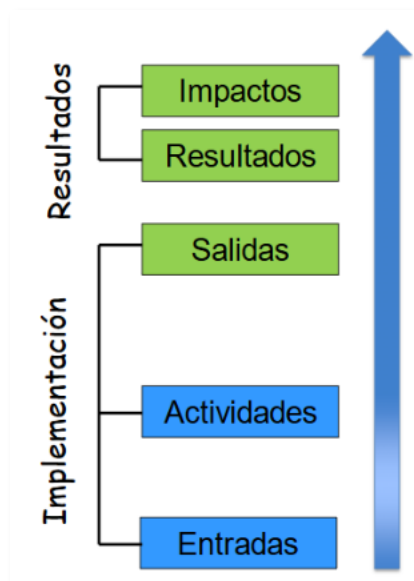
Fuente: norma ISO 9000

La documentación, controles y métricas generadas a partir de la caracterización permiten mayor visibilidad de cómo fluyen los procesos y sus servicios asociados, dando mayor criterio a los tomadores de decisiones en el municipio para la determinación de acciones. De esta forma, contribuye al aumento de la confianza de los ciudadanos en los servicios y productos del gobierno local.

La gestión de procesos también contribuye a asegurar la continuidad administrativa al facilitar el empalme ordenado y controlado a la próxima administración, dotándola de toda la información sobre los planes y proyectos en desarrollo, especificaciones de productos, servicios y otros requisitos de operación necesarios, incluso aquellos requeridos por partes reglamentarias o legales. Además, dado que la gestión de procesos debe ser alineada con las políticas y objetivos del gobierno local, su gestión y seguimiento debe contribuir a la consecución de las estrategias globales y facilita el reporte de cuentas a otras entidades nacionales.

Como se indicó previamente, los procesos requieren métricas, que en el contexto de un gobierno local determinan no solamente el logro de los servicios y productos alcanzados como salidas inmediatas, sino también la generación de efectos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo (resultados).

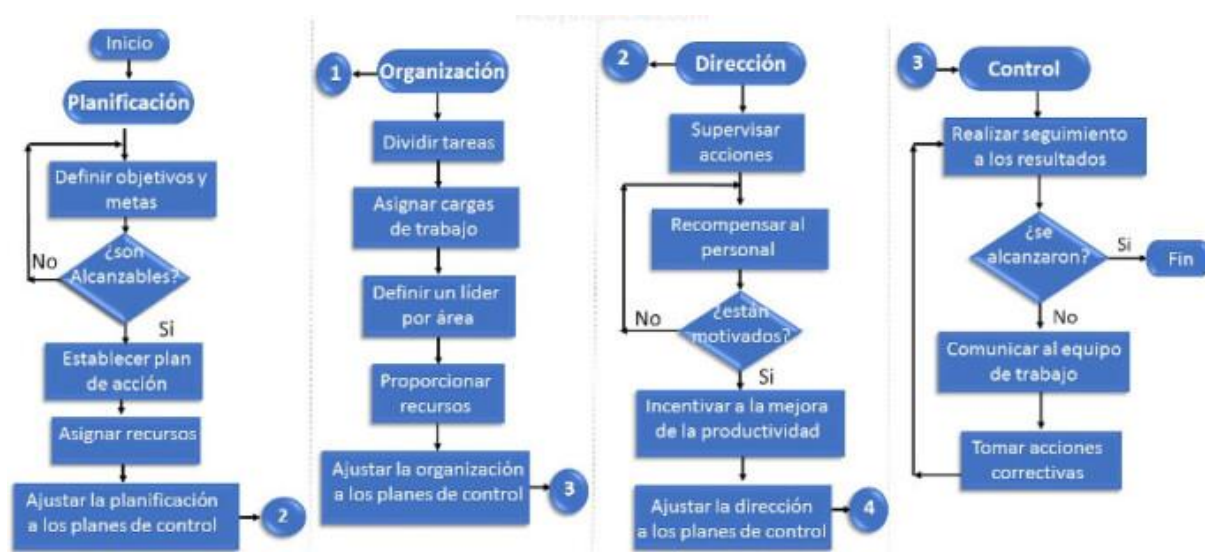
Gráfica 8 Procesos basados en resultados.



Esto permite contar con un cuadro de mando para las altas autoridades del gobierno local. A la vez, las dota de un instrumento que facilita la visualización y gestión de las necesidades y expectativas de sus ciudadanos al tomar decisiones informadas dentro de una perspectiva de desarrollo sostenible y de logro de resultados.

Además de lo anterior, en este trabajo se realizó un análisis no exhaustivo de las teorías contemporáneas de la administración, apoyados en diagramas de flujo, o esquemas que usan símbolos universales gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. De esa manera se facilita describir la secuencia de los distintos pasos y su interacción en el modelo de gestión administrativa de las instituciones públicas.

Gráfica 9 Ejemplo de un diagrama ilustrativo del proceso administrativo



Fuente: literatura ISO

De acuerdo con las tendencias de cada organización, esta se verá influenciada por una o varias de las teorías planteadas, en todos los niveles de la organización.

Lo procedente será: leer con detenimiento, analizar y comprender la aplicabilidad de las teorías administrativas y cómo estas inciden en un modelo de la gestión administrativa de las instituciones públicas del Municipio de Nariño, ya que a la fecha no se evidencio investigación alguna al respecto.

Por otro lado, autores como Montserrat Reyes afirman que el Control es el eslabón de la cadena del proceso administrativo que se encarga de verificar lo que se hizo o no se hizo según lo planeado. (Reyes, 2007). Se trata de obtener los resultados que se hayan previsto.

La Administración cuenta con un conjunto de postulados teóricos. Su ejercicio exige el uso del método científico que "observa, describe, explica y predice su objeto. Como consecuencia permite orientar la conducta humana respecto a la realidad" (Guevara, 1978). Es decir que, se deben utilizar múltiples enfoques para desarrollar eficientemente sus procesos.

Por otra parte, factores como la globalización y las tecnologías de información y comunicación (TIC), exigen profesionales altamente competitivos, con una sólida formación integral: humanística, científica y tecnológica, con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo; es decir, habilidades en Planeación, Organización, Dirección y Control.

La comunicación en la actividad administrativa

La comunicación cumple con dos propósitos que, en conjunto, promueven el espíritu de trabajo equipo y a lograr su mejor desempeño en la tarea:

1. Proporciona información e instrucciones precisas para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
2. Estimula las actitudes que promueven la motivación y la cooperación.

Marco legal que regula las Alcaldías en Colombia

Las organizaciones públicas operan de acuerdo con una amplia normatividad. Los componentes de la normatividad que regulan este tipo de organizaciones se plasman en la siguiente tabla.

Tabla 5 Principales normativas que regulan las Alcaldías en Colombia

Normatividad	Artículo /Sección	Descripción
Constitución Política de Colombia	Art. 311	Define al municipio como la entidad territorial fundamental, con autonomía política, fiscal y administrativa, orientada al bienestar general y la calidad de vida de su población.
Ley 136 de 1994	Art. 2	Establece el régimen municipal, incluyendo competencias en planeación, presupuesto, participación ciudadana, endeudamiento, distribución de recursos y prestación de servicios públicos.
	Art. 3	Define las funciones de los municipios, como administrar asuntos locales, prestar servicios públicos y promover el desarrollo integral de su territorio.
Ley 1551 de 2012	Art. 4	Refuerza la autonomía municipal para gestionar intereses locales, elegir autoridades, administrar recursos y establecer tributos necesarios para cumplir sus funciones.
	Art. 5	Promueve la coordinación entre municipios y otras entidades estatales para evitar duplicidades y mejorar la eficiencia administrativa.
Código de Régimen Municipal	Varias disposiciones	Regula aspectos como la organización administrativa, el control fiscal, la contratación pública y la participación ciudadana en los municipios.
Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (LOOT)	Varias disposiciones	Establece las competencias y relaciones entre los diferentes niveles de gobierno territorial, promoviendo la descentralización y la autonomía de los municipios.
Decretos Municipales	N/A	Reglamentan aspectos específicos de la administración municipal, como el presupuesto, los planes de desarrollo y la organización interna de las Alcaldías, en concordancia con las leyes nacionales.

El Municipio de Nariño
ha sido objeto de diversos decretos a lo largo de su historia que han influido en su desarrollo y organización.

**Decreto
37 de
1879**

- Decreto 37 de 1879: emitido el 2 de septiembre de 1879, ordenó la fundación de un nuevo pueblo en la vereda Barranco Grande del municipio de La Florida, sentando las bases para el establecimiento del actual municipio de Nariño
- El 29 de noviembre de 1999, la Ordenanza 027 formalizó la creación del municipio de Nariño, otorgándole autonomía administrativa y política. Esta ordenanza consolidó la estructura gubernamental local y permitió una gestión más directa de los asuntos municipales.

INCIDENCIA DE LAS TEORÍAS GERENCIALES CONTEMPORÁNEAS EN EL MODELO DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA DE NARIÑO

Las teorías contemporáneas de la administración han surgido como respuesta a las limitaciones de los modelos clásicos, proponiendo enfoques más flexibles, adaptativos y centrados en el ser humano. Las teorías de mayor influencia ya fueron nombradas en un capítulo anterior; sin embargo, vale la pena recordarlas en este apartado, ya que han tenido un impacto creciente en el sector público, especialmente en instituciones como las Alcaldías municipales que requieren optimizar recursos y mejorar su relación con la ciudadanía.

Al examinar cómo las teorías contemporáneas de la administración han influido en el modelo de gestión implementado por la Alcaldía del municipio de Nariño, se revisaron las principales corrientes administrativas modernas, su aplicabilidad en el sector público y su integración en los procesos de gestión municipal. Asimismo, se identificaron las transformaciones organizacionales derivadas de estas teorías, evaluando su impacto en la eficiencia, eficacia, transparencia y participación ciudadana.

Es importante resaltar que estos enfoques han tenido un impacto creciente en la modernización de los modelos de gestión de las Alcaldías en Colombia. Su implementación ha permitido una mayor orientación a resultados, mejor coordinación interna, mayor participación ciudadana y uso eficiente de los recursos públicos.

Sin embargo, su éxito completo depende de factores como la voluntad política, el fortalecimiento institucional, la capacitación del talento humano y la construcción de una cultura organizacional sólida. Es necesario seguir fomentando la investigación, el intercambio de buenas prácticas y la articulación entre niveles de gobierno para consolidar modelos de gestión pública más eficaces, inclusivos y sostenibles.

La Alcaldía del municipio de Nariño está en transición hacia modelos más participativos, estratégicos y orientados al logro de resultados. Aunque aún hay un largo camino por recorrer, se observa una apertura progresiva hacia prácticas modernas que buscan mejorar el desempeño institucional y responder mejor a las demandas ciudadanas.

El fortalecimiento de estas dinámicas requiere inversión en capacitación, modernización tecnológica, fomento de la cultura organizacional y articulación con los diferentes actores del territorio. Solo así será posible consolidar una administración pública local innovadora, transparente y al servicio del desarrollo sostenible del municipio.

Para determinar lo anteriormente descrito, se examinó cómo las teorías contemporáneas de la administración han incidido en el modelo de gestión de la Alcaldía del municipio de Nariño. En un contexto de transformación del Estado y exigencias crecientes por parte de la ciudadanía, se

hace necesario comprender cómo los enfoques administrativos modernos influyen en la planeación, ejecución, evaluación y control de la gestión local.

La Alcaldía de Nariño, como entidad territorial, enfrenta desafíos en cuanto a eficiencia, transparencia y participación ciudadana, lo cual hace aún más relevante la incorporación de teorías administrativas que permitan innovar y responder a las necesidades del territorio de manera efectiva.

En la actualidad, las organizaciones públicas buscan alejarse de modelos burocráticos tradicionales y adoptar enfoques más adaptativos. Entre las teorías más influyentes en la administración pública contemporánea se encuentran: Teoría general de sistemas, Teoría de la contingencia, Administración por objetivos (APO), Gestión de la calidad total, Teoría del liderazgo transformacional, Gobierno digital y gestión del conocimiento.

Dichas corrientes explicadas en forma genérica en un capítulo anterior promueven la gestión por resultados, la atención al ciudadano como centro del servicio público, la integración tecnológica y la participación de los distintos actores del territorio.

Planeación estratégica con enfoque sistémico

La Alcaldía de Nariño ha incorporado elementos de la teoría general de sistemas al articular su gestión con entidades del orden departamental y nacional, además de las Juntas de Acción Comunal, organizaciones campesinas y líderes comunitarios. Esto ha fortalecido el enfoque territorial y multidimensional en la formulación de proyectos.

Gestión por resultados y teoría de la contingencia

La administración municipal ha adoptado la planeación por resultados, evidenciada en la definición de indicadores de impacto y metas cuantificables en su plan de desarrollo municipal (PDM). Se aplica la teoría de la contingencia al adaptar estrategias a las características sociales, geográficas y culturales del municipio, especialmente en zonas rurales.

Calidad total o, mejora continua

En algunos procesos internos, la Alcaldía ha buscado implementar mecanismos de control interno, auditoría y seguimiento a través de herramientas como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Aunque aún no cuenta con certificaciones ISO, hay un interés por mejorar la calidad del servicio y optimizar los trámites administrativos.

Liderazgo y participación ciudadana

El liderazgo ejercido desde la administración ha promovido espacios participativos como cabildos abiertos, mesas de concertación y presupuestos participativos, lo que se alinea con la teoría del liderazgo transformacional. Estos mecanismos fortalecen la confianza ciudadana y el control social.

Innovación tecnológica y gobierno digital

Pese a las dificultades de conectividad en la región, se han dado pasos hacia la digitalización de procesos: publicación de la información presupuestal en línea, uso de redes sociales institucionales para la comunicación y campañas digitales de participación ciudadana. Esto muestra una tendencia hacia el gobierno digital como herramienta de transparencia y eficiencia.

Retos de implementación

Aunque el impacto de las teorías contemporáneas es notable, aún persisten desafíos:

- Capacidad técnica limitada del talento humano para aplicar modelos administrativos avanzados.
- Débil infraestructura tecnológica que dificulta la implementación plena del gobierno digital.
- Baja disponibilidad de recursos económicos para contratar consultorías externas o formar al personal en modelos de calidad.
- Persistencia de prácticas tradicionales en algunos sectores administrativos que resisten el cambio organizacional.

Aplicación Práctica: Evaluación del modelo de gestión de la Alcaldía de Nariño, con resultados obtenidos de encuestas y entrevistas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS: encuesta aplicada a funcionarios Alcaldía de Nariño (8 de abril de 2025)

El siguiente análisis ofrece una visión integral de los resultados que permitieron resaltar tanto las fortalezas como las áreas en donde puede haber margen para optimización. Así mismo, se muestran reflexiones sobre las posibles estrategias a implementar en la Alcaldía del municipio de Nariño para su mejora continua, al tiempo que se sugieren áreas específicas en las que se pudiera fortalecer aún más el impacto.

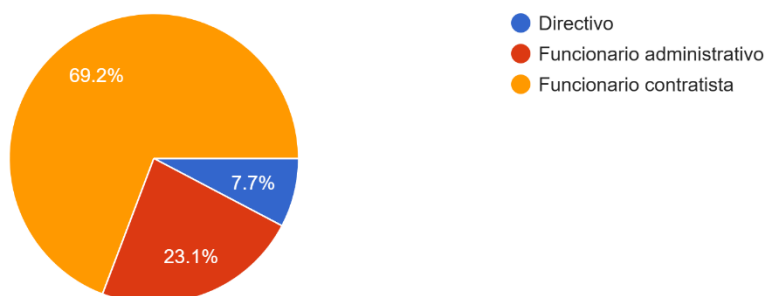
Objetivo de la encuesta a funcionarios:

Determinar los enfoques administrativos predominantes en la gestión pública del municipio de Nariño (N), identificando su impacto en la prestación de servicios a la comunidad, con miras a descubrir oportunidades de mejora y proponer soluciones prácticas, en los diferentes procesos administrativos municipales.

1. Distribución de los cargos

1. Cargo que ocupa en la institución

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

- **Directivo (7.7%):** como era de esperarse, el rol estratégico y de liderazgo en la Alcaldía se concentra en niveles jerárquicos superiores.
- **Administrativo (23.1%):** casi una cuarta parte de los consultados realiza tareas administrativas, tales como gestión de documentos, atención a la ciudadanía y soporte organizacional lo cual indica que la Alcaldía depende en buena medida del rol administrativo para sus operaciones diarias.
- **Contratista (69.2%):** este dato mayoritario destaca ese tipo de contratación para ejecutar la función pública. Lo cual podría tener varias razones:

- Flexibilidad para contratar servicios específicos por periodos limitados y con mano de obra especializada
- Reducción de costos asociados a beneficios laborales que aplican solo a funcionarios de planta.

Posibles impactos:

- El alto porcentaje de contratistas refleja una estrategia organizacional que puede ser eficiente pero también podría tener impacto en la estabilidad laboral para los funcionarios públicos.
- **23.1%.** Un porcentaje significativo de funcionarios administrativos de la Alcaldía; que indica que esta cuenta con un soporte estructurado y que recibe capacitaciones constantes para mejorar su desempeño al interior de la entidad.

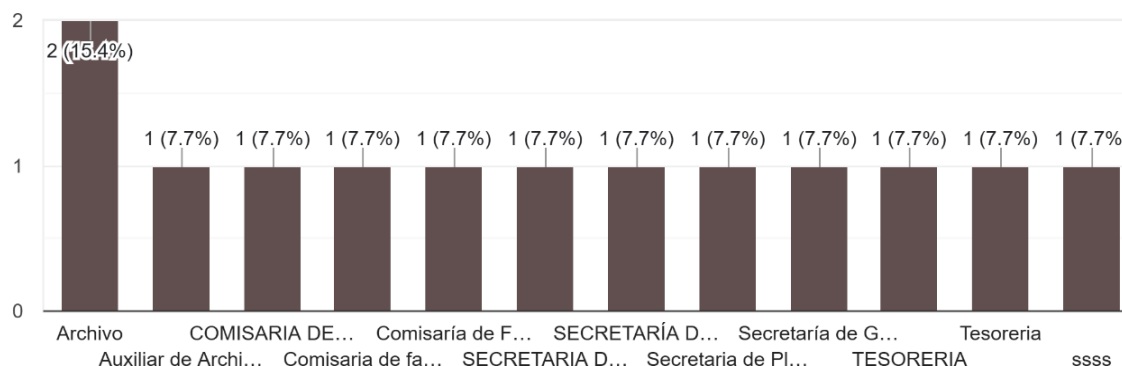
Recomendaciones

- a. Se sugiere evaluar cómo afecta la eficiencia organizacional la estructura de contratación mayoritariamente de **contratistas**. Además, cómo esto afecta la percepción de la ciudadanía en la calidad de los servicios públicos recibidos.
- b. Es recomendable ampliar el enfoque “Empowerment” a un mayor número de funcionarios que hacen méritos (autoformación) para que se les pueda delegar funciones de liderazgo y autonomía para tomar ciertas decisiones estratégicas para mejorar la gobernanza, ante problemas organizacionales y/o comunitarios entre otras.
- c. Para obtener nuevas perspectivas de equilibrio en la gestión, se recomienda una revisión de la asignación de roles y su impacto en el cumplimiento de objetivos organizaciones enfocados en la comunidad en concordancia con la Misión de la entidad.

2. Distribución de las dependencias

2. Dependencia en la que trabaja

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

- **Archivo (15.4%):** fue la dependencia que emitió el mayor porcentaje de respuestas al cuestionario; se infiere que esta área tiene un rol determinante en la Alcaldía o, que el número de funcionarios es mayor comparada con otras áreas. También cabe la posibilidad de que los funcionarios de esta dependencia estén más dispuestos para participar en la encuesta.
- **Otras dependencias (7.7%):** las dependencias: Comisaría de Familia, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Gobierno y Tesorería, reportan una distribución uniforme con una respuesta cada una. Esto refleja una estructura organizativa diversificada, en la que ninguna área tiene una representación significativamente mayor a las otras, o quizá podría ser que las personas de estas dependencias participaron en menor medida en el cuestionario.

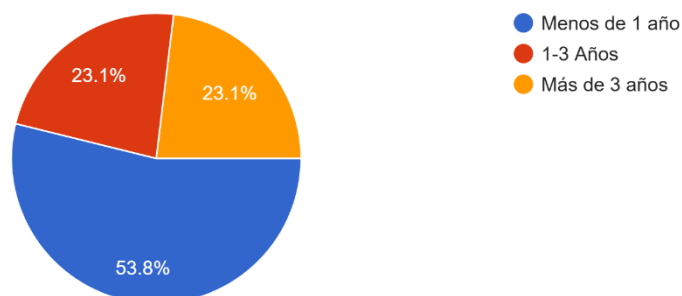
Interpretación cualitativa

- La mayor concentración de respuestas emanadas del área de Archivo influye en los resultados generales del sondeo, toda vez que refleja en mayor medida las percepciones y experiencias de los funcionarios de dicha dependencia.
- La distribución de las respuestas restantes revela que la Alcaldía cuenta con varias áreas operativas, pero que estas tienen menor representación en la información recopilada.
- En futuras encuestas, podría implementarse una estrategia de muestreo de mayor participación de las dependencias para tener una visión más equilibrada y representativa de todas las áreas.

3. Distribución del tiempo de vinculación

3. Tiempo de servicio en la entidad

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

- **El grupo de funcionarios en el rango menos de 1 año (53.8%),** representa la mayoría de los encuestados. Esa alta proporción de funcionarios con vinculación inferior a un año podría revelar diferentes circunstancias:
 - El incremento reciente en contrataciones podría obedecer a nuevas necesidades administrativas.
 - Un cambio estratégico en la rotación laboral, encaminado a afrontar potenciales desafíos previstos en el análisis de riesgos; sin embargo, podría afectar la estabilidad o del personal y por ende la entidad podría exponerse a un desaprovechamiento de la experticia que se adquiere con el tiempo y la especialización en las tareas del puesto de trabajo.
- **El grupo en el rango 1-3 años (23.1%),** es considerable pero menor en que el anterior en casi 30 puntos porcentuales. La presencia de funcionarios en este rango de tiempo suscita una cierta continuidad de la fuerza laboral, aunque no es predominante. La implicación analizada corresponde a la posibilidad de que la entidad logra mantener parte del personal por periodos intermedios, pero no necesariamente a largo plazo.
- **El grupo en el rango Más de 3 años (23.1%),** refleja a los funcionarios con mayor antigüedad. A pesar de ser igual al grupo entre **1 y 3 años**, continua como una minoría en comparación al porcentaje de funcionarios con menos de un año en la entidad. Lo anterior puede sugerir:
 - Una estructura administrativa en donde la antigüedad no es común.
 - Estrategias de rotación frecuente del equipo de trabajo.

Interpretación cualitativa

- Al parecer existe una alta rotación de personal, en razón a que la mayoría de los funcionarios son relativamente nuevos; esto podría impactar en la experiencia acumulada, la cohesión organizacional y la prestación de servicios a la ciudadanía con personal altamente cualificado y experimentado en las tareas que desempeña.
- La alta tasa de funcionarios nuevos podría ser un indicador de una entidad dinámica y en constante renovación y adaptabilidad.

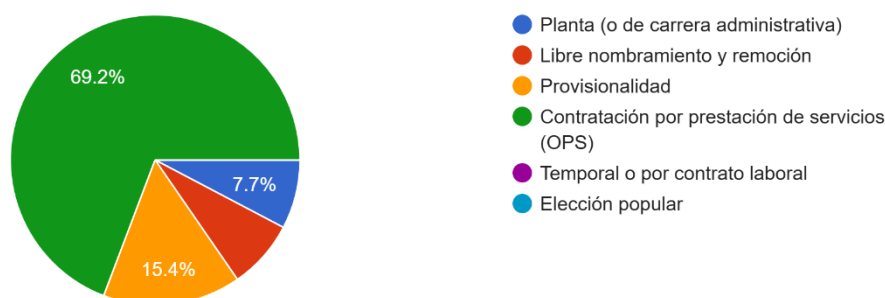
Recomendaciones

1. Desarrollar programas tendientes a estimular la satisfacción y estabilidad laboral, como capacitaciones frecuentes, reconocimiento del trabajo y algunos beneficios adicionales.
2. Reducir los efectos de la alta rotación, implementando estrategias de inducción y reinducción periódicas que permitan una rápida adaptación del nuevo personal.
3. Evaluar si la alta proporción de funcionarios en un rango de menos de un año está afectando la calidad y eficiencia de los procesos y los servicios que se prestan a los ciudadanos.
4. Se podría considerar posibles oportunidades de retención de personal y motivación laboral.

4. Distribución de los tipos de contratación

4. Tipo de contratación

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

a) Contratación por prestación de servicios (OPS) (69.2%)

Este tipo de contratación es claramente la predominante entre los sondeados. La modalidad OPS suele ser para cumplir tareas específicas por tiempo limitado. Por tanto, puede afectarla calidad en la continuidad de la prestación del servicio de la entidad. Este tipo de contratación puede indicar lo siguiente:

- Una estrategia de la Alcaldía basada en la flexibilidad laboral.
 - La ejecución de proyectos específicos que requieren personal especializado o temporal. Sin embargo, podría también reflejar una limitación en la capacidad de ofrecer empleos permanentes, lo que podría impactar la estabilidad laboral y la percepción de la sociedad civil sobre el compromiso institucional.
- b) Libre nombramiento y remoción (15.4%):** este tipo de contratación es común para los cargos en niveles estratégicos. En el caso que nos ocupa, su representación es significativa, aunque menor que la contratación por OPS; esto podría implicar un organigrama con roles específicos según las necesidades administrativas.
- c) Planta (o de carrera administrativa) (7.7%):** el resultado de esta categoría muestra una minoría entre los consultados. Se refleja una baja tasa porcentual de personal de planta, revela una posible preferencia por la contratación flexible como la OPS, frente a los beneficios asociados a los funcionarios públicos de carrera administrativa.
- d) Provisionalidad (7.7%):** este tipo de vinculación que resultó similar al tipo de contratación de planta también muestra un bajo porcentaje que indica que los nombramientos bajo esta modalidad no son frecuentes. Quizá se deba a que la estructura organizacional está orientada hacia otras formas de contratación.

Interpretación cualitativa

- La cantidad de contratos en modalidad OPS evoca una tendencia a priorizar la adaptabilidad ante necesidades específicas de servicios temporales, pero a largo plazo se limitaría la estabilidad de los funcionarios públicos que conforman la fuerza laboral de la Alcaldía.
- La presencia de contratos bajo la modalidad de libre nombramiento y remoción puede obedecer a un énfasis en la gestión directa en cargos estratégicos de la administración.
- El personal de planta se encuentra en un porcentaje inferior que representa una preferencia por modelos de contratación menos permanentes y que podría impactar la estabilidad laboral.

Recomendaciones

- Evaluar si la alta tasa de contratos OPS es sostenible y cómo afecta la percepción de los funcionarios y de la comunidad con respecto a la calidad de servicios que presta la Alcaldía.
- Considerar el aumento de funcionarios de planta para garantizar una mayor estabilidad laboral.
- Revisar el uso de la vinculación en libre nombramiento para asegurar la optimización de roles estratégicos, sin desbalancear otros tipos de contratación.

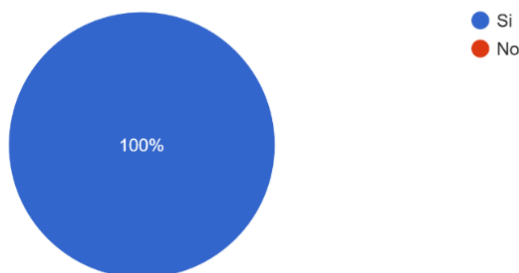
5. Modelo clásico de administración

Pregunta 5. Enfoque clásico

El Enfoqué clásico: se centra en la eficiencia y productividad mediante la división del trabajo, la jerarquización y la estandarización de procesos.

Pregunta: ¿En su dependencia se aplican procesos estandarizados para mejorar la eficacia administrativa?

14 respuestas



Interpretación cuantitativa

- **Respuestas ("Sí") - 100%:** la totalidad de los encuestados responde que en su dependencia si se aplican procesos estandarizados para mejorar la función administrativa. Este consenso absoluto sobrepasa la preferencia por prácticas administrativas estructuradas y organizadas, en concordancia con el enfoque clásico.
- **Respuestas ("No") - 0%:** no se registraron respuestas en contra de la aplicación de procesos estandarizados. Esto concuerda con la unanimidad descrita en las respuestas afirmativas; indicando que no hay oposición de los participantes hacia el enfoque clásico de la administración.

Interpretación cualitativa

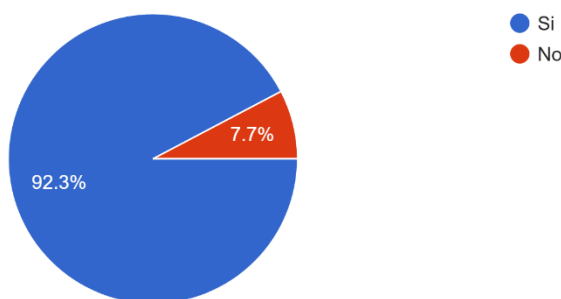
- Los sondeos valoran la estandarización de procesos como una herramienta clave en la administración pública.
- El no haber opiniones contrarias, abre la posibilidad de explorar si los interrogados están familiarizados con otras teorías administrativas que complementan el enfoque clásico.
- La unanimidad en las respuestas podría estar influenciada por las prácticas administrativas establecidas en la Alcaldía o, por el contexto organizacional en el que los sondeos están inmersos.

Recomendaciones

- Mediante discusiones grupales, explorar la percepción de los funcionarios en relación con otras alternativas administrativas tales como la gerencia por competencias, a fin de diversificar las estrategias en las operaciones de la organización.
- Analizar si dicha preferencia se traduce en mejoras palpables en el proceso administrativo y en los resultados de gestión la entidad.
- Aunque el enfoque clásico tiene ventajas, podría ser beneficioso evaluar la implementación de nuevas ideas e incorporar innovaciones que promuevan una administración más dinámica.

6. Enfoque humanista: el Enfoque Humanista resalta la importancia de las necesidades y motivaciones humanas en el entorno laboral, con un impacto directo en la satisfacción de los empleados.

Pregunta: ¿Considera que su institución tiene en cuenta la motivación y bienestar de los funcionarios en la toma de decisiones?



Interpretación cuantitativa

El resultado evidencia que **un 92.3%** de los consultados considera que su institución si tiene en cuenta su motivación y su bienestar a la hora de tomar decisiones. No obstante, un **7.7%** que opinó lo contrario, pone de manifiesto áreas donde las políticas actuales podrían no estar generando el impacto percibido por el 92.3% de los participantes de la actividad de recolección de información

Interpretación cualitativa

- **Fortaleza Institucional:** la alcaldía prioriza el bienestar del personal. se deduce por la mayoría de las respuestas con una percepción positiva de la cultura organizacional en su lugar de trabajo que prioriza el bienestar del talento humano vinculado. Este aspecto altamente positivo seguramente incrementa los niveles de compromiso de los empleados y se reflejará en la

calidad de atención que brindan a la ciudadanía, en tanto que un personal motivado procura realizar bien sus tareas diarias.

- A pesar del predominio de respuestas afirmativa, el porcentaje de las opiniones disidentes merece atención. La divergencia puede estar asociada a experiencias aisladas, o individuos que requieren mayor acompañamiento de parte de su líder. Es muy importante localizar las causas detrás de estas percepciones negativas para tomar acciones encaminadas a fortalecer la cohesión organizacional.

Interpretación cualitativa

- **Impacto del enfoque humanista en la eficiencia organizacional.** Si bien es importante valorar la percepción mayoritaria positiva sobre la entidad, porque refleja que los funcionarios consideran que la organización respeta y responde a las necesidades humanas, que el bienestar y la motivación está directamente relacionada con la productividad, la creatividad y el compromiso hacia los objetivos institucionales. También es cierto que se debe reforzar las políticas que mantengan altos niveles de satisfacción entre los empleados con percepción negativa.
- **Heterogeneidad en las percepciones.** Aunque el consenso general es positivo, el grupo minoritario merece atención específica, ya que es posible que este segmento perciba una desconexión entre las prácticas promovidas y las necesidades reales; o, que sienta que las políticas humanistas de la entidad no están alineadas con la productividad, la motivación, el bienestar, la eficiencia y el desempeño laboral en general. Un empleado motivado tiende a ser más innovador, colaborativo y comprometido con los objetivos institucionales.
- Evaluación focalizada en el grupo de *perspectivas minoritarias* (porcentaje negativo) que aunque es pequeño podría representar áreas estratégicas de la organización en donde los esfuerzos actuales no están teniendo el impacto deseado.

Reflexión General

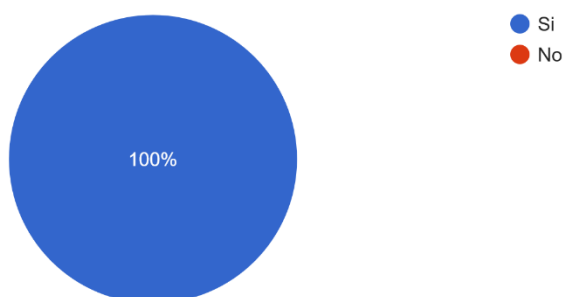
- El resultado notablemente positivo indica que la institución si está haciendo esfuerzos encaminados a la motivación y bienestar de su talento humano. No obstante, se insiste en, prestar atención al pequeño grupo que tiene opiniones disidentes; toda vez que se propende por fortalecer la cohesión institucional en un sentido holístico.

Recomendaciones:

- Reforzar la comunicación interna para garantizar de que los esfuerzos y las decisiones que se tomen en pro del bienestar sean entendidas por los funcionarios en todos los niveles de la organización.

- Implementar canales de retroalimentación en los cuales los funcionarios expresen sus inquietudes, sugerencias o ideas sobre el bienestar del personal a fin de ajustar las estrategias de conformidad a las expectativas de los servidores públicos.
 - Realizar encuestas periódicamente con el propósito de hacer seguimiento a la evolución de las percepciones del personal y tomar medidas de ajuste a las estrategias según sea el caso.
 - Programar talleres en focus group con el 7.7% que responde negativamente con el fin de escuchar los detalles de sus inquietudes y poder aplicar medidas específicas que aborden esas brechas y que se enfoquen en el bienestar de los funcionarios y así se consolide un ambiente en el cual cada empleado se sienta valorado y escuchado.
7. **Enfoque neoclásico:** integra al enfoque clásico y al enfoque humanista, haciendo hincapié en la adaptación a los cambios organizacionales.

Pregunta: ¿Cómo califica la capacidad de su dependencia para adaptarse a cambios organizacionales sin afectar la eficiencia del servicio?



Interpretación cuantitativa

El **100%** de los participantes en el sondeo considera que su dependencia si está predispuesta a los cambios y a adaptarse a ellos con el fin de mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios a la comunidad.

Interpretación cualitativa

- El resultado a este ítem claramente muestra una fortaleza de la Alcaldía. La percepción de los consultados refleja que la implementación de los procesos de gestión del cambio se lleva a cabo con éxito.
- La transición a los cambios se realiza mediante procesos ordenados y sistemáticos consiguiendo impacto positivo en los procesos y la prestación de los servicios de la Alcaldía a la comunidad.

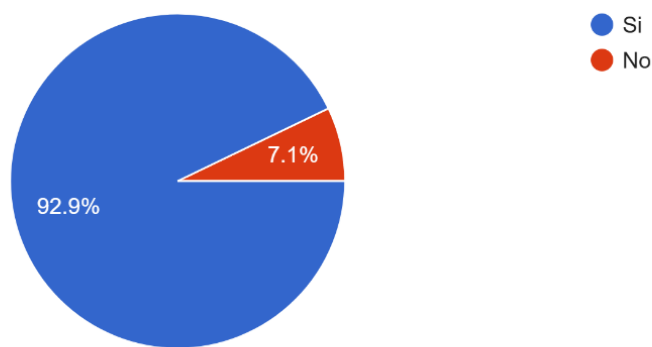
- Los funcionarios valoran la claridad con la que se ponen en marcha los diferentes cambios la institución ya que perciben que se fomenta la transferencia de conocimiento en un ambiente colaborativo lo cual favorece la transición con una mínima resistencia a los cambios.
- Los sondeos no perciben inconvenientes importantes a la hora de implementar el enfoque neoclásico. Dado que no hay críticas por parte de los sondeos.
- El resultado del 100% es alentador cuando se evidencia la actitud positiva cuando de enfrentar transformaciones se trata.

Recomendaciones

- Medir el impacto del cambio en términos de efectividad de los resultados y dejar el registro correspondiente a fin de que sirvan como referencia en futuras transformaciones organizacionales con miras a reforzando la motivación y el compromiso del talento humano.
 - Realizar evaluaciones periódicas para confirmar la solidez de la capacidad de adaptación de cara a nuevos cambios.
 - Anticipar posibles cambios mediante simulaciones con el propósito de analizar las reacciones y respuestas de los miembros involucrados.
 - Continuar con los talleres y sesiones informativas en temas de adaptabilidad, resiliencia y de gestión del cambio, dejando siempre registro de la estrategia utilizada para la comunicación y la retroalimentación.
- 8. Enfoque estructuralista:** analiza tanto las estructuras formales como las informales de la organización, equilibrando las necesidades de la entidad y su personal.

Pregunta: ¿Cree que la estructura organizativa de su dependencia facilita un equilibrio entre normas institucionales y necesidades del personal?

14 respuestas



Interpretación cuantitativa

El **92.9%** de los consultados concuerda con el enfoque estructuralista en el sentido que consideran que en sus dependencias si hay equilibrio entre la estructura organizacional formal (organigrama normas, procedimientos, etc.) y la estructura informal (relaciones interpersonales) sin afectar los objetivos institucionales. Mientras que, un **7.1%** no percibe dicho equilibrio entre las normas institucionales y necesidades del personal.

Interpretación cualitativa

- La mayoría de los sondeos percibe un equilibrio entre la estructura organizacional formal y la estructura informal de conformidad con los postulados de la teoría estructuralista. Por tanto, es visible la alineación armónica entre expectativas institucionales y las prioridades individuales del personal.
- Es una oportunidad de mejora el porcentaje negativo, ya que permite identificar los puntos de percepción distinta y enfocarse en analizar y fortalecer la cohesión institucional.

Recomendaciones

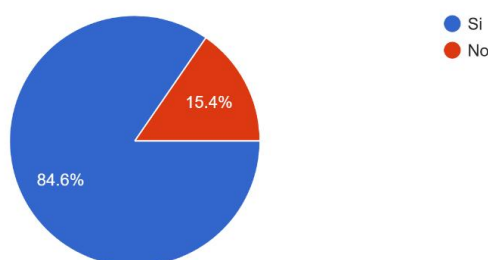
- Realizar grupos focales con el **7.1%** que considera que no existe el citado equilibrio a fin de alentar espacios de diálogo para que los empleados puedan expresar necesidades específicas que pueden no estar contemplados en las normas actuales.
- Abrir espacios de diálogo personalizado que permitan resolver conflictos entre necesidades individuales y las reglas establecidas en la Alcaldía. Fortaleciendo además la comunicación abierta.
- Revisar periódicamente las estrategias tendientes a fortalecer el equilibrio entre la estructura formal y la informal en el entorno laboral.

9. Enfoqué del comportamiento: examina cómo las relaciones interpersonales influyen en la productividad y satisfacción laboral.

Pregunta: ¿Considera que en su institución existen dinámicas interpersonales que favorecen la productividad y el bienestar laboral?

Marca solo un óvalo.

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Se utilizaron los resultados de los encuestados; el **84.6%** responde “**SI**” lo cual indica que la mayoría está de acuerdo con el postulado del enfoque interrogado; es decir que en la Alcaldía las dinámicas interpersonales si favorecen la productividad y el ambiente laboral. No obstante, un **15.4%** respondió “**NO**”; esa percepción contraria es un indicio de que hay funcionarios que consideran que el impacto de las relaciones interpersonales no es suficiente para generar bienestar laboral en sus áreas de trabajo.

Interpretación cualitativa

1. Fortalezas:

- Las relaciones interpersonales son sólidas y que ejercen una influencia que favorece el ambiente laboral para la mayoría de los funcionarios. Pero no hay unanimidad, puesto que una minoría significativa (**15.4%**) aun no perciben que la institución fomente un ambiente de confianza que redunde en el mejoramiento continuo del desempeño laboral de todo el personal.
- La institución prioriza las relaciones humanas en su estrategia organizacional; al menos es lo que confirma la mayoría de los sondeados. Pero es necesario que no se pase por alto las áreas en donde se requiere fortalecer el enfoque del comportamiento con respecto a las dinámicas interpersonales a fin de impactar la productividad general de la entidad.

2. Oportunidades de mejora:

- Una exhaustiva revisión de las estrategias que propenden por el clima organizacional y el trabajo en equipo

Recomendaciones

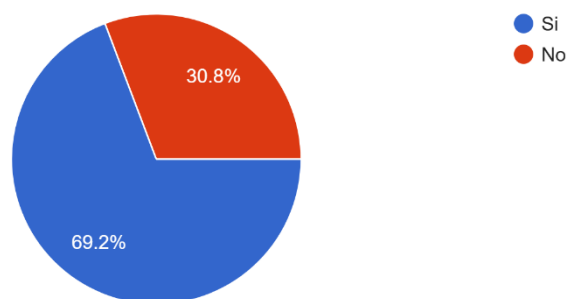
- Resolver los conflictos o malentendidos colectivos e individuales que estén obstaculizando el clima laboral del grupo que responde negativamente al ítem interrogado.

- Evaluar las causas que impiden una comunicación efectiva entre compañeros; probablemente tengan que ver con diferencias generacionales o culturales entre los miembros de algunas áreas
- Promover la comunicación asertiva en las áreas específicas y en la organización total. Una estrategia podría consistir en periódicamente abrir espacios en entornos abiertos para que los funcionarios tengan la oportunidad de compartir ideas, y hacer propuestas de mejora. Así mismo, organizar talleres, para fortalecer las relaciones entre compañeros y equipos, cerrando con el reconocimiento de los logros alcanzados. A fin de favorecer la integración grupal
- Analizar las causas detrás de la percepción del 15.4% de participantes que respondieron NO y, juntamente con ellos, desarrollar soluciones específicas para consolidar y extender los beneficios percibidos por la mayoría y que transformen la percepción inicial.
- Evaluación permanente para monitorear avances y ajustar las estrategias de manera oportuna.

10. Enfoque sistémico: ve a las organizaciones como sistemas interconectados que interactúan con su entorno para alcanzar sus objetivos.

Pregunta: ¿En su institución se tiene en cuenta factores externos (políticos, económicos, sociales) en la toma de decisiones?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Del total de respuestas, el **69.2%** de los interrogados confirman que las decisiones tomadas en la Alcaldía tienen en cuenta los factores políticos, económicos y sociales entre otros. Mientras que, para el **30.8%** podría haber elementos de los citados factores externos que tienen alguna influencia en las actividades operacionales pero que no se integran a la hora de tomar decisiones.

Interpretación cualitativa

- La capacidad de adaptabilidad a un entorno cambiante es considerada por el enfoque sistémico para que las organizaciones interactúen con su entorno en pro de alcanzar sus objetivos. En este caso en particular, los resultados mostraron que para la mayoría de los participantes, la Alcaldía se documenta adecuadamente sobre las influencias externas que afectan la toma de decisiones. Por tanto, se concluye que existe una tendencia satisfactoria a la resiliencia.

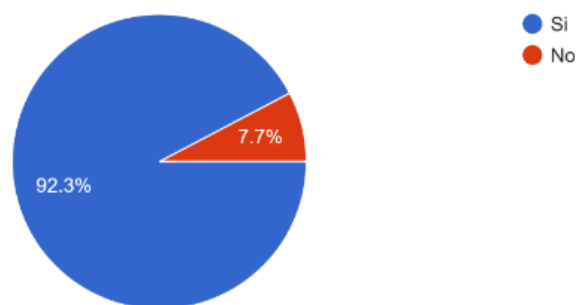
- El porcentaje positivo suscita que la institución tiene una sensibilidad hacia los factores externos, lo que podría traducirse en decisiones estratégicas más efectivas y alineadas con el contexto actual. (**Capacidad de respuesta externa**)
- El **30.8%** quizá no estén al tanto del impacto de los factores externos en comento, que son considerados para la toma de decisiones estratégicas. De ser así, esta es una oportunidad de fortalecimiento de la capacitación estratégica y las comunicaciones internas para extender una visión holística desde diferentes perspectivas.

Recomendaciones

- Establecer procedimientos específicos para la capacitación en análisis contextual, incorporando herramientas para evaluar frecuentemente el entorno.
- Difundir las decisiones tomadas con lenguaje claro, sencillo y apropiado para que todos los funcionarios comprendan y valoren las acciones de la institución y así reducir la percepción negativa y fomentar una mayor participación y sentido de pertenencia.

11. Enfoque situacional: Teoría administrativa que plantea que no hay una única forma de administrar, sino que se debe adaptar a las circunstancias específicas.

Pregunta: ¿Su institución adapta su gestión según las necesidades y circunstancias cambiantes del municipio?



Interpretación cuantitativa

- **Respuestas ("Sí") - 92.3%:** Es contundente la percepción de la aplicación del enfoque situacional en la Alcaldía del municipio de Nariño; esto es altamente positivo ya que la flexibilidad y la adaptabilidad en la gestión de una organización pública en un contexto dinámico es el camino para la sostenibilidad.

- **Respuestas ("No") - 7.7%:** Podría indicar que este grupo minoritario comparte otro tipo de metodologías administrativas bajo la percepción de riesgo a perder estabilidad en la organización.

Interpretación cualitativa

- Claramente la mayoría de los participantes reconoce la importancia de adaptarse a diferentes situaciones para poder avanzar en concordancia con las tendencias que se presentan en el entorno.
- El grupo que no respalda el enfoque situacional requiere que el líder del área le permita entender que tomar decisiones de conformidad a la situación no conlleva riesgos, sino que por el contrario fortalece las competencias de creatividad y adaptabilidad para enfrentar desafíos y modernizar los procesos organizacionales.

Recomendaciones

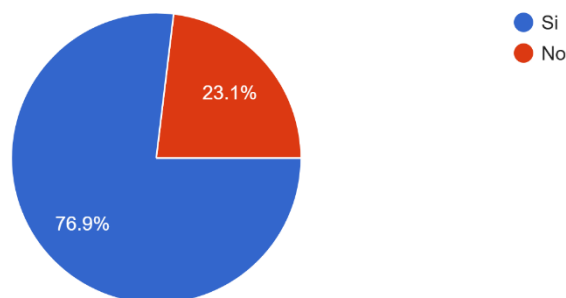
- Ofrecer capacitaciones periódicas que refuercen la comprensión del enfoque en comento a fin de mejorar la capacidad de respuesta organizacional sin temor a comprometer la estabilidad de esta ni de los empleados.
- Abordar las inquietudes de los funcionarios que no apoyan este enfoque y explicar con ejemplos prácticos las ventajas de su aplicación, tales como mejorar la inclusión y percepción de todos los funcionarios
- Integrar otras teorías administrativas con el enfoque situacional con el propósito de lograr una gestión equilibrada y que sea tanto adaptable como estructurada.

Modelos gerenciales contemporáneos

12. Empowerment: fomenta la autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones.

Pregunta: ¿Usted recibe suficiente autonomía en su dependencia para tomar decisiones dentro de su rol?

14 respuestas



Interpretación cuantitativa

De las 14 respuestas recibidas, el **76.9%** indica que se les concede confianza y autonomía suficientes para tomar decisiones dentro de su rol en la respectiva dependencia; No obstante, el **23.1%** no sienten que se les permita tomar decisiones con autonomía en sus puestos de trabajo.

Interpretación cualitativa

- En la Alcaldía se fomenta la autonomía y participación en la toma de decisiones, según las respuestas de la mayoría de consultados.
- El **76.9%** de los empleados tienen confianza en sus capacidades y perciben el respaldo de sus jefes; por tanto, en la entidad de estudio se fomenta un ambiente propicio para que los empleados contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.
- Brindar autonomía a los empleados y participación en la toma de decisiones se correlaciona con mayores niveles de motivación, compromiso y eficiencia laboral.
- El 23.1% de los encuestados muestra disparidad en la percepción de la mayoría. Esto se traduce en una oportunidad de mejora en el sentido de que se aprovecha esa coyuntura para articular el Empowerment con la transferencia solidaria de conocimiento entre compañeros y así fortalecer las relaciones informales y eliminar barreras de comunicación abierta dentro de la institución.

Recomendaciones

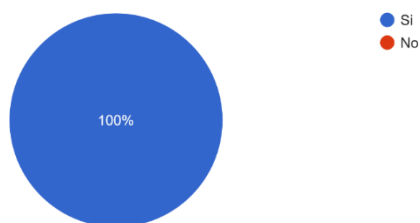
- Descubrir las áreas en donde se pueda ampliar la autonomía de los empleados, procurando mediante ejercicios de delegación de responsabilidades dirigidas para que tengan las herramientas y sientan el apoyo necesario para tomar decisiones efectivas.
- A través de talleres o transferencia de conocimiento (**teoría del aprendizaje organizacional**) al interior de las áreas, ofrecer capacitaciones en toma de decisiones, para fortalecer las habilidades y aumentar la autoconfianza y autoliderazgo de los empleados.

- Continuar con las reuniones de comunicación abierta con el **23.1%** que no percibe autonomía suficiente para localizar las causas de esta percepción y diseñar conjuntamente estrategias específicas para Eliminación las barreras identificadas.
- Fortalecer los sistemas de reconocimiento para incentivar a quienes demuestran iniciativa de liderazgo autónomo en concordancia con la cultura de Empowerment.
- Redefinir las expectativas de cada rol, para que los empleados sean informados hasta dónde pueden ejercer autonomía en sus decisiones.

13. La teoría del Aprendizaje Organizacional promueve la mejora continua y la innovación mediante la transferencia de conocimiento.

Pregunta: ¿En su institución se fomenta la capacitación y el aprendizaje continuo para mejorar la gestión pública?

14 respuestas



Interpretación cuantitativa

El **100%** de los interrogados afirma que en la institución estudiada se fomenta el aprendizaje continuo y la capacitación entre compañeros para que haya mejorías en la gestión pública. Este resultado unánime y altamente positivo para la Alcaldía.

Ningún encuestado está en contra del aprendizaje organizacional como un factor clave en la innovación de gestión pública que se lleva a cabo en la organización.

Por cuanto no se registran respuestas en contra, se infiere que en la Alcaldía de Nariño nadie se opone al concepto de aprendizaje organizacional.

Interpretación cualitativa

- La institución está comprometida con el desarrollo profesional de sus funcionarios, y promueve la cultura de aprendizaje organizacional para impulsar la innovación en la prestación de los servicios.
- La capacidad de la institución se ve fortalecida con el aprendizaje continuo de los empleados, y su predisposición para adaptarse a los cambios y responder con actitud positiva a las necesidades del entorno.

- **Conclusión General:** la institución prioriza el aprendizaje organizacional en beneficio de la mejora de su gestión.

Recomendaciones

- Mantener este enfoque y continuar buscando formas de innovar y expandir las iniciativas de impacto en el futuro, a través de programas de formación que aborden tanto habilidades duras como competencias blandas, asegurando así un desarrollo integral y sostenido de los funcionarios.
- Propiciar los mecanismos en donde los empleados comparten lo aprendido en las capacitaciones con sus equipos, promoviendo un aprendizaje colectivo y sostenible.
- Medir periódicamente cómo las capacitaciones están contribuyendo a la mejora de la gestión pública y ajustarlas según las necesidades que muestren los indicadores.
- En la medida de lo posible, incorporar herramientas de aprendizaje virtual, mediante simulaciones y talleres interactivos, para despertar el interés por la efectividad de los procesos de capacitación.
- Resaltar e incentivar a los funcionarios que demuestran un compromiso excepcional con el aprendizaje continuo y se acoplen a una cultura de mejora continua.

14. Argumente su respuesta 13 respuestas

Tabulación / segmentación de argumentos **recurrentes** en la respuesta del ítem **13**.

- Se realizan capacitaciones continuas de mejora en la atención al usuario, la integridad y respeto que se debe tener frente a las personas.
- Sí, llevan a cabo procesos de capacitación en temas de convivencia y demás
- A través del plan de Bienestar e Incentivos se promueve a los funcionarios en diversas capacitaciones y formaciones académicas y personales
- La Alcaldía municipal fomenta las capacitaciones de manera continua para el aprendizaje y el desempeño laboral
- En la Alcaldía si se fomenta la capacitación y el aprendizaje continuo para mejorar la gestión pública
- La Alcaldía municipal siempre está presta a capacitar al personal en diferentes aspectos para mejorar la calidad en todos los ámbitos
- Las capacitaciones están incluidas en el plan institucional.
- De evidencia continua capacitación en los temas de nuestras dependencias
- Cumplimos con el Plan de Capacitaciones, PERO ES MUY LIMITADO
- Se adaptan capacitaciones para ir mejorando el proceso
- La capacitación y el aprendizaje continuo son fundamentales para mejorar la gestión pública en la Alcaldía.

- La calificación de los diferentes entes de control demuestra que la capacitación y el aprendizaje continuo pueden mejorar la eficiencia, propiciar la innovación y la creatividad, mejorar la toma de decisiones, alentar la colaboración y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Por lo tanto, es importante que la Alcaldía siga fomentando la capacitación y el aprendizaje continuo para mejorar la gestión pública y brindar mejores servicios a la comunidad.

En las respuestas proporcionadas, se evidencia un respaldo generalizado con la afirmación de que en la Alcaldía se fomenta la capacitación continua para el desarrollo de los funcionarios en cuestiones de gestión pública. A continuación, un análisis no exhaustivo:

Anotaciones recurrentes en las respuestas:

1. Varias respuestas resaltan los variados procesos de aprendizaje continuo organizados por la Alcaldía, no solamente en temas técnicos sino también de sana convivencia, respeto entre otros.
2. En la Alcaldía se promueve con frecuencia los temas de **integridad y respeto** a fin de fortalecer los valores éticos de los funcionarios.
3. Una respuesta menciona la existencia de un plan estructurado de bienestar e incentivos para promover la formación académica y personal.
4. El propósito principal de las capacitaciones es garantizar mejores resultados en la interacción con la ciudadanía. Así lo confirman las reiteradas frases como: "mejorar la gestión pública" y "mejorar la calidad en todos los ámbitos"

Fortalezas evidenciadas

- Capacitaciones integradas en el Plan Institucional. Compromiso de la Alcaldía por mantener un programa capacitaciones constante de capacitaciones para el personal.
- Capacitaciones específicas para dependencias específicas con propósitos específicos.
- Impacto positivo en la gestión pública. Con varios beneficios a resaltar:
 - Toma de decisiones informadas.
 - Fomento de la innovación y la creatividad de los funcionarios.
 - Transparencia en la rendición de cuentas.
 - Trabajo colaborativo entre dependencias.
 - Reconocimiento externo: se distingue la calificación de entes de control sobre el impacto positivo en el desempeño de la Alcaldía.

Oportunidades de mejora identificadas: -aspectos a profundizar-

1. Mantener registro de la periodicidad de las capacitaciones, las áreas específicas de enfoque y la cobertura de los programas. Se menciona únicamente que las capacitaciones son continuas.
2. **Evaluación del impacto:** incorporar los datos arrojados por los indicadores que miden las mejoras obtenidas tras las capacitaciones en la gestión pública o la satisfacción de los ciudadanos.
3. Aunque las capacitaciones son evidentes, hubo participantes que señalaron que son muy limitadas.

Recomendaciones

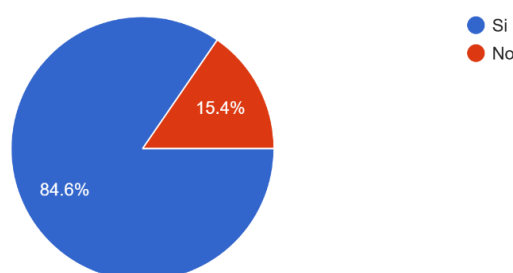
- Realizar un diagnóstico para identificar las necesidades específicas de capacitación en cada área de la Alcaldía
- Ampliación del Plan de Capacitaciones actual: considerar un aumento en los recursos destinados al aprendizaje continuo para superar las limitaciones actuales. Esta ampliación podría incluir:
 - a) Capacitaciones especializadas para dependencias con necesidades específicas.
 - b) Temas y subtemas:
 1. Administración municipal
 - ✓ Principios básicos de la administración pública.
 - ✓ Normatividad y regulaciones aplicables a los municipios.
 - ✓ Planeación estratégica y gestión de recursos.
 2. Atención al ciudadano
 - ✓ Resolución de conflictos en atención al ciudadano.
 - ✓ Sensibilización en trato inclusivo y enfoque diferencial.
 3. Gestión financiera y presupuestal
 - ✓ Elaboración y control del presupuesto municipal.
 - ✓ Procesos de contratación pública para la optimización de recursos.
 - ✓ Transparencia en la rendición de cuentas.
 4. Planeación y desarrollo urbano
 - ✓ Ordenamiento territorial.
 - ✓ Gerencia de proyectos de desarrollo.
 - ✓ Sostenibilidad ambiental.
 5. Participación ciudadana y gobernanza
 - ✓ Estrategias para promover la participación ciudadana.
 - ✓ Gestión de iniciativas de la comunidad.
 - ✓ Gobernanza abierta y democrática.
 6. Uso de tecnología y transformación digital
 - ✓ Sistemas gestión digital en el sector público.
 - ✓ Herramientas tecnológicas para optimizar procesos.
 - ✓ Ciberseguridad y Protección de datos.
 7. Gerencia del talento humano

- ✓ Inteligencia emocional.
 - ✓ Trabajo en equipo y resolución de conflictos.
 - ✓ Empowerment.
 - 8. Gestión ambiental y cambio climático
 - ✓ Políticas municipales de sostenibilidad ambiental.
 - ✓ Manejo de residuos.
 - ✓ Educación ambiental para los empleados y ciudadanos.
 - 9. Prevención de riesgos y atención de emergencias
 - ✓ Riesgos naturales y sociales.
 - ✓ Protocolos de atención en emergencias ante desastres naturales.
 - ✓ Coordinación interinstitucional en situaciones de emergencia
- Implementar indicadores para medir el impacto de las capacitaciones en productividad, satisfacción del personal y satisfacción del usuario entre otros.
 - Buscar alianzas Estratégicas interinstitucionales: aunar esfuerzos y unir fortalezas con, universidades, entes de control y otras organizaciones a fin de desarrollar trabajos conjuntos que fortalezcan las capacidades de los funcionarios.
 - Estimular el aprendizaje autodirigido en los empleados y funcionarios

15. Gestión del conocimiento: enfatiza la creación y uso del conocimiento para mejorar la productividad y toma de decisiones.

Pregunta: ¿Existen mecanismos en su institución para documentar y compartir conocimientos entre funcionarios?

14 respuestas



Interpretación cuantitativa

El gráfico muestra los resultados sobre los esfuerzos para compartir conocimientos entre los funcionarios. En seguida un análisis no exhaustivo:

Respuestas ("Sí") - 84.6%: indica que la mayoría de los encuestados confirma que en la Alcaldía se intercambia conocimientos y se promueve mejoras en la productividad dentro de la organización.

Respuestas ("No") - 15.4%: es una minoría, pero significativa que percibe que no se realizan esfuerzos suficientes en el aspecto de éste ítem. Este porcentaje invita a evaluar si existe una falta de herramientas colaborativas, capacitaciones y sistemas internos para compartir información o, es falta de comunicación sobre estas iniciativas entre los funcionarios.

Interpretación cualitativa

- Por cuanto la gran mayoría reconoce la existencia de mecanismos para compartir conocimientos, se deduce que la institución se enfoca en el aprovechamiento del conocimiento colectivo e individual para mejorar su gestión.
- Documentar y compartir conocimientos reduce la duplicación de esfuerzos y aumenta la capacidad de innovación; esto es positivo en los procesos institucionales.
- El 15.4% que no percibe estos mecanismos podría representar a los funcionarios que recién se han vinculado a la entidad y por tanto, podrían estar enfrentando barreras de comunicación o desconocimiento de las herramientas existentes.

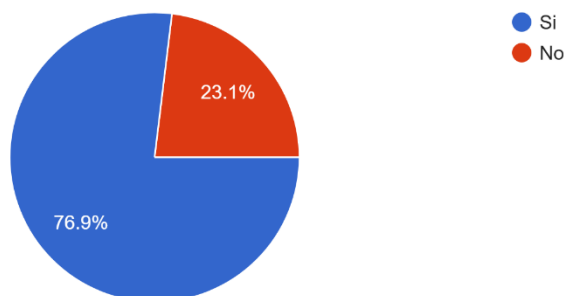
Recomendaciones

- Fortalecer la comunicación y difusión de la información interna relacionada con los mecanismos de gestión del conocimiento, a fin de asegurar de que todos los funcionarios estén informados sobre su existencia y uso.
- Teniendo en cuenta que algunos indagados (15.4%) respondieron "No" se sugiere diseñar soluciones que aborden esas limitaciones de comprensión.
- En la medida de lo posible, implementar plataformas digitales (intranets) que faciliten el acceso a la información y el intercambio de conocimientos.
- Organizar reuniones interdisciplinarias para que los funcionarios compartan abiertamente sus experiencias y conocimientos.
- Implementar indicadores que medien la efectividad de los mecanismos de gestión del conocimiento y realizar los ajustes según corresponda.

16. Gestión y desarrollo humano: se enfoca en potenciar el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Pregunta: ¿Considera que su institución ofrece oportunidades para el desarrollo profesional de sus funcionarios?

14 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 76.9%: La institución se enfoca en potenciar el desarrollo profesional de sus funcionarios. Así lo ratifica la mayoría de los interrogados.

Respuestas ("No") - 23.1%: la institución no fomenta adecuadamente el desarrollo profesional de sus funcionarios. Es la percepción de una proporción significativa de interrogados que perciben carencias en la implementación de estrategias de desarrollo.

Interpretación cualitativa

- La imagen de la institución como un empleador se ve fortalecida según la valoración de la mayoría de los sondeados que respondieron afirmativamente.
- Existen brechas en la accesibilidad a los programas existentes. Es la percepción de la proporción de participantes que responden negativamente. Esto puede reflejar una falta de comunicación sobre su disponibilidad.

Recomendaciones

- Asegurarse de que todos los funcionarios, sin importar su puesto de trabajo, tengan acceso equitativamente a las oportunidades de desarrollo profesional.
- Ampliar la difusión de las iniciativas de desarrollo profesional que ofrece la entidad para asegurarse de que todos los funcionarios estén al tanto de las oportunidades disponibles.
- Evaluar la efectividad de las oportunidades, mediante mecanismos de retroalimentación que identifiquen las fortalezas y las debilidades en los programas actuales de desarrollo profesional.
- Adaptar las capacitaciones a las tendencias que enfrenta la institución.
- Incentivar la participación de los funcionarios.

Argumente su respuesta.

Tabulación / segmentación de las 13 respuestas.

Tomadas literalmente del formato diligenciado por los participantes

- La institución ofrece espacios donde se puede capacitar, la flexibilidad para poder desarrollar estudios.
- Sí, porque nos facilitan cursos para mejorar las habilidades laborales
- A través de diferentes convenios entre ellos universidad Cesmag brinda apoyo al personal para desarrollarse en los diferentes programas y actividades.
- Brindo asesoría en el área de contratación en el área archivística
- Desconozco de las oportunidades que la Alcaldía ofrece para el desarrollo profesional de sus funcionarios
- La entidad brinda espacios para dar a conocer nuestros conocimientos a través capacitaciones al personal, la presentación de informes tanto internos como externos

Análisis no exhaustivo de las respuestas proporcionadas acerca de las oportunidades de desarrollo profesional en la institución estudiada:

Interpretación cualitativa de las respuestas recurrentes

- Compromiso organizacional con el aprendizaje y el desarrollo: varias respuestas mencionan que la institución ofrece espacios para la formación, así como también se brinda flexibilidad para aquellos funcionarios que desean estudiar.
- Sobresale el convenio colaborativo con la Universidad Cesmag, que brinda apoyo para que el personal acceda a diferentes programas y actividades de formación.
- La entidad promueve actividades de capacitación y fomenta la transferencia de conocimientos, a través de talleres que potencian el aprendizaje colectivo y fortalecen las competencias del personal.
- Se señala que las capacitaciones se adaptan según el rol desempeñado.
- Se menciona que la ley permite este tipo de formación y que la institución no restringe el acceso, al aprendizaje continuo.
- Una respuesta resalta que no existe un fondo destinado específicamente al avance de estudios de los funcionarios, lo cual limita el acceso a oportunidades de desarrollo profesional para quienes no pueden asumir los costos personalmente.
- Una de las respuestas indica que algunos funcionarios no están al tanto de las oportunidades de capacitación ofrecidas por la institución. La causa podría obedecer a una falta de comunicación interna o a una distribución desigual de la información.

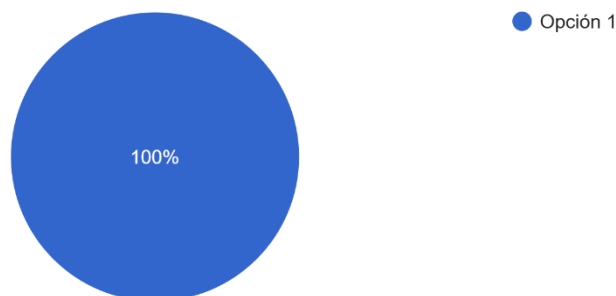
Recomendaciones

- Facilitar aún más el acceso de los funcionarios a programas académicos y reforzar el compromiso de la institución con el desarrollo profesional.
- Diseñar estrategias de difusión masiva sobre las oportunidades de capacitación, procurando que todos los funcionarios queden informados de lo que se ofrece.
- Revisar las políticas de capacitación para garantizar que las oportunidades lleguen a todas las áreas y niveles de la organización.
- Ampliar la red de alianzas con instituciones educativas como la ESAP, con el fin de diversificar las opciones de formación disponibles para los funcionarios.
- Monitorear y evaluar como las capacitaciones influyen en el desempeño laboral y la satisfacción del personal, y ajustar los programas según sea necesario.

17. Nuevo liderazgo: liderazgo transformacional que motiva y orienta a la innovación.

Pregunta: ¿El líder de su institución inspira y fomenta la innovación en la gestión pública?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 100%: la totalidad de los interrogados considera que su líder inspira y fomenta la innovación en la gestión pública. Este consenso generalizado indica que el liderazgo dentro de la institución está enfocado en orientar estrategias que promuevan el cambio y la mejora continua.

Respuestas ("No") - 0%: no hubo respuestas en contra, lo cual indica que no existe disidencia respecto a la capacidad de líder para inspirar a los funcionarios y favorecer la innovación.

Interpretación cualitativa

- El estilo de liderazgo transformacional actual es un motor para la creatividad y la innovación en el trabajo, así lo indican los resultados del ítem lo cual fortalece el compromiso del equipo.

- La unanimidad en las respuestas sugiere que el líder es visto como una figura que influye en el personal para el logro de objetivos estratégicos de la organización.

Recomendaciones

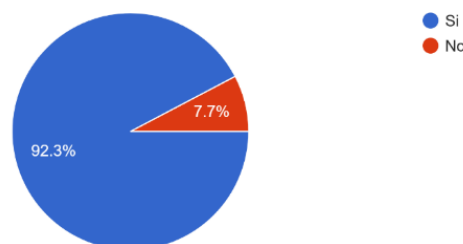
- Maximizar el impacto positivo del liderazgo para impulsar proyectos innovadores en los servicios ofrecidos a la comunidad.
- Documentar y difundir las buenas prácticas de liderazgo transformacional utilizadas en la institución, para que sirvan como un referente para otros contextos organizacionales.
- Procurar que este estilo de liderazgo transformacional continúe evolucionando e integrando nuevas ideas y técnicas que motivan al personal a mejorar procesos con innovaciones.
- Realizar un seguimiento de los procesos innovadores liderados por la institución para medir el impacto del liderazgo transformacional en los objetivos organizacionales.

18. Gerencia por valores: asegura que las acciones y decisiones estén alineadas con valores organizacionales.

Pregunta: ¿Las decisiones en su dependencia reflejan valores institucionales como la ética y la transparencia?

14 respuestas

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 92.3%: la mayoría de los sondeados confirma que las decisiones de su dependencia son tomadas con ética, transparencia y están alineadas con los valores institucionales, lo cual que fortalece la confianza en los procesos internos.

Respuestas ("No") El 7.7%: percibe que las decisiones tomadas al interior de su dependencia no reflejan los valores institucionales como tales. Esto podría mostrar áreas donde la comunicación, implementación o monitoreo de estos valores necesita refuerzo en el corto plazo.

Interpretación cualitativa:

- Los valores ética y transparencia son aplicados en la mayoría de las dependencias, así lo confirma la importante fracción **92.3%** de respuestas. Se infiere entonces que se fomenta la confianza pública y la credibilidad en la institución.
- Aún existen áreas donde los valores organizacionales podrían no estar completamente integrados en la toma de decisiones. Lo confirma la minoría de participantes (**7.7%**) Esto representa una oportunidad para mejorar la cohesión y alineación interna de la institución.

Recomendaciones

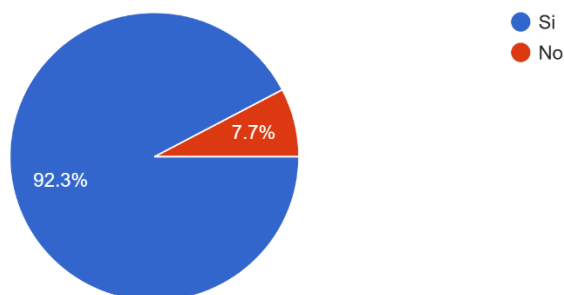
- Implementar sesiones periódicas de capacitación en valores específicamente ética y transparencias dirigidas a todos los niveles jerárquicos de la Alcaldía.
- Promover la discusión sincera y abierta sobre cómo los valores mencionados pueden ser mejor aplicados en las decisiones diarias.
- Implementar indicadores para medir, monitorear y evaluar periódicamente la alineación entre decisiones organizacionales y valores institucionales e identificar las áreas donde las respuestas negativas predominan y trabajar en estrategias para abordar las percepciones negativas.
- Diseñar sistemas de incentivos y reconocimientos para las dependencias y funcionarios que demuestren un compromiso sobresaliente con la ética y la transparencia.

19. Gerencia de la calidad total: busca la mejora continua en todos los procesos para generar valor público.

Pregunta: ¿Su institución tiene estrategias claras para mejorar la calidad de los servicios públicos?

14 respuestas

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 92.3%: al igual que en el ítem anterior, la mayoría de los encuestados indica que la Alcaldía aplica con determinación estrategias que promueven la mejora continua en la calidad de los servicios que presta a la comunidad. Se concluye que los esfuerzos institucionales para propiciar procesos eficientes que generen valor para la comunidad.

Respuestas negativas ("No") - 7.7%: una minoría expresó que no se implementan estrategias para mejorar la calidad de los servicios. Esto podría indicar que la comunicación no ha sido difundida en todas las áreas de la institución.

Interpretación cualitativa:

- Compromiso. El alto porcentaje de respuestas afirmativas es clara evidencia que los funcionarios que la Alcaldía priorizan sus procesos de calidad con miras a garantizar la generación de valor público.
- hay un grupo representado por el (7.7%) que responde que no son visibles dichos compromisos; ese resultado es un indicio que probablemente la causa provenga del desconocimiento o insuficiente comunicación al interior de la entidad.

Recomendaciones

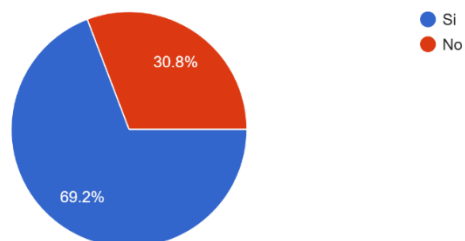
- Fortalecer la comunicación masiva sobre las estrategias de calidad, implementando canales internos para informar sobre las iniciativas de mejora continua.
- Realizar reuniones periódicas para retroalimentar sobre los procesos implementados.
- Ampliar el alcance de las estrategias para garantizar que todos los niveles y áreas de la institución estén involucrados en las prácticas de calidad.
- Adaptar las estrategias según las necesidades específicas de cada dependencia.
- Medir el impacto del mejoramiento de las estrategias a través de indicadores de calidad de los servicios.
- Mediante indagación, descubrir áreas donde la percepción de los funcionarios puede ser mejorada.
- Promover una cultura de calidad, fomentando la participación de los funcionarios en los procesos de mejora y reconocer públicamente los avances y logros en la implementación de estrategias de calidad.

20. Gerencia por competencias: identifica y fortalece habilidades para mejorar el desempeño organizacional.

Pregunta: ¿Se realizan evaluaciones en su institución para descubrir y desarrollar competencias laborales?

14 respuestas

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 69.2%: la mayoría de los sondeados confirma la realización de evaluaciones orientadas a identificar y desarrollar competencias laborales. Con este balance se concluye que hay un compromiso institucional con la mejora del desempeño organizacional y el mecanismo llevado a cabo es la evaluación al desempeño de los funcionarios.

Respuestas ("No") - 30.8%: aunque menor, es una proporción significativa, la que señala que no se realizan evaluaciones de este tipo. Esto podría reflejar limitaciones en la comunicación sobre estos procesos en algunas áreas de la entidad.

Interpretación cualitativa:

- La institución implementa mecanismos para evaluar competencias, se concluye a partir de las respuestas **69.2%**: positivas que resaltan la importancia de determinar fortalezas y áreas de mejora para tomar medidas para el desarrollo del personal.
- El porcentaje de respuestas negativas refleja que algunas dependencias no se involucran de manera efectiva en estas prácticas; se corre el riesgo de generar disparidades en el desarrollo de las habilidades necesarias para un buen desempeño laboral.

Recomendaciones

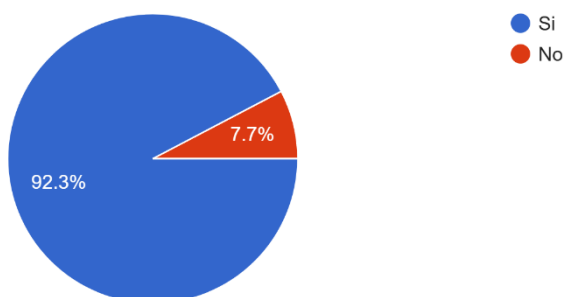
- Ampliar el alcance de las evaluaciones aplicándolas a todos los funcionarios, independientemente de su rol o área de trabajo, para promover el desarrollo de competencias en los casos que sean necesarios

- Difundir con lenguaje claro y por la mayor cantidad de medios posibles, los objetivos y beneficios de las evaluaciones de competencias, para asegurar que los funcionarios comprendan su propósito y participen activamente.
- Impulsar las metas organizacionales y el crecimiento profesional de cada empleado a través de planes personalizados basados en los resultados de las evaluaciones.
- Monitorear el impacto de las evaluaciones a través de indicadores (KPI'S) que muestren si estas prácticas están mejorando efectivamente el desempeño organizacional y ajustarlas según los balances obtenidos.

21. Humanismo y Administración: enfatiza el bienestar del empleado como clave para una gestión eficiente.

Pregunta: ¿Considera que su institución promueve un ambiente laboral saludable y motivador?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 92.3%: La institución promueve un ambiente laboral positivo y motivador, se concluye a partir de las respuestas de la mayoría de encuestados que valora los esfuerzos organizacionales para priorizar el bienestar de los funcionarios como parte de la gestión eficiente.

Respuestas ("No") - 7.7%: no existe un énfasis suficiente en el fomento de un entorno laboral saludable y motivador es la opinión de un pequeño grupo de consultados. Esto indica que hay áreas en donde la implementación de prácticas centradas en el bienestar podría ser mejorada.

Interpretación cualitativa:

- las políticas o estrategias actuales relacionadas con el bienestar laboral están teniendo un impacto favorable entre los funcionarios según la percepción del (92.3%) de interrogados. Lo cual contribuye a mejorar la satisfacción, el compromiso y la productividad dentro del entorno laboral.
- Se deben revisar ciertas dependencias (7.7%) en donde las respuestas son negativas y reflejan una posible carencia en la promoción de un ambiente saludable.

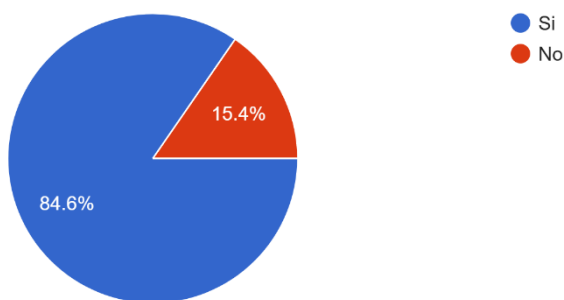
Recomendaciones

- Aumentar el acceso a programas de bienestar físico, mental y emocional.
- Desarrollar talleres o actividades que refuercen la motivación y la cohesión del equipo.
- Aplicar encuestas para medir la percepción del clima laboral y detectar áreas de mejora.
- Evaluar el impacto de estas iniciativas en el desempeño organizacional, a través de métricas o indicadores o KPI'S
- Asegurarse de que EL apoyo y acceso a recursos de bienestar sea equitativo para todas las dependencias.
- La creación de un ambiente laboral que priorice la salud y la motivación de los funcionarios debe ser un compromiso de los líderes de cada área.

22. Capital intelectual: valora el conocimiento y habilidades del personal como activos estratégicos.

Pregunta: ¿En su institución se reconocen y aprovechan las capacidades y conocimientos del personal en la gestión pública?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 84.6%: el conocimiento y las habilidades del personal son valorados como activos estratégicos dentro de la institución. Es la percepción de la mayoría de encuestados **84.6%**. Lo cual refleja un reconocimiento a la importancia al capital humano de la entidad.

Respuestas ("No") - 15.4%: un grupo minoritario considera que sus conocimientos no son adecuadamente reconocidos; Esto indica que la entidad debe procurar mejorar la percepción de la esa minoría que es significativa.

Interpretación cualitativa:

- En general, la institución reconoce al personal como un recurso estratégico y valioso. Se infiere a partir del porcentaje de respuestas afirmativas **84.6%**.
- La institución no brinda el mismo nivel de valoración a todos los funcionarios. Se concluye con base en las respuestas negativas, (**15.4%**). Esto podría impactar la satisfacción de una minoría que tiene un peso importante.

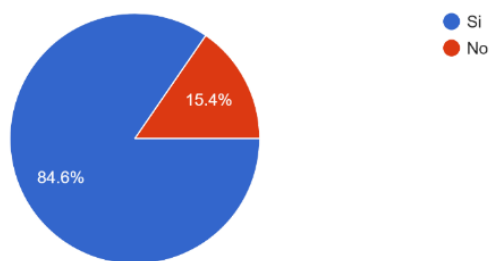
Recomendaciones

- Establecer políticas de reconocimiento individual y colectivo, con el propósito de resaltar e incentivar las contribuciones del personal, asegurándose de que todos los funcionarios se sientan valorados.
- Difundir por todos los medios disponibles, y con lenguaje sencillo y claro, cómo la institución aprecia y valora el conocimiento de su personal en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos.
- Que los líderes se encarguen de descubrir las habilidades individuales de los funcionales para aprovecharlas en la gestión institucional.
- Establecer indicadores para medir como el impacto del capital intelectual contribuye a la efectividad de los resultados de la institución.

23. Organización horizontal: reduce jerarquías para mejorar la comunicación y colaboración.

Pregunta: ¿En su institución se promueve la comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 84.6%: en la institución se promueve la comunicación abierta entre todos los niveles jerárquicos. Es la opinión de la mayoría de interrogados. Esto indica la Alcaldía se esfuerza por reducir las barreras jerárquicas y alentar un ambiente de colaboración y diálogo efectivo.

Respuestas ("No") - 15.4%: no se fomenta suficientemente la comunicación abierta entre los niveles jerárquicos. Es la percepción de un porcentaje menor de los interrogados. Esto refleja que en ciertas áreas de trabajo las jerarquías siguen siendo una barrera para la interacción.

Interpretación cualitativa:

- La Alcaldía promueve la colaboración y la cultura de trabajo inclusivo para mejorar la productividad y el clima organizacional armónico. Es la opinión del **84.6%** de funcionarios consultados.
- Los niveles jerárquicos limitan la comunicación. Es la percepción del **15.4%** de funcionarios interrogados. Esta percepción muestra que los esfuerzos para propiciar la horizontalidad no han sido lo suficientemente efectivos.

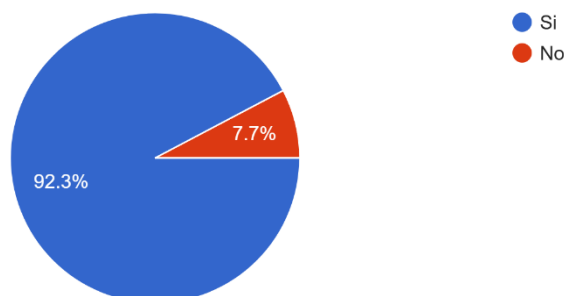
Recomendaciones

- Abrir espacios en donde todos los niveles jerárquicos tengan la oportunidad de compartir ideas y opiniones de forma abierta.
- Promover capacitaciones en temas como desarrollo de habilidades comunicativas entre líderes y funcionarios de niveles inferiores.
- Evaluar si hay barreras específicas en donde las jerarquías limiten la comunicación y diseñar estrategias específicas para superar los obstáculos identificados.
- Propiciar una cultura de horizontalidad, con énfasis en la comunicación abierta.
- Realizar evaluaciones periódicas para monitorear el impacto de las campañas de comunicación abierta.

24. Responsabilidad social empresarial: gestiona el impacto social y ambiental de la organización.

Pregunta: ¿En su institución se implementan políticas que favorecen el bienestar social y ambiental del municipio?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 92.3%: La institución implementa estrategias que promuevan el bienestar social y ambiental en el municipio. Es la percepción de la mayoría de los funcionarios que participaron del sondeo. Ese compromiso hacia la responsabilidad social es altamente positivo para la reputación de entidad y la comunidad.

Respuestas ("No") - 7.7%: las estrategias de responsabilidad social no son visibles. Opina el 7.7% de los encuestados. Esto en particular es una oportunidad para mejorar la comunicación o la ejecución de las iniciativas.

Interpretación cualitativa:

- El compromiso social en materia de responsabilidad social de parte de la Alcaldía del Municipio de Nariño está bien valorado por el **92.3%** de los funcionarios que respondieron la encuesta.
- En atención a las respuestas negativas, se intuye que ciertas áreas o dependencias podrían no estar completamente involucradas en estas iniciativas, por posible desconexión o falta de visibilidad o, por falencias en la difusión de la comunicación.

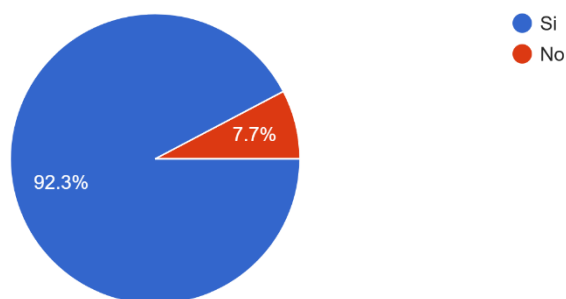
Recomendaciones

- Difundir los logros en materia de responsabilidad social para garantizar que sean conocidos tanto dentro como fuera de la institución.
- Diseñar estrategias para aumentar la inclusividad de todas las dependencias en esas iniciativas, a fin de asegurar una participación equitativa y uniforme en los esfuerzos de sostenibilidad y bienestar social.
- Medir y comunicar impactos tangibles. Estableciendo métricas para evaluar el impacto social y ambiental de las estrategias implementadas.

25. Gerencia por políticas: alinea acciones con objetivos estratégicos definidos.

Pregunta: ¿Las decisiones de su institución están alineadas con las políticas y planes estratégicos municipales?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 92.3%: Las decisiones tomadas por la institución están alineadas con las políticas y planes estratégicos municipales. Es la respuesta que da la mayoría de los funcionarios que percibe positivamente el compromiso de la institución con una gestión orientada a cumplir las políticas estratégicas establecidas.

Respuestas ("No") - 7.7%: no existe alineación suficiente entre las decisiones y los planes estratégicos municipales. Es la percepción de una pequeña minoría que al parecer tiene la necesidad de reforzo en la comunicación o la implementación de estas políticas.

Interpretación cualitativa:

- Un enfoque sólido y cohesionado en la planificación y toma de decisiones estratégicas, alineado con las metas municipales. Se deduce por el alto porcentaje de respuestas afirmativas.
- La presencia de respuestas negativas en un 7.7% muestra la necesidad de asegurarse de que todos los niveles jerárquicos estén plenamente integrados y comprometidos con los objetivos estratégicos.

Recomendaciones

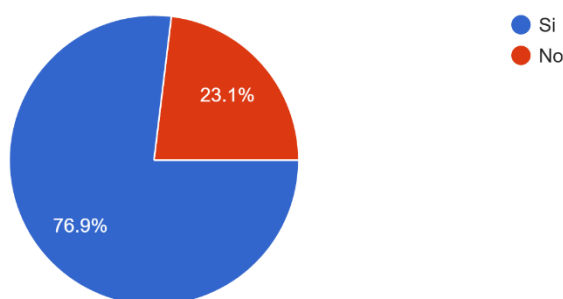
- Ofrecer orientación y refuerzo a las dependencias menos adheridas a las políticas estratégicas, a través de planes de acción específicos que refuercen la coherencia en la implementación de objetivos estratégicos.
- Medir el grado de alineación entre las decisiones tomadas y los planes estratégicos municipales implementando sistemas de evaluación periódica en función de las áreas identificadas como menos alineadas.

- Promoviendo talleres o capacitaciones que refuercen el entendimiento del personal sobre cómo sus decisiones contribuyen a las metas municipales.

26. Gerencia estratégica: diseñar e implementar estrategias de largo plazo para lograr ventajas sostenibles.

Pregunta: ¿Existen estrategias a largo plazo en su institución para mejorar la gestión y servicio público?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 76.9%: este porcentaje reconoce que en la institución existen estrategias a largo plazo tendientes a mejorar la gestión y el servicio público.

Respuestas ("No") - 23.1%: una minoría significativa señaló que no percibe estrategias de largo plazo en la institución. Esto refleja la necesidad de reforzar la comunicación en todas las sobre estas iniciativas de planificación estratégica.

Interpretación cualitativa:

Se evidencia que la institución muestra un enfoque estratégico para lograr ventajas sostenibles, lo que es crucial en el contexto del servicio público. Lo anterior en razón a las respuestas positivas en el sondeo de éste ítem.

- **Percepción de brechas en la estrategia:** las respuestas negativas sugieren la necesidad de revisar si estas estrategias están siendo comunicadas e implementadas de manera uniforme en todos los niveles de la institución.

Recomendaciones

- **Fortalecer la comunicación interna sobre las estrategias,** Informando de manera más clara, precisa y regularmente sobre los objetivos, plazos y avances de las estrategias de largo plazo. Así como también permitiendo a los funcionarios comprender su rol dentro de estas estrategias.

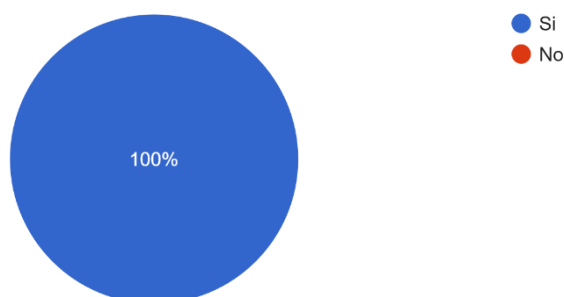
- **Ampliar la participación en la planificación estratégica**, Involucrando a más departamentos y funcionarios en el diseño de las estrategias para favorecer un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos a largo plazo.
- Establecer indicadores de desempeño para medir y monitorear la efectividad de las estrategias de largo plazo
- Realizar evaluaciones periódicas para ajustar las acciones y garantizar que estén alineadas con los objetivos sostenibles.
- **Promover una cultura organizacional basada en la visión estratégica**, procurando y facilitando el entendimiento de cómo las estrategias a largo plazo generan valor público, incentivando la innovación y la mejora continua.

27. Gerencia por procesos: optimiza procesos administrativos para mejorar la eficiencia.

Pregunta: ¿Su institución realiza revisiones periódicas para mejorar sus procesos administrativos?

13 respuestas

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Los sondeados respondieron "Sí" a la pregunta: "*¿Su institución realiza revisiones periódicas para mejorar sus procesos administrativos?*". Esto en particular demuestra un consenso absoluto sobre la percepción de que la institución lleva a cabo dichas revisiones para optimizar su funcionamiento.

Interpretación cualitativa:

- Compromiso de la Alcaldía del municipio de Nariño, con una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la adaptabilidad. Es la confirmación que refleja la unanimidad en las respuestas de los funcionarios que perciben un enfoque sistemático hacia la optimización de los procesos administrativos.

- Las revisiones frecuentes permiten determinar áreas de mejora, garantizando que los procedimientos estén alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

Oportunidades de mejora:

- Asegurarse de que los funcionarios reciban información clara y oportuna sobre los resultados y avances derivados de dichas revisiones para propiciar su activa participación y compromiso.
- Incorporar evaluaciones más detalladas que aborden no solo aspectos administrativos, sino también la innovación tecnológica y la experiencia del usuario.

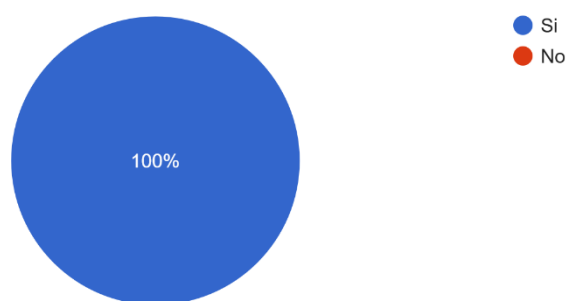
Recomendaciones para potenciar el impacto

- Establecer métricas para monitorear y evaluar la efectividad y el impacto de los procesos revisados en la productividad y satisfacción laboral.
- Promover la retroalimentación constante, fomentando espacios donde los funcionarios puedan aportar ideas y sugerencias sobre cómo mejorar los procesos administrativos.
- En la medida de lo posible, integrar herramientas tecnológicas avanzadas, Incorporando sistemas automatizados que optimicen aún más la revisión de los procesos, reduciendo tiempos y aumentando la precisión.

28. Gerencia integral: enfocada en la mejora del desempeño general de la organización.

Pregunta: ¿Considera que su institución trabaja de manera integral para mejorar la gestión municipal?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

El gráfico refleja que el **100% de los encuestados** respondieron "Sí" a la pregunta: *"¿Considera que su institución trabaja de manera integral para mejorar la gestión municipal?"*. Esto denota un consenso absoluto entre los participantes sobre la percepción de un enfoque integral en la mejora de la gestión.

Interpretación cualitativa

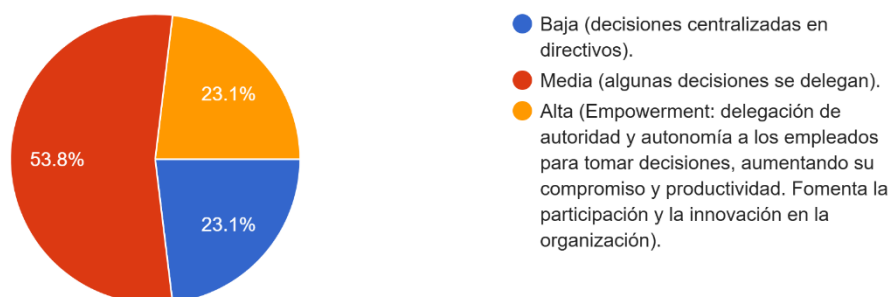
- La institución trabaja de manera cohesiva y alineada para alcanzar los objetivos estratégicos municipales. Es lo que se pudo inferir en razón a la unanimidad en las respuestas de los funcionarios participantes de la pesquisa.
- La optimización constante de actividades con un enfoque integral refuerza el compromiso de los funcionarios con la institución.

Recomendaciones

- Evaluación continua del impacto. Si bien el consenso es positivo, resulta fundamental medir cómo estas prácticas integrales se traducen en resultados tangibles para la gestión municipal.
- Establecer indicadores de desempeño (KPI) ayudaría a identificar áreas específicas de mejora.
- La innovación y adaptabilidad frente a nuevos desafíos, es una forma de asegurar que los procesos integrales se mantengan consistentes a largo plazo.
- Difundir los avances y logros obtenidos, favorece la percepción de la comunidad y fortalece la confianza ciudadana en la transparencia institucional.

29. ¿Qué nivel de autonomía tiene usted en la toma de decisiones dentro de su dependencia?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

1. Baja autonomía ("Decisiones centralizadas en directivos"):

- Representa el **23.1%** de las respuestas. Este grupo percibe que las decisiones están centralizadas en los directivos, lo que puede limitar la independencia de los funcionarios y su capacidad de influir en los procesos.

2. Autonomía media ("Algunas decisiones se delegan"):

- Constituye el **53.8%**, siendo la categoría mayoritaria. Se concluye que, aunque se delegan ciertas decisiones, aún existe un nivel de control significativo por parte de los directivos.
3. **Alta autonomía ("Empowerment: delegación de autoridad y autonomía para tomar decisiones")**: también equivale al **23.1%**. Refleja un entorno laboral en el que se empodera a los funcionarios para que de forma independiente puedan tomar ciertas decisiones, fomentando así su compromiso, productividad e innovación.

Interpretación de los resultados anteriores:

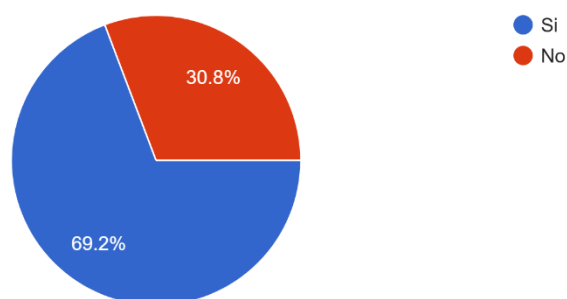
1. Tendencia mayoritaria hacia autonomía media: más de la mitad de los participantes perciben que tienen cierta capacidad de decisión; pero que las directrices principales provienen de los niveles superiores. Esto suscita una autonomía parcialmente promovida.
2. Presencia de extremos: el **23.1%** que percibe baja autonomía, resalta la necesidad de promover un mayor grado de delegación en sus áreas.
3. El 23.1% con alta autonomía representa un claro ejemplo de cómo el empoderamiento puede impulsar una cultura de participación, innovación y compromiso de los funcionarios.

Recomendaciones

- Fortalecer el empoderamiento, implementando estrategias graduales para incrementar la autonomía en aquellos grupos que la perciben como baja, mediante capacitaciones o políticas que deleguen más responsabilidades.
- Fomentar el Empowerment para alcanzar una mayor proporción de funcionarios en el nivel más alto de autonomía. Esto en particular puede incluir programas de liderazgo, comunicación abierta y reconocimiento de logros.
- Balancear supervisión y confianza, para lograr un equilibrio entre la autonomía media y alta, asegurando que los funcionarios reciban orientación adecuada mientras se les permite tomar decisiones por su propia cuenta en sus roles específicos.

30. ¿Existen incentivos o evaluaciones de desempeño para los funcionarios?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

Respuestas ("Sí") - 69.2%: la mayoría de los encuestados considera que existen incentivos para los funcionarios con evaluaciones de desempeño sobresalientes. Esto puede contribuir a mejorar la eficiencia organizacional.

Respuestas ("No") - 30.8%: una minoría significativa no percibe la existencia de dichos incentivos. La causa podría encontrarse en las áreas en donde las estrategias de reconocimiento y evaluación no están suficientemente integradas.

Interpretación cualitativa:

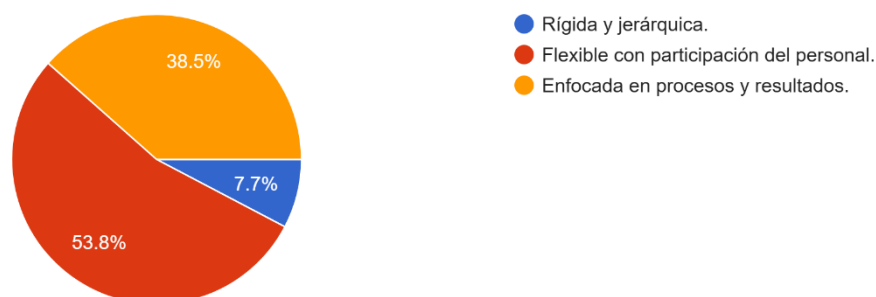
- Las respuestas positivas indican que la institución reconoce la importancia de incentivar y evaluar a su personal como parte de la gestión organizacional. Generalmente este tipo de iniciativas promueven la productividad y la satisfacción laboral que redundan en la generación de valor público.
- Las respuestas negativas sugieren que aún hay funcionarios que no perciben incentivos a las evaluaciones de desempeño sobresaliente, lo que puede afectar su motivación. Esta opinión podría ser abordado mediante una comunicación interna más amplia.

Recomendaciones

- Fortalecer la transparencia de los programas existentes, mediante la difusión de la información sobre los incentivos a evaluaciones de desempeño disponibles para garantizar que todos los funcionarios estén enterados de estos mecanismos.
- Ampliar la cobertura de los incentivos, mediante estrategias que incluyan a todos los niveles jerárquicos, asegurando que dichos incentivos sean accesibles para todo el personal.
- Evaluar periódicamente el impacto del programa de incentivos en términos de motivación y desempeño, ajustando las políticas según los resultados obtenidos.

31. ¿Cómo calificaría la estructura organizativa de su dependencia? 14 respuestas

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

El gráfico muestra cómo los consultados califican la estructura organizativa de su dependencia, basado en **13 respuestas**. A continuación, se desglosan los resultados:

Rígida y jerárquica (7.7%): un pequeño porcentaje de los encuestados percibe la estructura organizativa como rígida y basada en jerarquías formales. Esto en particular podría redundar en limitaciones en la flexibilidad y en la activa participación de los funcionarios.

Flexible con participación del personal (53.8%): más de la mitad considera que la estructura es participativa y permite mayor flexibilidad, lo que supone un enfoque que fomenta la colaboración y el involucramiento de los funcionarios en los procesos.

Enfocada en procesos y resultados (38.5%): una proporción significativa ve la estructura organizativa como orientada a objetivos concretos y resultados. Se concluye entonces la existencia de un posible enfoque en la eficiencia y en la optimización de los procesos internos.

Interpretación cualitativa:

- **Diversidad en las percepciones:** aunque predomina la percepción de flexibilidad y participación, la presencia de respuestas que señalan rigidez advierte la posible existencia de diferencias significativas entre las dependencias o niveles jerárquicos dentro de la institución.
- La mayoría enfatiza en estructuras modernas y dinámicas (flexibles y orientadas a resultados), a fin de promover la innovación y el compromiso del personal.
- La percepción de rigidez en ciertos grupos, es importante abordarla a fin de garantizar que todos los funcionarios tengan acceso a un ambiente organizacional inclusivo y adaptable.

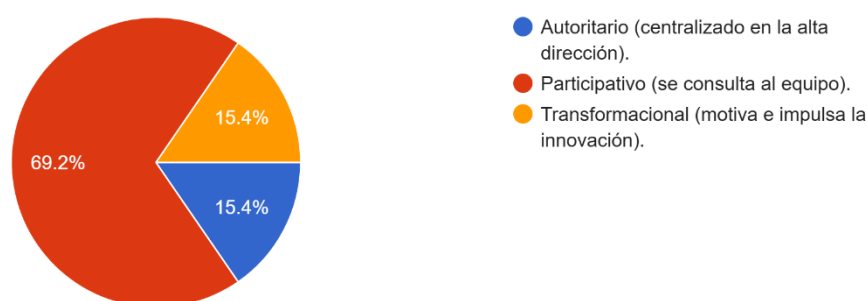
Recomendaciones

- Continuar promoviendo y reforzando estructuras flexibles, ampliando la participación del personal en la toma de decisiones y fomentando la colaboración entre compañeros.

- Identificar las dependencias o procesos donde se percibe rigidez y trabajar en estrategias para optimizar la estructura organizativa, como la descentralización de decisiones.
- Integrar los aspectos positivos de flexibilidad y enfoque en resultados, asegurando que las estructuras organizativas sean adaptables a los objetivos estratégicos.

32. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en su entidad?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

El gráfico que precede presenta los balances de la pesquisa basada en las 13 respuestas allegadas a éste estudio. A continuación, se subraya las características relacionadas con los estilos de liderazgo predominantes en la entidad, ofreciendo reflexiones sobre el impacto de cada enfoque.

Autoritario (centralizado en la alta dirección) - 15.4%:

- Este estilo se caracteriza por la toma de decisiones en niveles jerárquicos superiores con poca consulta al equipo. La proporción del **15.4%** refleja que en ciertas áreas puede prevalecer este enfoque, posiblemente por la naturaleza del trabajo o la estructura organizativa.

Participativo (se consulta al equipo) - 69.2%:

- Este estilo prevalece en la mayoría de las respuestas. Indica un liderazgo que involucra al equipo en el proceso de toma de decisiones, fomentando la colaboración y el intercambio de ideas, lo cual puede potenciar la cohesión interna y la innovación.

Transformacional (motiva e impulsa la innovación) - 15.4%:

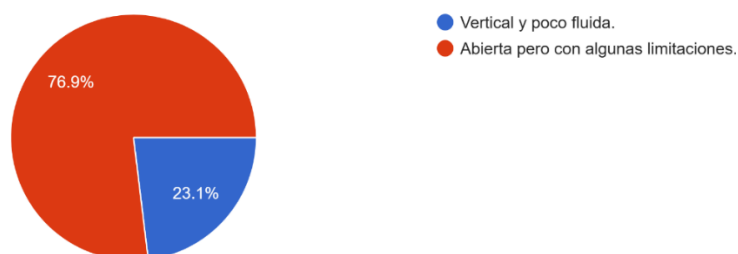
- A pesar de ser minoritario, este estilo tiene un impacto significativo, dado que se centra en inspirar y motivar a los funcionarios para lograr cambios positivos y fomentar la innovación dentro de la institución.

Recomendaciones

- **Fortalecer el liderazgo participativo**, procurando que todos los niveles jerárquicos se sientan incluidos en la toma de decisiones.
- **Promover el liderazgo transformacional**, mediante capacitaciones para líderes que buscan propiciar un enfoque más transformacional, alineado con la innovación y el cambio organizacional.
- **Revisar las áreas en donde predomina el estilo de liderazgo autoritario**, a fin de determinar si se adapta a las necesidades actuales y si pudiera combinarse de un enfoque más participativo o transformacional.

33. ¿Cómo es la comunicación interna en su dependencia?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

La comunicación se clasifica en dos categorías:

- **Vertical y poco fluida (23.1%)**: un segmento importante considera que la comunicación interna es vertical, implicando marcada jerarquía y poca interacción fluida. Este estilo puede dificultar el flujo de información y afectar la toma de decisiones.
- **Abierta, pero con algunas limitaciones (76.9%)**: la mayoría percibe una comunicación relativamente abierta, pero con ciertas restricciones. Se deduce interacción participativa, pero que también refleja áreas de mejora, especialmente para abordar las limitaciones detectadas.

Interpretación de los resultados anteriores:

1. Predominio de una comunicación moderadamente abierta: aunque hay esfuerzos por propiciar una comunicación inclusiva, las limitaciones mencionadas pueden constituirse en barreras como reuniones poco efectivas o dificultades en la transmisión de información entre niveles jerárquicos.

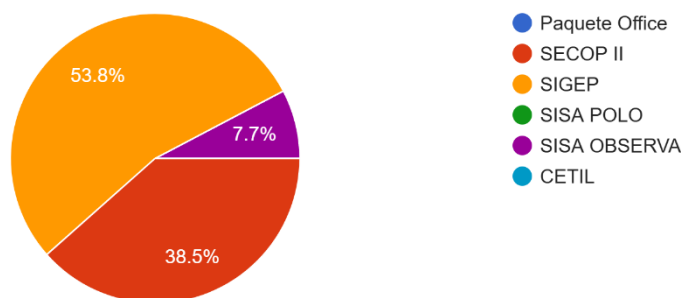
2. Áreas con comunicación vertical persistente: el 23.1% que percibe una comunicación vertical puede ser indicio de jerarquías tradicionales que aún limitan la fluidez y el acceso a la información.

Recomendaciones para mejorar la comunicación interna

- **Estimular la horizontalidad en la comunicación**, creando espacios regulares donde todos los niveles puedan interactuar abierta y colaborativamente a través de herramientas digitales para simplificar el intercambio de la información.
- **Descubrir y abordar las limitaciones actuales**, realizando encuestas internas para entender mejor las restricciones específicas que enfrentan los funcionarios. Así como también, diseñando estrategias que faciliten la comunicación.
- **Capacitar en habilidades comunicativas**, ofreciendo talleres, para líderes y subordinados.
- **Fortalecer la retroalimentación**, implementando canales anónimos para recibir opiniones y sugerencias, mejorando la confianza y participación de todos los niveles jerárquicos.

34. ¿Qué herramientas tecnológicas en la gestión administrativa?

13 respuestas



Interpretación cuantitativa

El gráfico refleja el uso de herramientas tecnológicas en la gestión administrativa según las 13 respuestas recopiladas:

Principales Resultados

Paquete Office (0%): ningún encuestado menciona el uso exclusivo del Paquete Office, lo que podría sugerir que su impacto está más integrado en tareas de apoyo administrativo y no en procesos especializados.

SECOP II (38.5%): una proporción significativa considera esta plataforma como importante para su puesto de trabajo, especialmente en la administración de contratos y adquisiciones públicas.

SIGEP (53.8%): es la herramienta más mencionada por los participantes, reflejando su uso central en el manejo de la información del talento humano entre otras operaciones administrativas esenciales.

SISA POLO (7.7%): aunque minoritario, SISA POLO tiene un rol en procesos específicos.

SISA OBSERVA y CETIL (0%): estas herramientas no fueron mencionadas, lo que podría sugerir un alcance limitado o un uso especializado.

Conclusiones del ítem 34

- Las plataformas **SIGEP y SECOP II**, representan la columna vertebral de las actividades administrativas y en procesos estratégicos.
- Las herramientas con bajo uso como SISA POLO podrían potenciarse mediante capacitaciones o estrategias de integración en áreas menos involucradas.
- **Rol del Paquete Office**: aunque no se menciona directamente, su uso probablemente complementa las funciones de herramientas más avanzadas.

Recomendaciones

- Promover el conocimiento y uso de herramientas como SISA POLO para mejorar su impacto en la gestión.
- Continuar fortaleciendo el uso de Optimización del SIGEP y SECOP II mediante actualizaciones y soporte técnico para optimizar la utilización de estos.
- Evaluar periódicamente cómo estas herramientas están influyendo en la productividad y ajustar las estrategias tecnológicas según los resultados obtenidos.

35 ¿Qué sugerencia realizaría usted desde su rol de funcionario, como oportunidad de mejora para su institución o dependencia?

A continuación, se transcriben **textualmente** las respuestas y posteriormente se realiza un análisis general al ítem 35, con base en las respuestas recurrentes:

1. Ninguna
2. El trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo de actividades
3. Que se necesita más presupuesto para mejorar los equipos de cómputo
4. Debería tenerse más presente la opinión de todos los funcionarios, sin importar el cargo, el rango o dependencia a la cual esté adscrito. Y de esta manera lograr más espacios de convivencia sana y bienestar

5. Recursos para En cuanto a la dependencia, se refiere a la necesidad de contar con más recursos, específicamente en lo que respecta a equipos de cómputo, para mejorar el desarrollo y la eficiencia de las actividades realizadas.
6. Tener mucho más en cuenta las capacidades de cada funcionario.
7. Ninguna
8. Realizar continuas capacitaciones desde nuestro rol
9. Que se capacite al personal sobre los sistemas de gestión y calidad, como elaborar planes de acción, conocer las Tablas de retención, MIPG etc.
10. MAS PARTICIPACIÓN
11. Ir siempre en mejora continua seguir en este rol
12. Desarrollar un plan de capacitaciones que incluya cursos, talleres y programas de desarrollo de habilidades para los funcionarios, realizar un análisis de las necesidades de capacitación de los funcionarios para determinar las áreas de mejora y desarrollar un plan de capacitación personalizado para así fortalecer los balances requeridos en el Plan de Desarrollo municipal.

Análisis integral de las sugerencias proporcionadas por los funcionarios para mejorar la institución o dependencia, basado en las 13 respuestas recopiladas:

Oportunidades de mejora identificadas:

- **Fortalecimiento del trabajo en equipo:** algunos funcionarios consideran que promover el trabajo colaborativo es importante para la ejecución de las actividades. Este ejercicio podría reforzar la cohesión y el sentido de pertenencia entre los equipos.
- **Mejoras en recursos tecnológicos:** existe una necesidad reiterada de aumentar el presupuesto para actualizar y mejorar los equipos de cómputo lo cual impacta directamente la calidad del trabajo administrativo.
- **Mayor inclusión y valoración de opiniones:** se destaca la importancia de tomar en cuenta la voz de todos los funcionarios, independientemente de su cargo o rango, para propiciar un ambiente inclusivo y participativo, además de favorecer la convivencia y el bienestar.
- **Capacitación continua,** varias respuestas insinúan que se implementen programas regulares de capacitación enfocados en habilidades prácticas tales como elaboración de planes de acción, Tablas de Retención Documental, Sistemas de Gestión de la Calidad, y el modelo MIPG. También se enfatiza la necesidad de desarrollar un plan de formación personalizado que aborde las áreas de mejora identificadas en cada funcionario.
- **Aumento de la participación:** algunos funcionarios aducen que se debería promover una participación más activa en los procesos de gestión y toma de decisiones, lo que incrementaría el compromiso organizacional.

- **Compromiso con la mejora continua:** varias respuestas proponen que la dependencia se mantenga enfocada en superar los retos existentes y optimizar los procesos.

Respuestas sin propuestas específicas

- Un grupo pequeño indicó que no tienen ninguna sugerencia, lo que podría interpretarse como una conformidad o falta de claridad sobre cómo contribuir a la mejora institucional.

Recomendaciones basadas en las sugerencias de los funcionarios

- **Fomentar el trabajo colaborativo,** organizando talleres de integración, actividades grupales y reuniones periódicas que fortalezcan el trabajo en equipo y el diálogo interno y las relaciones formales.
- **Invertir en infraestructura tecnológica,** priorizando la asignación de recursos para la renovación y adquisición de equipos de cómputo, a fin de que todos los funcionarios cuenten con herramientas adecuadas para sus funciones.
- **Implementar un plan integral de capacitaciones,** que incluyan cursos, talleres y entrenamientos personalizados, alineados con el Plan de Desarrollo Municipal y enfocados en áreas clave como sistemas de gestión, planeación y calidad.
- **Promover el Empowerment,** sin importar su rol jerárquico.
- **Fortalecer el bienestar laboral,** mediante actividades que fomenten la sana convivencia y el equilibrio emocional, como programas de bienestar y reconocimiento al esfuerzo colectivo.
- **Consolidar una cultura de mejora continua,** incentivando a los equipos proactivos que diseñan propuestas innovadoras para optimizar los procesos internos.

El análisis de la encuesta a los funcionarios refleja un enfoque integral que abarca recursos, desarrollo personal, inclusión y bienestar.

ANÁLISIS DE RESULTADOS: encuesta aplicada a la ciudadanía del municipio de Nariño (8 de abril de 2025)

Objetivo de la encuesta:

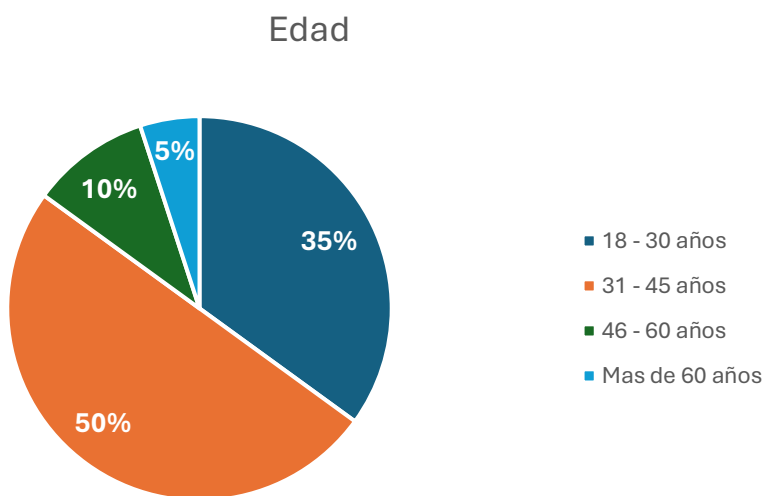
Recopilar y analizar las percepciones y opiniones de los ciudadanos del municipio de Nariño, respecto a la calidad de los servicios y la gestión de las dependencias de la Alcaldía, con el fin de identificar áreas de mejora y realizar recomendaciones desde el Núcleo Temático Organizaciones Públicas y Gestión de la Escuela de Administración Pública, -Esap- Territorial Nariño - Alto Putumayo a fin de que se promueva una gestión centrada en las necesidades de la comunidad.

Las secciones del sondeo aplicado a la comunidad inician con los datos generales de los encuestados tales como: edad, sexo, nivel educativo, ocupación; posteriormente las preguntas inherentes a la interacción con la Alcaldía. Las respuestas ayudarán a evaluar y mejorar la gestión administrativa del municipio de Nariño, (N).

Para el análisis de las respuestas, se organizó la información por categorías y se procedió a la interpretación como se muestra a continuación.

1. Perfil demográfico

a) **Edad:** rangos 18-30 años, 31- 45 años y 46-60 años.



Interpretación Cuantitativa

El grupo predominante se encuentra entre los 31 y 45 años, seguido por los jóvenes adultos de 18 a 30 años. De los 16 sondeos los rangos se distribuyen por grupos:

- 31 - 45 años: 56.3% (la mayoría de los consultados)
- 18 - 30 años: 25% (segundo grupo más numeroso)
- 46 - 60 años: 12.5%
- Más de 60 años y Menor de 18 años: No presentan porcentaje en la gráfica

Interpretación Cualitativa

Los adultos en edad productiva, con experiencia laboral y estabilidad económica, la mayoría de los encuestados que responden está en el rango de 31 a 45 años (56.3%)

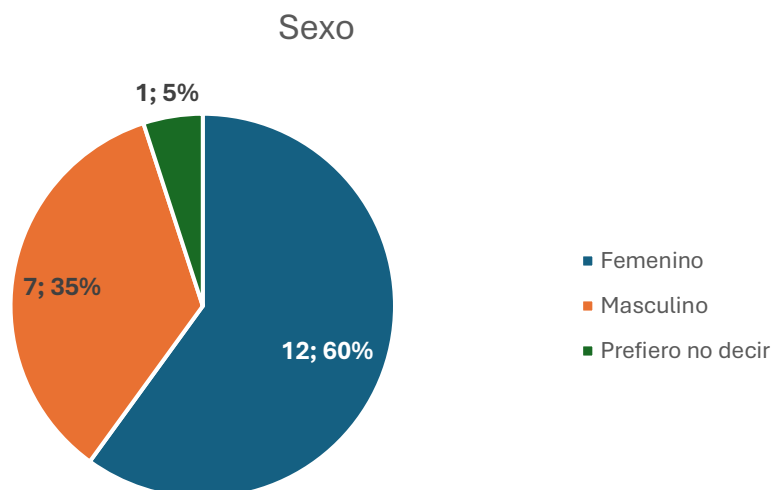
Se recibió una baja representación de los jóvenes menores de 18 años y de adultos mayores, a pesar de ser parte del público objetivo de la encuesta.

Diversidad generacional: Aunque hay un grupo predominante, la presencia de consultados de distintas edades permite analizar una diversidad de perspectivas.

Recomendaciones para la Alcaldía

- La Alcaldía podría invitar a toda la comunidad a las diferentes reuniones como rendición de cuentas, por ejemplo, pero enfocar sus estrategias en el grupo de 31 - 45 años.
- Analizar la baja tasa de participación de jóvenes menores de 18 años y adultos mayores de 60 años.
- Analizar el interés en los asuntos de la Alcaldía de cada grupo etario.

b) Sexo. En el grupo de interrogados hubo representación masculina y femenina; sin embargo, algunos optaron por no revelar su género.



Interpretación Cuantitativa

- Femenino: 60%
- Masculino: 35%
- Prefiero no decir: 5%

La mayor parte de los participantes corresponde al género femenino 60%, seguida del masculino, 35% con un pequeño grupo representado por el 5% que prefiere no revelar su género.

Interpretación Cualitativa

En la muestra predominan las mujeres. Se infiere que es el grupo poblacional que tiene mayor interés en dar a conocer sus opiniones con respecto a los asuntos de la Alcaldía del municipio de Nariño.

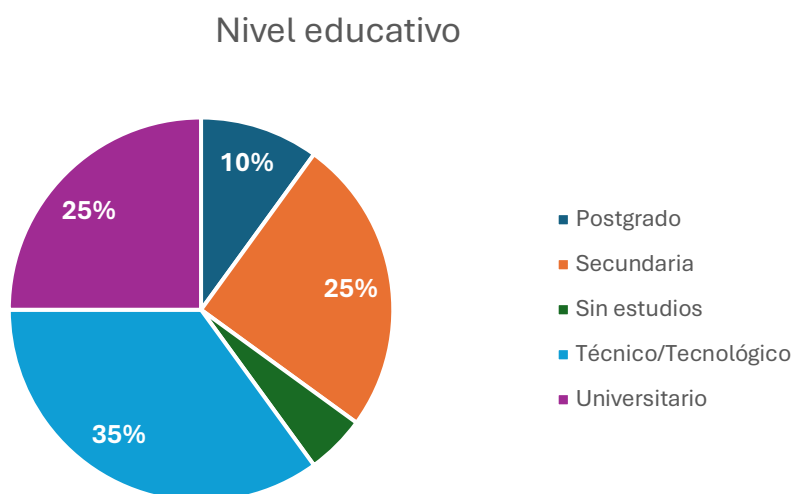
La representación masculina es menor, lo que puede significar una diferencia en acceso o interés en el estudio.

Hubo un pequeño grupo 5% que prefiere no revelar su género.

Recomendaciones para la Alcaldía

- Considerar el impacto del predominio femenino en los balances de esta pesquisa para reforzar la invitación a la población masculina a los eventos de participación ciudadana de la entidad a fin de asegurar diversidad de perspectivas.
- Evaluar si la menor participación masculina es un patrón recurrente, lo que podría llevar a estrategias para mejorar su inclusión en futuros estudios.
- Propiciar la diversidad e inclusión, asegurando que la opción de "Prefiero no decir" sea entendida y que haya espacios de representación para diferentes identidades de género.

c) Nivel educativo:



Interpretación Cuantitativa

- **Sin estudios:** 15% (3 personas).
- **Primaria:** 0% (ninguna persona).
- **Secundaria:** 25% (5 personas).
- **Técnico/Tecnológico:** 30% (6 personas).
- **Universitario:** 25% (5 personas).
- **Postgrado:** 5% (1 persona).

El grupo mayoritario corresponde a personas con educación técnica o tecnológica (30%), seguido de quienes tienen educación secundaria (25%) y educación universitaria (25%). La menor representación la tienen aquellos con postgrado (5%), y no hay encuestados con solo educación primaria.

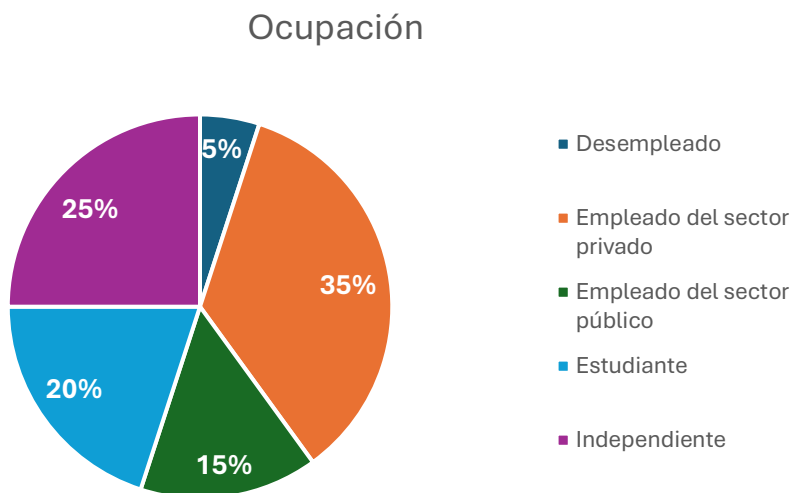
Interpretación Cualitativa

- La mayoría de los sondeados han alcanzado niveles educativos superiores, con predominio de educación técnica y superior. Se evidencia interés de la población en realizar estudios después del bachillerato.
- Resulta alentador que ninguna persona solo haya completado la educación primaria, lo que puede indicar que la población tiene acceso a formación educativa superior.
- La menor proporción corresponde a quienes han realizado estudios de postgrado, lo cual podría deberse a factores como costos, tiempo o interés profesional. La baja representación de estudios de posgrado, así lo confirma.

Recomendaciones para la Alcaldía

- Fomentar la educación de la población en programas de educación técnica y tecnológica, dado que representan la mayor parte de los encuestados y pueden beneficiarse de especialización y actualización constante. Aprovechar la buena comunicación con las instituciones educativas de educación superior descritas en las respuestas de los funcionarios.
- Explorar posibilidades para aumentar la educación de posgrado, procurando becas o apoyo para que más personas accedan a niveles educativos avanzados.

d) Ocupación: Predominan empleados del sector público y privado, pero también hay independientes, estudiantes y desempleados.



Interpretación Cuantitativa

- **Empleado del sector público (35%):** Era de esperarse el porcentaje arrojado, puesto que en municipios de sexta categoría el mayor generador de empleo es la administración municipal.
- **Independiente (25%):** Se puede pensar que en Nariño hay un alto grado de emprendimiento que aporta a la diversidad económica del municipio desde una óptima de la autonomía económica.
- **Empleado del sector privado (20%):** una parte importante de la población es absorbida por las empresas privadas.
- **Estudiante (15%):** Es una porción significativa de la comunidad que estuvo de acuerdo en el presente estudio.

- **Desempleado (5%):** el porcentaje es bajo y refleja a quienes enfrentan desafíos laborales y requieren oportunidades para su inclusión al mercado laboral. Probablemente también necesiten ser incluidos en los programas de educación que les facilite encontrar un buen puesto de trabajo.

Interpretación Cualitativa

- **Empleados del sector público (35%).** Es posible que muchos de los sondeados dependan de la administración local o, se relacionen estrechamente con los servicios ofrecidos por el municipio.
- **Independientes (25%).** Este grupo subraya el espíritu emprendedor y la búsqueda de ingresos autónomos de la población nariñense. Se resalta la importancia de propiciar políticas que apoyen el desarrollo empresarial local.
- **Empleados del sector privado (20%).** Una quinta parte de los consultados trabaja en empresas privadas, lo que indica una diversidad ocupacional posiblemente por la diversificación en programas académicos que se ofertan en la actualidad.
- **Estudiantes (15%).** La futura fuerza laboral del municipio. Es importante distinguir que más adelante el municipio puede aprovechar los conocimientos y habilidades de este segmento que puede contribuir al desarrollo de la comunidad nariñense.
- **Desempleados (5%).** Aunque es una minoría, este segmento de la población representa un llamado de atención a la administración municipal para que los tenga en cuenta en su gestión para disminuir la tasa de desempleo en aras de incrementar su impacto positivo en la comunidad.

Recomendaciones para la Alcaldía

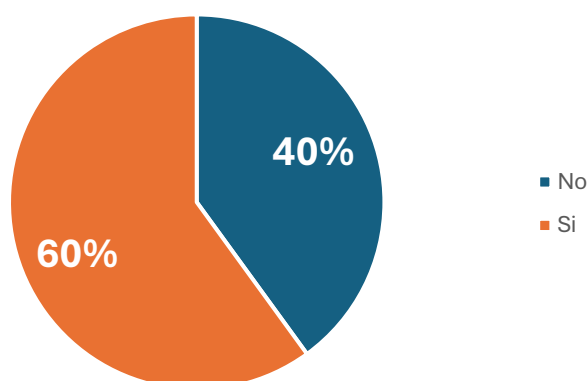
- **Estimular el emprendimiento,** diseñando programas de capacitación y buscando financiación para el grupo independiente, enfocándose en fortalecer sus habilidades empresariales y de innovación.
- Buscar incentivos para los emprendimientos locales que impulsen la economía.
- Apoyar a los estudiantes a través de alianzas con instituciones educativas para garantizar formación de calidad y oportunidades de inserción laboral.
- Ofrecer pasantías o prácticas profesionales en la administración pública para integrar a los estudiantes al ámbito laboral.
- Impulsar iniciativas de diversificación de la economía que conectan al sector privado con el público, incentivando proyectos conjuntos que beneficien a ambas partes y atraigan inversión al municipio.

- Apoyar estrategias de generación de empleo a través de formación para el trabajo y programas de reinserción laboral, aprovechando sus vínculos con el SENA, por ejemplo.
- Promover ferias de empleo locales que conecten a los desempleados con oportunidades laborales.

2. Interacción con la Alcaldía

a) ¿Ha tenido interacción con la Alcaldía en el último año?

¿Ha tenido interacción con la Alcaldía en el ultimo año?



Interpretación Cuantitativa

Sí (65%): Se concluye que hay un vínculo activo entre la administración local y una porción significativa de la comunidad. Así lo confirma más de la mitad de los encuestados que indica que han tenido interacción con la Alcaldía en el último año.

No (35%): Ese porcentaje puede indicar barreras de acceso, falta de oportunidades para interactuar o baja percepción de necesidad, ya que es considerable cantidad de sondeados que no tuvo interacción con la Alcaldía.

Interpretación Cualitativa

Ciudadanos con interacción (65%): Se evidencia un esfuerzo exitoso de la Alcaldía para establecer canales de comunicación y participación de la comunidad. No obstante, la interacción puede estar asociada a trámites, servicios públicos, actividades comunitarias o eventos organizados

por la administración. Sin embargo, es importante analizar la calidad de estas interacciones para determinar su impacto y efectividad en la percepción ciudadana.

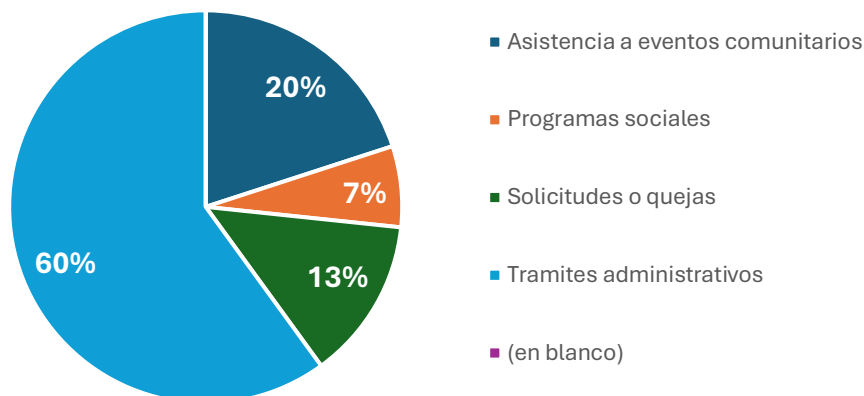
Ciudadanos sin interacción (35%) Este segmento representa una oportunidad de mejora para la Alcaldía, este porcentaje podría reflejar falta de iniciativas accesibles, falta de difusión de servicios o, incluso desconfianza en la institución. O, también puede ser porque los ciudadanos no percibieron la necesidad de acercarse a la Alcaldía. Sin embargo, se podrá dar claridad a esta interpretación con el siguiente ítem.

Recomendaciones para la Alcaldía

- Ampliar los canales de acceso e información, desarrollando campañas informativas que resalten los servicios, trámites y actividades disponibles para la comunidad.
- En la medida de lo posible, incluir estrategias digitales, como plataformas en línea, para facilitar la interacción con ciudadanos que no pueden acercarse físicamente.
- Incentivar la participación ciudadana, creando espacios de diálogo comunitario o reuniones abiertas, para garantizar que más ciudadanos puedan interactuar con la Alcaldía.
- Diseñar nuevas y promover las encuestas existentes de satisfacción sobre las interacciones realizadas para ajustar y mejorar los servicios.
- Reducir barreras de acceso, Detectando obstáculos comunes que puedan desincentivar la interacción, como horarios inconvenientes o procesos complejos, y desarrollar alternativas para eliminarlos.
- En tanto sea posible, implementar oficinas móviles o jornadas especiales en zonas alejadas para acercar los servicios a poblaciones de difícil acceso.
- Evaluar con mayor frecuencia la calidad de las interacciones realizando análisis cualitativos sobre cómo los ciudadanos que interactuaron con la Alcaldía perciben la utilidad, efectividad y atención recibida.
- Capacitar al personal encargado de la atención al usuario para garantizar una experiencia positiva y propiciar la confianza.
- Construir confianza con quienes no interactúan identificando las razones detrás de la falta de interacción en el 35% de los interrogados y, desarrollar estrategias específicas para involucrarlos.
- Utilizar medios locales y redes sociales para visibilizar los casos exitosos de la interacción con la Alcaldía.

b) Si su respuesta es afirmativa, ¿con que propósito interactuó?

Si su respuesta es afirmativa, ¿Con que propósito interactuó?



Interpretación Cuantitativa

- **Trámites administrativos (60%).** Por gestiones administrativas, se realiza más de la mitad de las interacciones siendo esta la categoría más representada.
- **Asistencia a eventos comunitarios (20%).** una quinta parte de los encuestados interactuó con la Alcaldía al participar en actividades comunitarias, reflejando cierto grado de involucramiento ciudadano, el cual debe ser incrementado con estrategias de la entidad.
- **Programas sociales (13%).** Una cantidad menor de consultados interactuó para acceder o participar en programas sociales. Lo cual indica que la Alcaldía debe fortalecer las estrategias para difundir la invitación a la comunidad.
- **Solicitudes o quejas (13%).** Es un porcentaje considerable de ciudadanos que usaron los canales disponibles para hacer peticiones o expresar inconformidades. Esta es una oportunidad de mejora para la institución que debe propender por disminuir la tasa de PQR.

Interpretación Cualitativa

- **Trámites administrativos.** Las funciones operativas de la Alcaldía son el principal punto de contacto con los ciudadanos ya que los resultados muestran que la mayoría de las interacciones se enfocaron en trámites administrativos, aunque también puede indicar que otras iniciativas o programas tienen menor visibilidad o accesibilidad.
- **Asistencia a eventos comunitarios.** El interés en las actividades organizadas por la Alcaldía. Las personas que participan en eventos comunitarios tienden a percibir un mayor sentido de inclusión y cercanía con la administración, lo que fortalece los lazos entre la entidad y los ciudadanos.

- **Programas sociales (12.5%).** El porcentaje relativamente bajo por tanto emerge la necesidad de una mayor difusión o expansión de estas iniciativas para llegar a más beneficiarios de los programas sociales.
- **Peticiones y quejas (12.5%).** un sector de la comunidad expresa sus necesidades específicas o inconformidades. Esto en particular puede ser un indicador de confianza en los canales existentes, pero también puede indicar áreas donde se puede mejorar la satisfacción ciudadana.

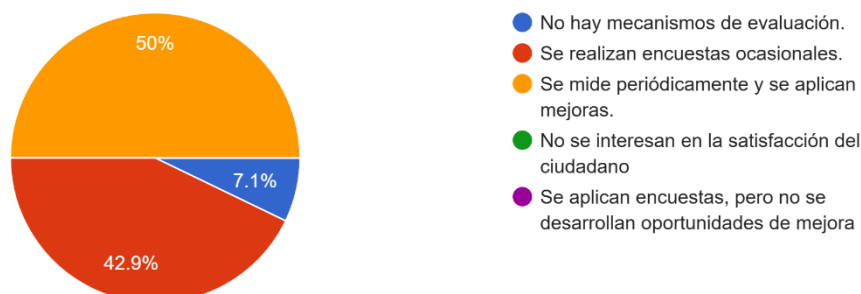
Recomendaciones para la Alcaldía

- Optimizar los trámites administrativos simplificando procesos y, en la medida de lo posible, digitalizarlos para mejorar la experiencia de los ciudadanos y de paso, reducir la carga administrativa.
- Crear espacios de atención rápida para resolver necesidades frecuentes, como trámites recurrentes.
- Promover la participación ciudadana en eventos comunitarios, ampliando la oferta de actividades comunitarias para incluir una mayor diversidad de temas y públicos, promoviendo la cohesión social. También, utilizar estos eventos como plataformas para comunicar iniciativas gubernamentales y favorecer la participación ciudadana.
- Fortalecer los programas sociales incrementando la comunicación sobre los programas sociales disponibles mediante campañas dirigidas a grupos vulnerables.
- Evaluar periódicamente el impacto de dichos programas y ajustarlos según las necesidades expresadas por la comunidad.
- Mejorar la gestión de solicitudes y quejas, implementando un sistema de seguimiento para garantizar respuestas rápidas y efectivas a las peticiones de los ciudadanos.
- Capacitar al personal en atención al ciudadano para reforzar la confianza en la institución.

c) ¿Cómo evalúa la satisfacción del ciudadano con los servicios públicos?

¿Cómo se evalúa la satisfacción del ciudadano con los servicios públicos?

14 respuestas



Interpretación cuantitativa:

Distribución de las respuestas

1. **Se mide periódicamente y se aplican mejoras (50%):** la mayoría de los encuestados opina que se realiza una medición regular de la satisfacción y que se toman medidas concretas para implementar mejoras, lo que refleja un enfoque proactivo hacia el bienestar ciudadano.
2. **Se realizan encuestas ocasionales (42.9%):** se llevan a cabo pesquisas, pero estas no tienen un carácter regular ni garantizan un seguimiento exhaustivo.
3. **No hay mecanismos de evaluación (7.1%):** no existen herramientas para medir la satisfacción del ciudadano con los servicios públicos. Es la respuesta de un pequeño número de sondeados

Interpretación de resultados

Fortaleza detectada:

- El 50% que releva mediciones periódicas con aplicación de mejoras evidencia un compromiso con la calidad y la retroalimentación ciudadana.

Oportunidad de mejora potencial:

- El 42.9% que menciona encuestas ocasionales y el 7.1% que no percibe mecanismos de evaluación indican que existe espacio para fortalecer la consistencia y claridad de los procesos de seguimiento.

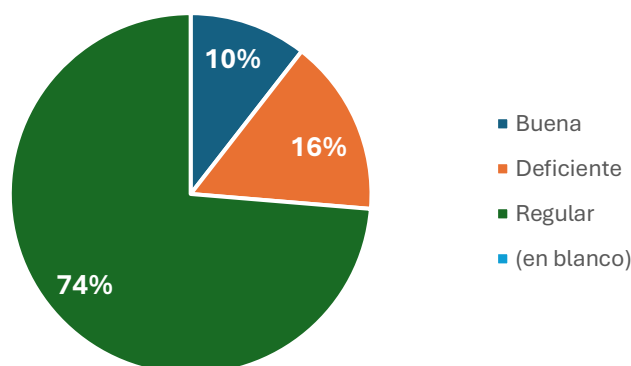
Recomendaciones

- Estructurar y estandarizar las encuestas de satisfacción, como una práctica permanente y, con un enfoque en la recopilación de datos relevantes y su análisis para la toma de decisiones.

- Ampliar la comunicación de los balances, compartiendo los avances y mejoras realizadas con base en las pesquisas para generar confianza y promover la participación ciudadana.
- Desarrollar estrategias inclusivas de mejora continua, involucrando a un mayor número de ciudadanos en la formulación de propuestas para optimizar los servicios públicos, incentivando su colaboración y valoración.
- En la medida de lo posible, usar plataformas digitales para recopilar datos en tiempo real y adaptarse rápidamente a las necesidades de la comunidad.

d) ¿Cómo califica la organización y eficiencia en la atención al ciudadano en la Alcaldía?

¿Cómo califica la organización y eficiencia en la atención al ciudadano en la Alcaldía?



Interpretación Cuantitativa

- **Regular (73.7%).** El desempeño de la Alcaldía es medianamente aceptable. Así lo percibe a mayoría de los encuestados.
- **Buena (15.8%).** Una minoría, pero muy significativa valora positivamente la atención en la Alcaldía.
- **Deficiente (10.5%):** Hay problemas importantes en la atención ofrecida por la Alcaldía según la percepción de un importante número de consultados
- **Excelente (0%):** En la comunidad hay una carencia de experiencias destacadas o altamente satisfactorias ya que ninguno de los sondeados considera que la atención sea excelente.

Interpretación Cualitativa

- **La prevalencia de la calificación "Regular" con el (73.7%)**, evaluación expresa que la mayoría de los ciudadanos consideran que la atención cumple mínimamente con las expectativas, pero carece de aspectos que la hagan sobresalir. Puede interpretarse como una oportunidad para elevar los estándares de servicio.
- **Reconocimiento positivo limitado (15.8%)** un buen nivel de organización y eficiencia en la Alcaldía es percibido por una minoría sustancial. Puede ser un indicador de que ciertos procesos o dependencias están funcionando adecuadamente, aunque no de manera uniforme.
- **Percepción de deficiencia (10.5%).** Hay deficiencias en la atención al ciudadano. Es un porcentaje menor, pero importante. Por lo general esto suele estar relacionado con tiempos de espera prolongados, falta de claridad en los procesos o un trato inadecuado hacia los ciudadanos por parte de los funcionarios.
- **Ausencia de excelencia (0%).** La Alcaldía no ha logrado ofrecer experiencias sobresalientes que dejen una impresión altamente positiva en los ciudadanos. Es lo que subraya el resultado del 0% arrojado por el sondeo. Esto apunta a una necesidad de medidas correctivas significativas lo antes posible en el servicio al ciudadano.

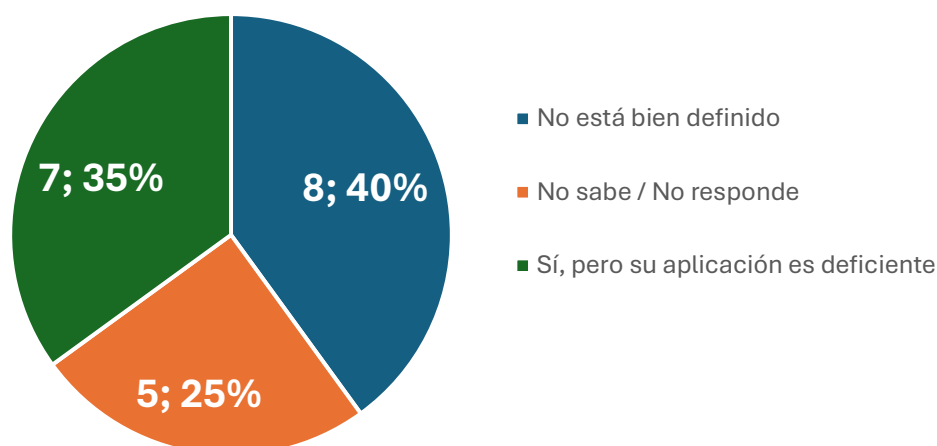
Recomendaciones para la Alcaldía

- Fortalecer la calidad del servicio programando capacitaciones continuas con énfasis en trato cortés, comunicación efectiva y resolución rápida de dificultades, para el personal que atiende al ciudadano. Otra alternativa podría ser, estableciendo protocolos de atención más eficientes para reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia de los usuarios.
- Detectar y corregir deficiencias, realizando encuestas para detectar las causas específicas de las percepciones negativas e implementar planes de acción para convertirlas en positivas.
- Fortalecer la supervisión interna en todos los puntos de atención para garantizar que cumplan con estándares mínimos de calidad.
- Incrementar la accesibilidad, en la medida de lo posible, implementando sistemas en línea para ciertos trámites, reduciendo la congestión en los puntos de atención física.
- Instalar buzones de sugerencias accesibles para todos los ciudadanos.
- Diseñar formas de reconocimiento y estímulos para los funcionarios que brinden una atención que genere valor público, incentivando así el comportamiento positivo en todo el equipo.

- Crear una estrategia de "*atención extraordinaria*", con enfoques innovadores que generen satisfacción y percepción positiva en la ciudadana.
- Monitorear periódicamente la percepción ciudadana mediante pesquisas y análisis de datos para medir el impacto de las mejoras implementadas.
- Ajustar frecuentemente los procesos para mantener una evolución constante en la calidad del servicio.

e) **¿Considera que la Alcaldía cuenta con un plan de desarrollo municipal claro y bien estructurado?**

¿Considera que la Alcaldía cuenta con un plan de desarrollo municipal claro y bien estructurado?



Interpretación Cuantitativa

- **No está bien definido:** 40.0%, lo que evidencia la tasa más alta, revelando que una mayoría significativa cree que el plan no está claro o estructurado adecuadamente.
- **Sí, pero su aplicación es deficiente:** 35.0%, Llama la atención el número considerable de encuestados que reconoce la existencia del plan, pero cuestiona su implementación.
- **No sabe / No responde:** 25.0%, Es significativo lo que refleja el resultado puede denotar una falta de conocimiento o de interés sobre el tema en este segmento de los sondeados.

Interpretación Cualitativa

- **Falta de claridad en el plan.** Conclusión obtenida del 40.0%, de respuestas que ponen en evidencia la percepción de la poca definición y estructura en el plan y se ha convertido en una preocupación relevante para aquellos ciudadanos.

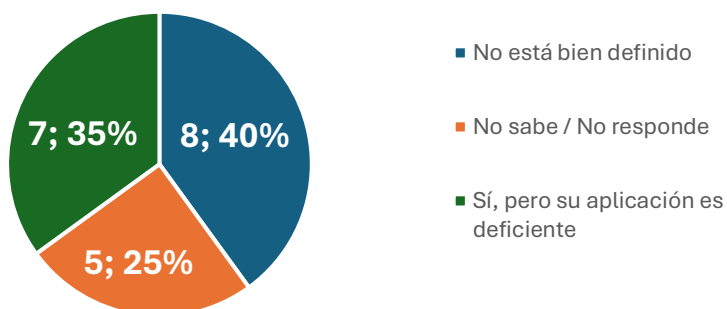
- **Críticas a la implementación del plan:** El 35.0% manifiesta que, aunque existe un plan, su ejecución es deficiente o inconsistente, señalando un área crítica a mejorar.
- **Desconocimiento del tema:** El 25.0% que no sabe o no responde sugiere una posible desconexión entre la Alcaldía y ciertos sectores de la comunidad, o una falta de comunicación efectiva sobre el plan por parte de la Alcaldía

Recomendaciones para la Alcaldía

- **Precisar y comunicar mejor el plan de desarrollo municipal,** proporcionado información accesible y detallada con lenguaje sencillo para que los ciudadanos lo comprendan.
- **Verificar la implementación del plan,** fortaleciendo las estrategias diseñadas y que se lleven a cabo de manera efectiva para que los resultados sean visibles a la comunidad.
- **Dinamizar campañas informativas,** especialmente las dirigidas a aquellos que no tienen conocimiento del plan (25.0%), para aumentar la integración a los procesos transparentes que la Alcaldía pone en marcha.
- **Retroalimentación de los ciudadanos,** identificando las áreas específicas que necesitan mejoras y asegurando que sus preocupaciones sean abordadas de manera proactiva.

f) ¿Cree que la Alcaldía garantiza la transparencia y el acceso a la información pública?

¿Considera que la Alcaldía cuenta con un plan de desarrollo municipal claro y bien estructurado?



Interpretación Cuantitativa

- **No, hay poca transparencia:** 50.0%. la opinión mayoritaria resalta la necesidad de mejoras significativas en la transparencia gubernamental.
- **Sí, en parte:** el 30.0% de los encuestados reconoce esfuerzos parciales de transparencia por parte de la Alcaldía.

- **No sabe / No responde:** 20.0%. indica que una quinta parte de los sondeados no tiene una opinión formada o no le interesa responder a ese ítem.

Interpretación Cualitativa

- Alta percepción de poca transparencia. El hecho de que la mitad de los consultados perciba que la transparencia en la Alcaldía es insuficiente revela preocupaciones significativas sobre la gestión pública y el acceso a la información emitida. Esta percepción puede deberse a varios factores, entre los cuales se encuentran: falta de acceso a información clara, casos previos de irregularidades, procesos administrativos poco visibles, percepción de la ciudadanía que sospecha que las decisiones favorecen a ciertos sectores sin una justificación clara, la confianza disminuye; comunicación institucional deficiente.
- **Reconocimiento de esfuerzos parciales:** El 30.0% insinúa que hay iniciativas de transparencia, pero estas no son completamente efectivas o visibles.
- El 20.0% que no sabe o no responde podría suponer fallas en la comunicación de la Alcaldía o la falta de interacción ciudadana o, falta de interés en el tema

Recomendaciones para la Alcaldía

- Aumentar la transparencia, implementando medidas como la publicación periódica de informes comprensibles para toda la comunidad.
- Mayor comunicación de la información pública, relevante para promover la confianza ciudadana en la institución.
- Realizar campañas de sensibilización para involucrar a la población de los sectores que no tiene una opinión formada (20.0%) e invitarlos a participar activamente.
- Analizar las áreas percibidas como problemáticas y priorizar soluciones que respondan concretamente las preocupaciones percibidas por el 50.0% que considera que hay poca transparencia.

g) ¿Cómo se rinde cuenta a la ciudadanía?

¿Cómo se rinde cuentas a la ciudadanía?
14 respuestas



Interpretación cuantitativa

Audiencias públicas y publicación de informes accesibles (92.9%): El esfuerzo por garantizar la transparencia y facilitar el acceso a la información es valorado por la mayoría de los encuestados.

Informes generales sin diálogo (7.1%). Los informes generales no incluyen espacios para el diálogo ciudadano. Es la percepción de un pequeño porcentaje de los interrogados. Lo cual se traduce en una oportunidad para favorecer una mayor participación ciudadana.

Sin procesos de rendición de cuentas (0%): todos los consultados perciben que existe algún grado de rendición de cuentas en la institución. El resultado es positivo para la Alcaldía.

Interpretación Cualitativa

- Compromiso con la transparencia: el alto porcentaje de respuestas positivas da cuenta de que la Alcaldía en cuestión ha establecido prácticas efectivas para informar a la ciudadanía y generar confianza en la gestión pública.
- Las respuestas que mencionan informes sin diálogo reflejan una oportunidad para mejorar la participación ciudadana y potenciar la inclusión de nuevas personas en los procesos de rendición de cuentas.

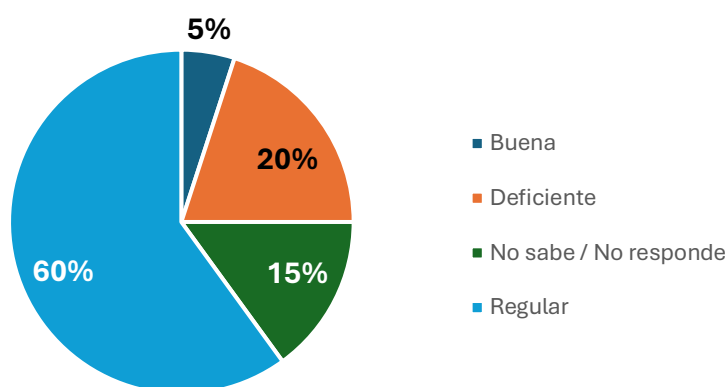
Recomendaciones para la Alcaldía

- Complementar los informes generales con espacios de diálogo abierto para involucrar a la ciudadanía en la evaluación de la gestión pública.
- **Mayor divulgación de audiencias públicas**, asegurando el acceso a los diferentes sectores de la población.

- **En la medida de lo posible hacer uso** de herramientas en línea para realizar consultas, pesquisas y transmisiones en vivo de las audiencias públicas, facilitando el acceso a un mayor número de participantes.

h) ¿Cómo califica la rendición de cuentas de la Alcaldía?

¿Cómo califica la rendición de cuentas de la Alcaldía?



Interpretación cuantitativa

60% ("Regular"). Al igual que el ítem relacionado con la organización y eficiencia en la atención al ciudadano en la Alcaldía, la mayoría de los consultados perciben la rendición de cuentas en un nivel aceptable, pero con carencias. Tal grado de conformidad, refleja que los procesos actuales no cumplen del todo con las expectativas ciudadanas.

20% ("Deficiente"). La rendición de cuentas es inadecuada o insuficiente, en la opinión de un porcentaje significativo de la población tiene una percepción negativa y un fuerte cuestionamiento a la transparencia administrativa de la Alcaldía.

15% ("No sabe / No responde"), existe una parte considerable de la población que no tiene una opinión definida, probablemente debido a una falta de acceso a la información o tal vez, a una falta de interés. En vista de que es un porcentaje importante, no conviene desestimar la necesidad de estrategias de comunicación más efectivas para involucrar a este grupo poblacional.

5% ("Buena"). Es un porcentaje bastante bajo, por lo que se infiere que solo una minoría muy pequeña tiene una percepción positiva sobre la calidad de la rendición de cuentas. Este dato es un indicio de la urgencia de implementar mejoras para aumentar la confianza ciudadana del municipio.

Interpretación cualitativa

Las percepciones reflejadas en la encuesta podrían estar influenciadas por los siguientes factores:

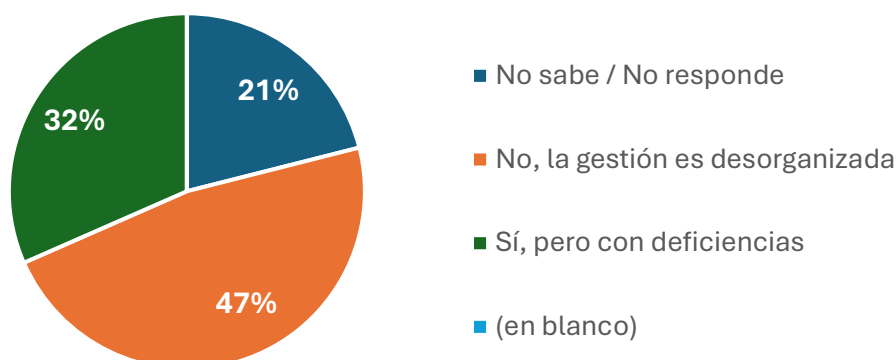
- Inconsistencias en la comunicación que podrían estar opacando el interés de los ciudadanos, aunque la Alcaldía lleve a cabo acciones y obtenga logros significativos.
- Desconfianza en la gestión. Por lo general algunos pobladores son permeables a antecedentes de irregularidades, a rumores de alguna parte de la ciudadanía que pueden afectar su confianza.
- Falta de transparencia. No solo es necesario presentar información, sino soportarla con evidencias y de manera frecuente y accesible, para reducir la incertidumbre entre los ciudadanos.

Recomendaciones para la Alcaldía:

- Llevar a cabo campañas informativas sobre las acciones, logros y proyectos utilizando medios accesibles como redes sociales, con transmisiones en vivo, boletines y eventos comunitarios a fin de fortalecer la comunicación pública.
- Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana facilitando los espacios para que los ciudadanos expresen sus preocupaciones, sus opiniones y sus ideas; y que además colaboren en decisiones y reciban retroalimentación sobre las acciones de la administración pública del municipio.
- Desarrollar herramientas en línea para consultar informes, presupuestos y decisiones administrativas, que sean intuitivas y estén disponibles para toda la población.
- Contar con expertos independientes para llevar a cabo auditorías externas visibles y que emitan informes sobre los hallazgos en la gestión llevada a cabo para ser divulgados. De esta manera se fortalecería la confianza en los procesos.
- Ofrecer talleres o charlas que ayuden a los ciudadanos a entender cómo funciona la administración pública y cómo pueden involucrarse activamente en ella.

i) **¿Percibe que en la Alcaldía se aplican estrategias de planificación y organización administrativa?**

¿Percibe que en la Alcaldía se aplican estrategias de planificación y organización administrativa?



Interpretación cuantitativa:

- **47.4% ("No, la gestión es desorganizada"):** Llama la atención que, a diferencia de la percepción de los funcionarios, casi la mitad de la población encuestada considera que no se aplican estrategias de planificación ni organización en la Alcaldía. La implicación es gran magnitud; generalmente se percibe un caos administrativo evidente.
- **31.6% ("Sí, pero con deficiencias"):** Aproximadamente una tercera parte de los encuestados admite que existe algún esfuerzo por implementar estrategias, pero señala que son insuficientes o están mal ejecutadas.
- **21.1% ("No sabe / No responde").** Un poco más de la quinta parte no tiene una percepción clara sobre el tema, lo cual podría subyacer en la falta de información, desinterés o desconfianza respecto a la gestión actual.

Interpretación cualitativa. Los datos anteriores subrayan que una mayoría significativa (79%) de la población ve con preocupación la administración en términos de organización y planificación. Las razones detrás de esas percepciones podrían suponer:

- Falta de claridad en los objetivos administrativos. cuando los ciudadanos no perciben balances o progresos concretos, es natural que crezca la percepción de desorganización.
- Carencia de estrategias de divulgación de logros o esfuerzos por estos, puede generar desconexión e incertidumbre.

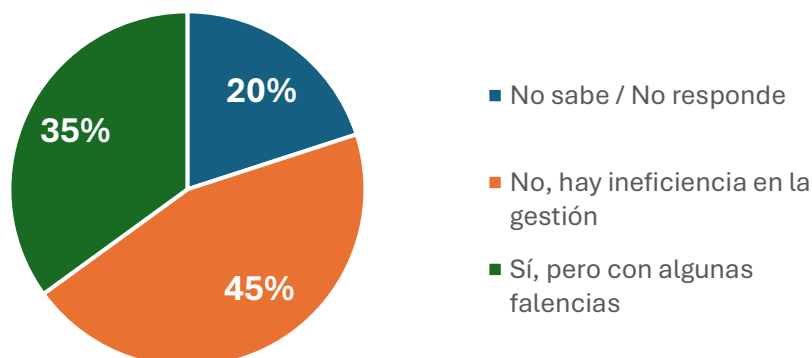
- Deficiencias estructurales o logísticas. Los procesos internos descoordinados podrían filtrarse en la experiencia diaria de los ciudadanos, creando una imagen de falta de organización.

Recomendaciones para la Alcaldía:

- Rediseñar y comunicar un plan estratégico claro y presentarlo a la ciudadanía como un esquema detallado de los objetivos y estrategias de planificación, acompañado de un cronograma de metas a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer o fortalecer el sistema de información periódica sobre avances en la planificación y organización administrativa, utilizando plataformas accesibles para los ciudadanos.
- Garantizar que el personal administrativo cuente con las herramientas, conocimientos y recursos necesarios para implementar estrategias efectivas.
- Procurar el incremento de la participación ciudadana en las decisiones, abriendo espacios de consulta para integrar las necesidades y sugerencias de la comunidad en los planes de acción, reforzando la confianza y el sentido de inclusión.
- Crear campañas de sensibilización, para aumentar la visibilidad de las estrategias actuales, comunicando de manera efectiva los esfuerzos que la Alcaldía está llevando a cabo para mejorar la percepción pública.

j) ¿Considera que la gestión pública municipal se basa en principios de eficiencia y eficacia?

¿Considera que la gestión pública municipal se basa en principios de eficiencia y eficacia?



Interpretación cuantitativa:

45.0% No, hay ineficiencia en la gestión. Casi la mitad de los encuestados percibe que la gestión pública municipal actual adolece de principios de eficiencia y eficacia, lo que indica un nivel significativo de desaprobación hacia los procesos administrativos actuales.

35.0% Sí, pero con algunas fallas. Un poco más de un tercio de los consultados admite cierto nivel de eficiencia y eficacia en la gestión, pero señala que hay áreas específicas que necesitan mejora. Este grupo muestra una percepción crítica, pero no completamente negativa.

20.0% No sabe / No responde: Una quinta parte de los interrogados no tiene una opinión definida al respecto, posiblemente por falta de información, o un interés limitado en la gestión pública.

Interpretación cualitativa.

Los datos que arroja el instrumento aplicado advierten la percepción de ineficiencia y falencias en la gestión pública municipal. Surgen varias interpretaciones, que se desglosan a continuación:

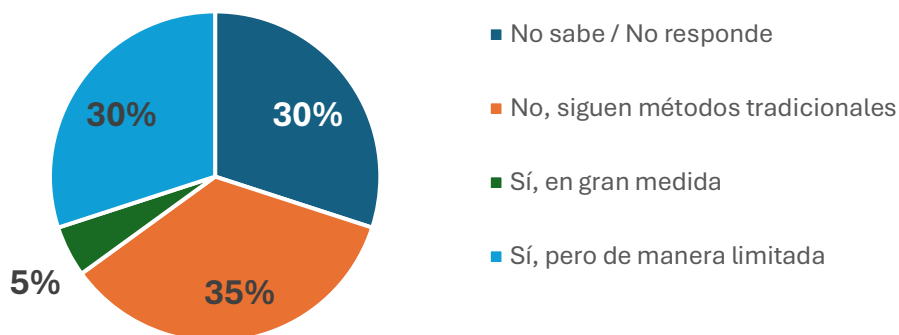
- Los resultados de las acciones no son lo suficientemente visibles, de ahí la percepción de ineficiencia en la gestión.
- Estrategias insuficientes para informar a los ciudadanos sobre los avances y procesos administrativos.
- Desconfianza en la administración: La percepción de fallas puede estar influenciada por experiencias previas negativas o por una falta de afinidad política de una parte de la comunidad.
- Un porcentaje considerable (20%) no sabe o no responde, lo que refuerza la idea de desconocimiento y, por ende, la necesidad de involucrar más a la ciudadanía en los temas de gestión pública.

Recomendaciones para la Alcaldía:

- Fortalecer las estrategias de comunicación, utilizando medios accesibles para toda la población.
- Promover nuevos espacios de diálogo abierto ciudadano
- Revisar las áreas señaladas como deficientes y optimizar los procesos administrativos correspondientes para garantizar la percepción de eficiencia en la gestión.
- Capacitar al personal administrativo: Efectuar talleres orientados a fortalecer habilidades clave en eficiencia y atención ciudadana.

k) ¿Cree que la Alcaldía aplica modelos modernos de administración pública (ejemplo: ¿gestión por resultados, administración por procesos, enfoque de calidad total)?

¿Cree que la Alcaldía aplica modelos modernos de administración pública (ejemplo: ¿gestión por resultados, administración por procesos, enfoque de calidad total)?



Interpretación cuantitativa

35.0% No, siguen métodos tradicionales: Este porcentaje es opuesto a la percepción emitida por los funcionarios, siendo el más alto, demuestra una apreciación generalizada de que la Alcaldía mantiene métodos tradicionales en la gestión pública, lo que pone de manifiesto una fuerte crítica hacia la falta de modernización en sus estrategias administrativas.

30.0% Sí, pero de manera limitada: Los esfuerzos de modernización en la gestión municipal, aunque considera que estas prácticas son parciales y aún insuficientes en la opinión de una proporción relevante de los encuestados.

30.0% No sabe / No responde: Una cantidad significativa de personas no tiene una opinión clara al respecto, podría obedecer a una desinformación acerca de los modelos de administración implementados por la Alcaldía.

5.0% Sí, en gran medida: solo para una pequeña minoría de los consultados la Alcaldía aplica modelos modernos de administración pública de forma completa y satisfactoria. Es notorio indicativo de una percepción limitada de innovación y modernización en los procesos administrativos.

Interpretación cualitativa. las posibles razones que se pueden extraer a partir de los datos arrojados en la consulta respecto a la modernización de los modelos administrativos de la Alcaldía se segregan a continuación:

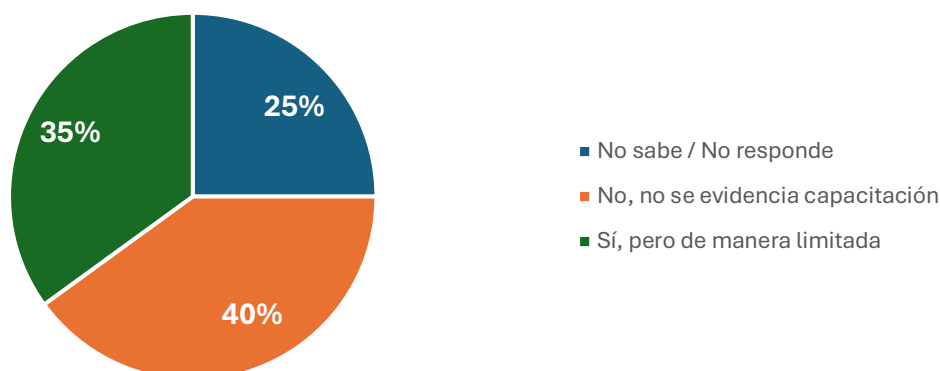
- No se evidencia innovación: Es probable que los ciudadanos no identifiquen claramente cambios en realidad tangibles en los procesos administrativos, lo que les genera una percepción de continuidad con métodos tradicionales.
- La Alcaldía podría estar implementando modelos modernos, pero si no se comunica de forma efectiva, la población no llega a percibirlos.
- Escepticismo ciudadano. El bajo porcentaje de respuestas positivas permiten concluir una falta de confianza en la capacidad del gobierno local para adoptar modelos modernos y aplicarlos eficazmente.
- El 30.0% que no sabe o no responde enfatiza la necesidad de aumentar la divulgación sobre las políticas y prácticas de gestión implementadas.

Recomendaciones para la Alcaldía

- Divulgar en informes accesibles sobre las prácticas de administración pública adoptadas, explicando cómo estas benefician a la ciudadanía.
- Campañas de educación ciudadana para informar a la población sobre la importancia y el impacto de la gestión basada en resultados y otros modelos contemporáneos, fomentando así una mayor comprensión y participación.
- Publicar periódicamente los balances de los indicadores de éxito relacionados con los modelos contemporáneos, para demostrar su efectividad y crear confianza en la gestión.
- Abrir espacios de diálogo abierto con la ciudadanía para recoger sus ideas y opiniones sobre los modelos administrativos; esa estrategia podría fortalecer la conexión entre gobierno y población.

l) ¿Considera que la administración municipal fomenta la capacitación y actualización de su personal en temas administrativos y de gestión pública?

¿Considera que la administración municipal fomenta la capacitación y actualización de su personal en temas administrativos y de gestión pública?



Interpretación cuantitativa

40.0% No, no se evidencia capacitación. Una porción significativa de los encuestados aduce que no existen esfuerzos evidentes por parte de la administración municipal para favorecer la capacitación y actualización del personal en temas administrativos. Nuevamente se ven discrepancias con las respuestas de los funcionarios. El 40% de la muestra obtenida de la comunidad tiene una percepción negativa que puede estar asociada a la falta de resultados visibles o a la desconexión entre las políticas internas y la percepción del público.

35.0% Sí, pero de manera limitada, es la opinión de un tercio de los consultados. Para ellos hay algún nivel de esfuerzo en este aspecto, pero que estos son insuficientes o carecen de impacto real. Este grupo identifica intención, pero critica las fallas en su implementación o alcance.

25.0% No sabe / No responde. un cuarto de los sondeados no opina. Se infiere falta de información sobre las políticas de capacitación o un bajo nivel de visibilidad de las acciones en este ámbito.

Interpretación cualitativa

Los aspectos a los cuales puede obedecer el panorama reflejado en el sondeo sobre la percepción de la gestión municipal en lo que respecta a la capacitación del personal. Se enuncia en seguida:

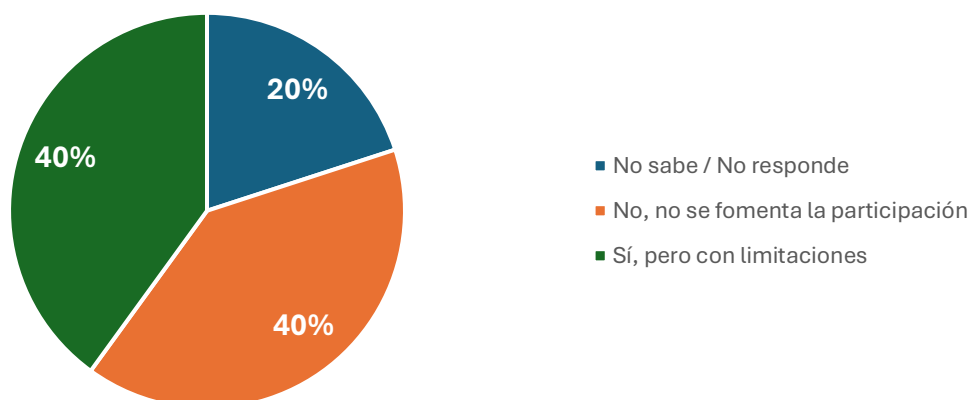
- Capacitaciones esporádicas, mal estructuradas o no enfocadas en las necesidades reales del personal administrativo.
- **Limitaciones para percibir el impacto de los esfuerzos**
- Puede ser que el aspecto concerniente al ítem *capacitación* no sea presentado como una prioridad en las estrategias públicas, reduciendo así su impacto en la percepción ciudadana.

Recomendaciones para la Alcaldía:

- Crear un programa de formación continua, basado en las necesidades del personal administrativo, y hacerlo visible tanto para los empleados como para los ciudadanos.
- Divulgar los avances en términos de capacitación y actualización del personal, destacando cómo estas acciones benefician directa e indirectamente a la comunidad.
- Medir a través de indicadores que muestren la relación entre la capacitación del personal y las mejoras en los servicios públicos, y comunicar estos resultados.

m) ¿La Alcaldía promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones?

¿La Alcaldía promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones?



Interpretación cuantitativa:

40.0% Sí, pero con limitaciones. Los esfuerzos de la Alcaldía no son insuficientes o presentan barreras que dificultan un pleno impacto pleno, según la percepción del 40% de los consultados

40.0% No, no se fomenta la participación. En oposición a la percepción de los funcionarios consignada en la encuesta dirigida a ellos, la población considera que no existen iniciativas efectivas ni estrategias claras para involucrar a los ciudadanos en los procesos de decisión.

20.0% No sabe / No responde. Un quinto de los interrogados prefiere no responder; lo cual puede deberse a desconocimiento sobre las estrategias actuales de la Alcaldía en materia de gestión participativa.

Interpretación cualitativa

Se enlistan las razones que pueden estar detrás de las opiniones divididas entre quienes consideran que la Alcaldía intenta promover la participación, aunque de manera limitada, y quienes perciben una ausencia total de esfuerzos en este aspecto:

- Es posible que los mecanismos de participación disponibles no sean inclusivos ni estén diseñados para llegar a toda la población, especialmente en sectores menos favorecidos.
- La percepción de ineficiencia de participación suele estar asociada a que los ciudadanos no ven reflejadas sus opiniones o propuestas en las decisiones finales.
- Las acciones de promoción de participación no se divulgan adecuadamente.
- Cultura de desconfianza. Algunos ciudadanos suelen asumir que los espacios de participación están condicionados o limitados por intereses políticos o administrativos.

Recomendaciones para la Alcaldía:

- Fortalecer los canales de participación ciudadana.
- Diseñar mecanismos para garantizar la incidencia ciudadana en las decisiones administrativas.
- Divulgar ampliamente las oportunidades de participación y explicar cómo estas benefician directamente a la comunidad.
- Capacitación para líderes comunitarios y representantes locales para que puedan mediar entre la Alcaldía y la población, impulsando una participación más organizada y efectiva.
- Evaluación de la percepción ciudadana mediante consultas periódicas para medir la satisfacción de los ciudadanos con los espacios de participación, y ajustar las estrategias según las necesidades arrojadas por la evaluación.
- Rendir cuentas sobre los procesos participativos, mostrando el impacto de las propuestas ciudadanas en las políticas públicas.

n) ¿Qué nivel de participación tiene la ciudadanía en la toma de decisiones?"

¿Qué nivel de participación tiene la ciudadanía en la toma de decisiones?

14 respuestas



Interpretación Cuantitativa

Activa (71.4%). La comunidad tiene un rol activo en la gestión pública, porque la mayoría de encuestados así lo afirma y denota el enfoque participativo en la toma de decisiones promovido por la Alcaldía.

Ninguna (14.3%). No existe participación ciudadana y que las decisiones son tomadas exclusivamente por la administración. Es como responden quienes así lo perciben. Es una oportunidad para que la Alcaldía busque un mayor número de mecanismos para involucrar a la comunidad.

Consultiva (14.3%). Se recogen opiniones de la ciudadanía, lo dice este grupo. Lo que podría ser un indicio de que hay un intento por escuchar a la comunidad, pero sin otorgarle poder de decisión.

Interpretación cualitativa

- Se están implementando estrategias para empoderar a la ciudadanía, promoviendo una gestión inclusiva y colaborativa. Así lo evidencia el 71.4% de los ciudadanos que respondieron a la encuesta.
- El 28.6% restante resalta la necesidad de incrementar la eficacia y alcance de los mecanismos participativos.

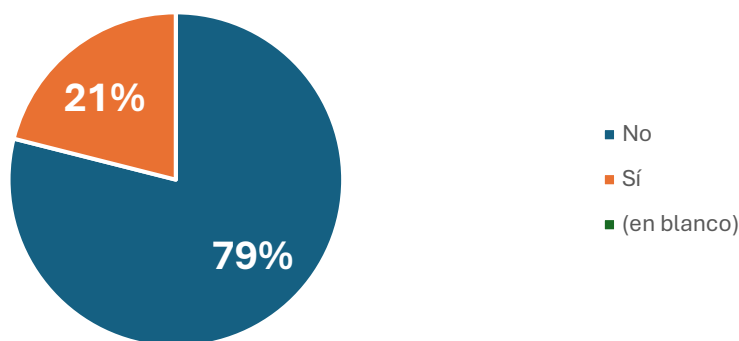
Recomendaciones para la Alcaldía

- Fortalecer mecanismos de participación, procurando que todas las consultas realizadas tengan un impacto real en las decisiones finales.
- Ampliar la cobertura de la participación ciudadana, involucrando a ciudadanos de todos los sectores de la sociedad.

- Programar talleres y/o campañas informativas para que los ciudadanos comprendan mejor sus derechos y las formas en que pueden influir en la toma de decisiones.

o) ¿Ha intervenido en algún mecanismo de participación ciudadana promovido por la Alcaldía? (Ejemplo: cabildos abiertos, presupuestos participativos, audiencias públicas)

¿Ha intervenido en algún mecanismo de participación ciudadana promovido por la Alcaldía? (Ejemplo: cabildos abiertos, presupuestos participativos, audiencias públicas)



Interpretación cuantitativa:

21.1% ("Sí") solo una pequeña minoría de los consultados ha participado en algún mecanismo de participación ciudadana promovido por la Alcaldía. Por tanto, se deduce un alcance limitado o que la Alcaldía no ha logrado motivar la participación ciudadana que hiciera visible los esfuerzos de la entidad.

78.9% ("No"): Mientras tanto una mayoría abrumadora de los consultados afirma no haber intervenido en los mecanismos de participación. En términos de involucramiento ciudadano, este dato evidencia un problema significativo, ya sea por falta de promoción, accesibilidad o desinterés por parte de la población.

Interpretación cualitativa, La baja participación en los mecanismos promovidos por la Alcaldía podría deberse a varios factores tales como:

- Insuficiente difusión dejando a gran parte de la población sin conocimiento de las oportunidades disponibles.
- Las barreras de acceso a los mecanismos de participación podrían corresponder a cruce de agendas, ubicaciones inaccesibles o procesos complejos que dificulten la participación.

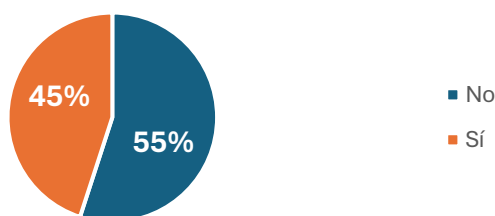
- La percepción de desconfianza hacia la gestión impide la participación en las decisiones podría desmotivar a los ciudadanos.
- Falta de interés de algunos sectores de la población en los temas tratados en estos espacios, lo que reduce su interés en participar.

Recomendaciones para la Alcaldía:

- Utilizar medios de comunicación masivos y digitales para divulgar las iniciativas, e incrementar la promoción de los mecanismos de participación en los que se explique claramente su objetivo y el impacto que tendrán en la comunidad.
- Diversificar los horarios, ampliar las ubicaciones y simplificar los procesos para que un mayor número de personas pueda participar sin dificultades.
- Procurar recuperar la confianza ciudadana, a fin de garantizar que las propuestas recibidas por los ciudadanos sean consideradas y reflejadas en las decisiones finales, demostrando así que su participación es valorada.
- Identificar las principales preocupaciones y necesidades de la población para abordarlas en los espacios de participación.
- Medir el impacto de los mecanismos realizando evaluaciones periódicas sobre la efectividad de los espacios de participación ciudadana, y haciendo los ajustes pertinentes a las estrategias con base en los balances obtenidos.

p) ¿Le gustaría participar en espacios ciudadanos para mejorar la gestión de la Alcaldía?

¿Le gustaría participar en espacios ciudadanos para mejorar la gestión de la Alcaldía?



Interpretación cuantitativa

45.0% ("Sí"): una proporción significativa de los encuestados muestra un interés considerable por involucrarse activamente en la toma de decisiones y contribuir al desarrollo local a la par con la gestión de la Alcaldía.

55.0% ("No"): Más de la mitad de los interrogados denota desinterés y desmotivación por estos espacios. Ese peso mayoritario evidencia una posible desconfianza en los mecanismos actuales de participación ciudadana generados por la Alcaldía.

Interpretación cualitativa

Aunque existe un grupo importante que valora la oportunidad de involucrarse, la mayoría de los ciudadanos muestra rechazo hacia los espacios de participación. Esto podría estar relacionado con varios aspectos entre ellos los que se enlistan en seguida:

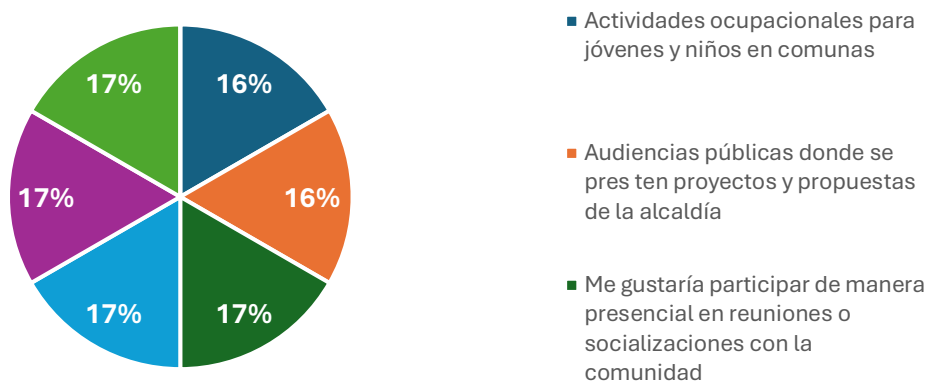
- Falta de incentivos. Los ciudadanos pueden sentir que su participación no tendrá un impacto significativo en las decisiones administrativas.
- Desconfianza en la institución influida por experiencias previas.
- Desconocimiento sobre el propósito de los espacios de participación debido a la falta de información sobre cómo contribuyen a la gestión de la Alcaldía puede estar desanimando a los ciudadanos.
- Restricciones personales tales como tiempo limitado, ubicación de los espacios y temas tratados podrían limitar la participación de la población.

Recomendaciones para la Alcaldía

- Promover el impacto de la participación ciudadana, comunicando con ejemplos concretos en los que las aportaciones de los ciudadanos hayan influido positivamente en las políticas públicas.
- Ajustar horarios, diversificar canales de comunicación y llevar estos espacios a las comunidades más alejadas para facilitar el acceso a los espacios de participación.
- Crear incentivos y reconocimientos públicos, acreditaciones o beneficios sociales a los participantes para motivar su involucramiento.

q) Si su respuesta es afirmativa, ¿De qué manera le gustaría participar?

Si su respuesta es afirmativa, ¿De que manera le gustaría participar?



Interpretación cuantitativa

Cada una de las seis categorías, está representando exactamente un 16.7% del total de respuestas. Claramente las personas participantes consideran igual de importantes las formas de participación enumeradas.

Las opciones fueron las siguientes:

1. **Ordenamiento y movilidad (16.7%).** Muestra el interés en mejorar la infraestructura de transporte y urbanismo.
2. **Audiencias públicas (16.7%).** Indica una preferencia por espacios formales de discusión y toma de decisiones colectivas.
3. **Actividades ocupacionales (16.7%).** Refleja interés en eventos o talleres que involucren a los ciudadanos de manera productiva.
4. **Me gustaría participar (16.7%).** Representa la intención de involucrarse activamente en iniciativas locales.
5. **Sí me gustaría participar (16.7%).** Puede ser reafirmación de interés en diversas formas de participación.
6. **Presupuestos (16.7%).** Señala la importancia de ser parte de procesos relacionados con la planificación financiera.

Interpretación cualitativa

Este equilibrio perfecto en porcentajes sugiere que la comunidad desea involucrarse en una variedad de actividades. Las áreas resaltan tanto aspectos de infraestructura como la necesidad de espacios para participar activamente. La opción “presupuesto” refleja así mismo una creciente demanda de transparencia en el manejo de los recursos.

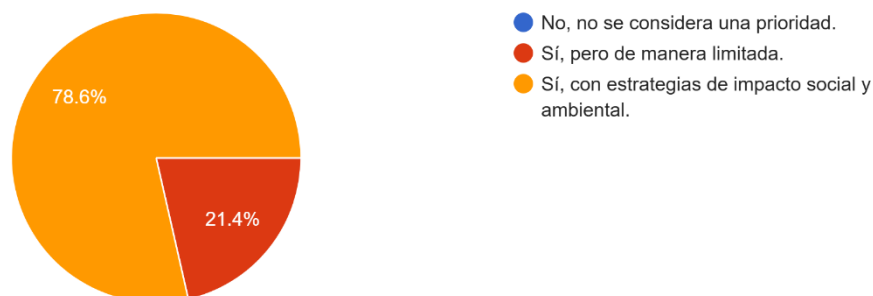
Recomendaciones para la Alcaldía

- Adaptar las estrategias beneficiando el interés general de los ciudadanos:
- Promover encuentros con accesibilidad para diferentes grupos.
- Desarrollar actividades ocupacionales inclusivas, como talleres comunitarios.
- Incluir presupuestos participativos en la planificación anual

r) ¿Se implementan políticas de Responsabilidad Social en la Entidad?

¿Se implementan políticas de Responsabilidad Social en la entidad?

14 respuestas



Interpretación cuantitativa

Sí, con estrategias de impacto social y ambiental (78.6%). La entidad implementa políticas de responsabilidad social integrales y orientadas a generar un impacto positivo en lo social y ambiental. Es lo respondido por la mayoría de sondeados que además relevan el compromiso con los principios de sostenibilidad y contribución comunitaria por parte de la Alcaldía.

Sí, pero de manera limitada (21.4%): una proporción menor considera que estas políticas existen, pero con un alcance restringido. Además, percibe que las estrategias no abarcan todos los aspectos de la responsabilidad social, dejando áreas de mejora pendientes.

No, no se considera una prioridad (0%): ningún encuestado percibe que la entidad ignore las políticas de responsabilidad social. Es un resultado muy positivo que refleja una alineación básica con los valores de responsabilidad social.

Interpretación Cualitativa

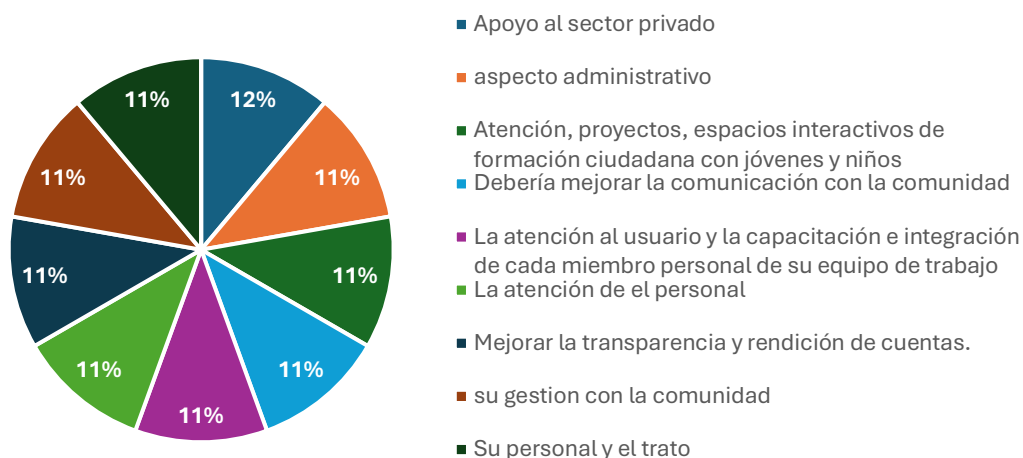
- El predominio de respuestas **(78.6%)** permite inferir que la institución tiene un compromiso sólido y una visión clara de cómo sus acciones impactan social y ambientalmente.
- Aunque minoritario, el **21.4%** menciona el alcance es limitado y señala también que aún hay espacio importante en el que se podría profundizar las estrategias y hacerlas más inclusivas.

Recomendaciones para la Alcaldía

- Fortalecer las políticas existentes, desarrollando estrategias que amplíen el impacto de las políticas actuales, incorporando iniciativas innovadoras que aborden problemas específicos de la comunidad.
- Mejorar la visibilidad, ampliando la difusión de las acciones de responsabilidad social para que todos los grupos internos y externos sean conscientes de los logros y objetivos.
- Medición del impacto, implementando indicadores que permitan medir y evaluar periódicamente los resultados de estas políticas y ajustar las estrategias según los datos obtenidos.
- Fomentar la participación comunitaria, involucrando a la ciudadanía y grupos de interés en el diseño y ejecución de las iniciativas, generando mayor compromiso y colaboración.

s) **¿Qué aspectos considera que la Alcaldía debería mejorar en su administración?**

¿Qué aspectos considera que la Alcaldía debería mejorar en su administración?



Interpretación cuantitativa

Los encuestados consideran **10 áreas prioritarias**, cada una con un peso porcentual del **11.1%**. Se infiere que los participantes perciben que áreas resaltadas son igualmente relevantes y que todas requieren atención por igual, al menos desde su perspectiva, ya que no hay una categoría que se destaque numéricamente sobre otra en términos de prioridad percibida.

Interpretación cualitativa

Hay un interés diversificado en diferentes aspectos de la gestión de la Alcaldía:

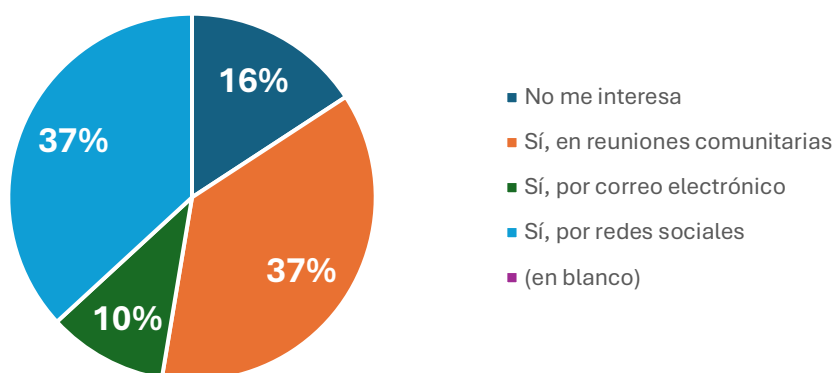
- Atención al usuario, especificando la expectativa de mejorar la interacción y el servicio directo a los ciudadanos.
- Apoyo al sector privado para fortalecer la interacción estado-empresa para impulsar el desarrollo económico.
- Transparencia. Podría consistir en mayor claridad en la rendición de cuentas.
- Gestión comunitaria: es correlativo con la importancia de incluir a la comunidad en procesos de toma de decisiones.
- Otros aspectos, como el desarrollo social, también muestran una necesidad de balancear las prioridades hacia áreas que no muestran impacto.

Recomendaciones para la Alcaldía

- Priorización estratégica, pese a que todos los aspectos son importantes, la Alcaldía podría jerarquizarlos basándose en el impacto más inmediato y las necesidades urgentes de la comunidad.
- Propiciar el hábito de asistir a la rendición de cuentas.
- Evaluar cómo se podría agilizar mejorar la atención al ciudadano.
- Organizar mesas de diálogo entre la administración, empresas locales y líderes comunitarios con fines de trabajo conjunto para el desarrollo del municipio que redundaría en beneficio para sus comunidades.
- Informar a los ciudadanos de los avances en cada área para generar confianza y percepción positiva.

t) ¿Le gustaría recibir información sobre las acciones y programas de la Alcaldía?

¿Le gustaría recibir información sobre las acciones y programas de la Alcaldía?



Interpretación cuantitativa

36.8% Opta por recibir información en reuniones comunitarias.

36.8% Prefiere recibir información por redes sociales.

15.8% Indica que no les interesa recibir información sobre las acciones y programas de la Alcaldía.

10.5%: Elige el correo electrónico como medio de preferencia.

Interpretación cualitativa:

Reuniones comunitarias (36.8%) y redes sociales (36.8%). son las opciones más populares para efectos de la interacción debido a la facilidad y alcance digital que ofrecen las redes.

Baja preferencia por correo electrónico (10.5%). Llama la atención que para muchos no se perciba como un canal práctico y accesible.

Desinterés (15.8%). Aunque es una minoría, este segmento es significativo. La Alcaldía podría despertar el interés en las actividades o programas de esta.

Recomendaciones para la Alcaldía

- Aprovechar las redes sociales, creando contenido atractivo y de fácil difusión para informar a los ciudadanos ya que es el canal preferido por la muestra que representa a la comunidad nariñense.
- Organizar encuentros periódicos en los barrios para favorecer el diálogo directo con los ciudadanos y fortalecer el mecanismo de reuniones comunitarias para el desarrollo.
- Llevar a efecto estudios encaminados a investigar el desinterés y poder comprender por qué algunos ciudadanos no quieren recibir información y buscar formas de involucrarlos.
- Estimular el uso del correo electrónico, mediante suscripciones personalizadas para quienes prefieran este canal, para recibir contenido relevante.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS RESPUESTAS SEGÚN OBJETIVO Y ENFOQUE DE LAS ENCUESTAS

FUNCIONARIOS Vs LA COMUNIDAD

A fin de brindar una visión detallada sobre las principales tendencias, diferencias y oportunidades estratégicas de mejora en la gestión pública del municipio de Nariño, se procedió a estructurar la información en las siguientes tablas.

1. OBJETIVO Y ENFOQUE DE LAS ENCUESTAS

Aspecto	Funcionarios	Comunidad
Objetivo general	Identificar percepciones sobre el modelo de gestión interna y la aplicación de teorías administrativas contemporáneas.	Evaluar la satisfacción con los servicios públicos y el nivel de participación ciudadana.
Perspectiva	Interna (estructura organizativa, motivación, autonomía, valores institucionales).	Externa (evaluación de servicios, percepción de inclusión en procesos decisorios, rendición de cuentas).

2. TIPO DE PARTICIPANTE Y CARGOS

- **Funcionarios:** contratistas (69.2%), administrativos (23.1%) y directivos (7.7%).
- **Comunidad:** muestra ciudadana (14 respuestas), sin segmentación por perfil o cargo.

Implicación e impacto potencial: El alto número de contratistas podría impactar en la continuidad institucional, mientras que los ciudadanos evaluaron desde la experiencia de usuario final sin vinculación directa con el aparato administrativo.

3. PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Encuesta	Resultados
Funcionarios	Se promueve la mejora continua y estandarización de procesos (100% aplicación del enfoque clásico).
Comunidad	50% considera que se miden periódicamente y se aplican mejoras; 42.9% dice que solo hay encuestas ocasionales; 7.1% no percibe mecanismos.

Comparativo: los funcionarios creen que existen procesos estandarizados y eficientes, pero en la práctica, la percepción ciudadana no refleja totalmente esos avances.

4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y GESTIÓN INCLUSIVA

Encuesta	Resultados
Funcionarios	Se promueve la horizontalidad (84.6%) y se reconocen esfuerzos por comunicación abierta.
Comunidad	71.4% considera que tiene participación; 28.6% opina que esta es consultiva o inexistente.

Contraste: aunque ambas consultas reflejan una apertura hacia la participación, hay una brecha entre la intención institucional y la percepción del impacto real en la toma de decisiones.

5. RENDICIÓN DE CUENTAS

Encuesta	Resultados clave
Funcionarios	Perciben alineación con valores institucionales (92.3%) y transparencia.
Comunidad	92.9% percibe que hay rendición de cuentas a través de audiencias e informes; 7.1% dice que no hay diálogo ciudadano.

Convergencia: existe una visión compartida sobre la existencia de mecanismos de rendición de cuentas, aunque se requiere mayor bidireccionalidad.

Diferencia: aunque los funcionarios perciben un compromiso ciudadano, la comunidad siente que su participación no siempre influye en la toma de decisiones. Esto en particular sugiere una oportunidad para reforzar mecanismos de participación vinculante.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

Encuesta	Funcionarios	Comunidad
Percepción	92.3% afirma que existen estrategias sociales y ambientales claras.	78.6% está de acuerdo, pero 21.4% señala limitaciones en alcance o visibilidad.

Interpretación: ambas partes reconocen políticas de responsabilidad social, aunque la comunidad espera una mayor expansión o visibilidad de estas acciones.

7. Aplicación de teorías administrativas

Teoría	Percepción de Funcionarios
Enfoque Clásico	Aplicación del 100% en procesos estandarizados.
Humanista	92.3% siente que se tiene en cuenta su motivación y bienestar
Empowerment	76.9% tiene autonomía para decisiones; 23.1% no.
Enfoque Situacional	92.3% cree que la institución adapta su gestión según el contexto.
Gestión del Conocimiento	84.6% reconoce mecanismos para compartir conocimiento.

Nota: La comunidad no respondió sobre teorías administrativas directamente, pero su percepción general puede interpretarse como validación (o contraste) con estas prácticas.

Tabla 6 Síntesis comparativa general

Tema	Funcionarios	Comunidad	Comparación
Gestión interna	Predominio de contratistas, enfoque en estandarización y planificación.	No aplica directamente.	Se requiere mayor comunicación externa sobre estas prácticas.
Participación ciudadana	Se percibe apertura.	Mayoría reconoce participación, pero hay margen de mejora.	Existe coincidencia, pero se deben reforzar mecanismos consultivos vinculantes.
Satisfacción con servicios	Confianza en la eficiencia institucional.	Visión mixta entre satisfacción y falta de seguimiento.	Brecha entre percepción interna y experiencia ciudadana.
Responsabilidad social y políticas de impacto comunitario	Alta percepción positiva. • Reconocen la implementación de políticas bajo un enfoque estructuralista que equilibra necesidades institucionales y sociales.	Reconocida pero aún con limitaciones. • Comunidad: Percibe esfuerzos en RS, aunque algunos creen que estas políticas son limitadas y poco visibles.	Comunicación y cobertura deben ser fortalecidas.
Autonomía y motivación	Relativamente alta pero no total.	No medida directamente.	Necesario alinear condiciones internas con expectativas externas.

Resumen del análisis comparativo: funcionarios Vs la comunidad

Tabla 7 Comparativo general de los hallazgos más relevantes

Tema	Encuesta a Funcionarios	Encuesta a la Comunidad	Comparación / Observaciones
Objetivo de la encuesta	Medir percepción sobre gestión interna y teorías administrativas aplicadas	Evaluar participación ciudadana y calidad de los servicios	Una interna (gestión), otra externa (servicio y participación)
Tipo de participantes	Contratistas (69.2%), administrativos, directivos	Ciudadanos sin relación laboral con la Alcaldía	Visiones complementarias desde dentro y fuera del aparato administrativo
Calidad de los servicios	100% consideran que hay estandarización y mejora continua	50% satisfechos, 43% encuestas ocasionales, 7% sin mecanismos	Funcionarios perciben eficiencia; ciudadanos identifican vacíos o falta de continuidad
	Aplican procesos estandarizados y alineados con principios organizacionales.	Perciben mejoras periódicas, aunque con limitada sistematización.	La gestión interna parece sólida, pero los ciudadanos no perciben consistencia en la mejora del servicio.
Participación ciudadana	Se reconoce como promovida (84.6%)	71.4% creen que participan activamente; 28.6% dicen que no o poco	Aún falta fortalecer la vinculación efectiva en toma de decisiones
	Consideran activa la participación comunitaria, aunque no siempre uniforme.	La mayoría cree que participa, pero algunos opinan que sus opiniones no tienen un impacto vinculante en las decisiones.	Se reconoce participación, pero se cuestiona su efectividad y vinculación con la gestión.
Rendición de cuentas y transparencia	92.3% ve transparencia y ética institucional	92.9% reconoce audiencias e informes, 7.1% no perciben diálogo abierto	Alta coincidencia, aunque la comunidad pide más espacios bidireccionales
	Valoran auditorías y publicación de informes como pilares institucionales.	Reconocen espacios de rendición, pero exigen mayor apertura y diálogo.	Coinciden en su existencia, pero difieren en su profundidad e interacción con la ciudadanía.
Responsabilidad social y políticas públicas	92.3% percibe estrategias sociales y ambientales	78.6% está de acuerdo; 21.4% dice que no se visibiliza lo suficiente	Falta ampliar cobertura y comunicación de iniciativas
	Identifican políticas estructuradas con principios administrativos claros.	Reconocen esfuerzos, aunque perciben falta de visibilidad y cobertura.	Ambas partes ven acciones, pero la comunidad exige mayor proyección y evidencia de impacto.
Percepción Institucional	Ven una estructura organizativa estable, pero con una fuerte dependencia del modelo de contratación por prestación de servicios (OPS), lo que podría generar desafíos en estabilidad laboral y compromiso institucional.	Sienten que las decisiones no siempre reflejan sus necesidades, aunque valoran la transparencia.	• Funcionarios confían en la organización interna. • Ciudadanos piden mayor conexión con sus expectativas. • La comunidad percibe que las decisiones municipales no siempre reflejan completamente sus necesidades, aunque reconocen esfuerzos en transparencia y rendición de cuentas
Gestión del conocimiento	84.6% perciben mecanismos efectivos	No abordado	Necesario vincular estrategias de conocimiento con el servicio a la comunidad
Evaluación y mejora continua	Unanimidad en revisiones de procesos y cultura de mejora	Perciben que hay encuestas ocasionales, pero falta seguimiento sostenido	Se debe cerrar la brecha entre los planes internos y la percepción externa

Conclusiones generales de los hallazgos en el análisis comparativo y recomendaciones estratégicas

1. Se infiere una disonancia perceptiva, porque los funcionarios confían en la existencia de prácticas modernas de administración, pero estas no siempre se traducen en una percepción positiva por parte de la ciudadanía.
2. Ambos grupos identifican y reconocen esfuerzos y avances institucionales en participación, responsabilidad social y mejora continua. Sin embargo, hay una diferencia entre el diseño de los mecanismos y su impacto visible.
3. Se considera una oportunidad para alinear visiones, el implementar estrategias mejoradas en la comunicación de cara a aumentar la inclusión ciudadana en la toma de decisiones, fortaleciendo y asegurando así que la consulta ciudadana tenga un impacto real y que la rendición de cuentas cierre las brechas perceptivas lo cual redundará en el fortalecimiento de la confianza pública.
4. Expansión de programas de capacitación para funcionarios y mecanismos de participación ciudadana.
5. Optimización de encuestas de satisfacción para garantizar datos más representativos sobre la percepción del servicio público.
6. Al incorporar los balances de ambas consultas como insumo para rediseñar planes de acción, fortaleciendo la coherencia entre la visión interna y la experiencia ciudadana.
7. Percepción Institucional: la diferencia en la percepción sobre estabilidad institucional sugiere que, si bien la estructura es funcional, el alto porcentaje de contratistas puede afectar la confianza en la permanencia y el desempeño en la administración pública. Se recomienda analizar las estrategias de contratación y evaluar la sostenibilidad de la alta dependencia de contratistas para garantizar estabilidad institucional sin perder flexibilidad operativa.
8. Participación Ciudadana en la Gestión Pública: aunque los funcionarios perciben un compromiso ciudadano, la comunidad siente que su participación no siempre influye en la toma de decisiones. Esto conlleva una oportunidad para reforzar mecanismos de participación vinculante.
9. En cuanto a la satisfacción de los servicios públicos se encontró un desbalance: mientras los funcionarios consideran que la administración es organizada y eficiente, la comunidad no siempre ve reflejadas sus necesidades en mejoras tangibles. Así mismo, la comunidad percibe que hay encuestas ocasionales sobre satisfacción con los servicios públicos, pero solo la mitad cree que se implementan mejoras periódicamente.

10. Rendición de cuentas y transparencia: como una oportunidad de mejora, se puede reforzar la comunicación y ampliar los espacios de diálogo ciudadano en el proceso de rendición de cuentas.
11. Responsabilidad Social y Políticas de Impacto Comunitario: se encontró un área de fortalecimiento: Mejorar la divulgación de estrategias de impacto social para garantizar que la ciudadanía vea sus efectos en el bienestar comunitario.
12. Desajuste entre percepción interna (funcionarios) y externa (ciudadanos): mientras los funcionarios ven una administración organizada y estructurada, la comunidad considera que su participación y necesidades no siempre tienen un impacto visible en la gestión municipal.
13. Es conveniente optimizar la interacción entre comunidad y administración para garantizar que los ciudadanos sientan que sus opiniones realmente influyen en las decisiones públicas.
14. Ambas partes reconocen la existencia de políticas y estructuras bien intencionadas, pero la comunidad sugiere reforzar su implementación y comunicación.
15. Alinear los modelos internos con las expectativas externas, fortalecería la legitimidad institucional y la participación ciudadana, consolidando un modelo de gestión pública más moderno, incluyente y efectivo.

CONSIDERACIONES FINALES

El Modelo administrativo de la Alcaldía del Municipio de Nariño, está conformado por 4 tipos de procesos (estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control), a su vez subdivididos en subprocesos que interactúan entre sí, para atender las necesidades de la población.

Los procesos estratégicos permiten fijar el horizonte, los lineamientos y las estrategias institucionales, que se constituirían en la base para el diseño de acciones de prevención y/o corrección para garantizar una efectiva planeación. De esa manera, Los procesos de apoyo proveen los recursos necesarios para la operación de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.

El proceso de evaluación y control facilita hacer seguimiento de manera objetiva a su desempeño y mejora continua, a través de la evaluación, seguimiento y control Institucional.

En una organización es importante tener bien definido cuales son las funciones para cada cargo, con el respectivo procedimiento y un plan de acción para la solución de problemas con una visión general de los principales aspectos -PEST-:

P Políticos **E** Económicos **S** Sociales y Ambientales **T** Tecnológicos.

Aunque el municipio de Nariño se ha destacado por su función, pública, es conveniente moldear el modelo de gestión administrativa para la Alcaldía del Municipio de Nariño, a fin de consolidar la base para encausar, medir y evaluar el funcionamiento de estas en concordancias con la normatividad y políticas vigentes.

El desempeño laboral en las instituciones estudiadas ha obtenido buenos resultados, pero podrían ser mejores, al aprovechar las herramientas, recursos y potencial del personal para el logro de los objetivos institucionales.

RECOMENDACIONES

Es relevante que exista una adecuada comunicación y participación en la ejecución de los procesos, porque en algunos casos existe desconocimiento y poca participación en la elaboración de la caracterización.

Orientar a un modelo de gestión administrativa que identifique y desarrolle las competencias del trabajador y de su rol como docente. Propender por una aplicación consecuente y que desarrolle los valores institucionales en un ambiente de trabajo mancomunado, abierto y confiable.

La Alcaldía del Municipio de Nariño debe ser competitiva con su entorno debe tener un enfoque y estrategias administrativas que se originen en la capacidad que tengan al cambio y al aprovechamiento del conocimiento del factor humano y de los recursos y técnicas con que se cuentan.

Dado que su pudo concluir que la Alcaldía del Municipio de Nariño es una organización abierta al aprendizaje y los conceptos sobre la construcción de visiones compartidas, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico; estableciéndose como una organización inteligente con tendencia a la innovación y a la calidad total, se le recomienda continuar sin detenerse en la asegurar que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo autocrecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo que lleva a una mejora duradera y significativa.

REFERENCIAS

- Alcaldía Municipal de Nariño. gov.co (s.f.) Sitio Web Alcaldía de Nariño. <https://www.narino-narino.gov.co/tema/normatividad/decretos>
- Álvarez, R.F. (2015). Gestión de procesos y gestión municipal. CEGESTI 5, Costa Rica.
- Amézquita, C., Melo, L., Gómez, J. y Nájjar, X. (2018) *Correlation of requirements for management integration in Colombian public entities*. SIGNOS / ISSN: 2145-1389 / Vol. 10 / N.º 1 / 2018 / pp. 25-3
- Anzola, Sérvulo; “Administración de Empresas”, Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México 2002, pág. 71.
- Arias, L. (2019). *El talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro*. Tesis de grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Asociación latinoamericana para la formación y enseñanza de la psicología. (2013). Las organizaciones como sistemas sociales complejos. Integración Académica en psicología, 82-83.
- Beckhard, R. (2010). Desarrollo Organizacional: Modelo y estrategias. Miami: Addison - Wesley.
- Benavides Reina, Mara Rocío y Pedraza-Nájjar, Ximena Lucía. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. SIGNOS / ISSN: 2145-1389 / Vol. 10 / N.º 2 / 2018 / pp. 175-191.
- Bertalanffy, L. v. (2001). Teoría General de Sistemas, Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica. Traducción de Juan Almeda.
- Biblioteca practica de consulta del nuevo milenio, p. 5. (s.f.). Psicología Educación Ciencias y Urbanismo. Bogotá: Zamora Editores Ltda.
- Boisier, Sergio. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL* 86
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation, Londres, Tavistock Publications Ltda.
- Cabalé Miranda, Elizabeth, y Rodríguez Pérez de Agreda, Gabriel. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 8(1), 18. Epub 14 de abril de 2020.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018&lng=es&tlng=es.
- Caballero-Lozada, M., y Nieto-Gómez, L. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11(1): 124-134.
<https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21105>

- Cabrera C. Velazquez V. (2016) *Diseño de una guía metodológica para la implementación del sistema integral de gestión y control de la Gobernación de Cundinamarca*. Signos: Investigación en sistemas de gestión, Vol. 8, Nº. 1, 2016, págs. 45-58
- Caldera, R. (2007). Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías. Editorial eumed.net
- Callejas Acevedo, A. (2019). Propuesta para fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional en una entidad financiera del sector público colombiano. Signos. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.07>
- Camarena M., J. L. (2016). La Organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo. Oikos, Revista Latinoamericana 1 (1), 23-56.
http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v1n1/v1n1_a05.pdf
- CARVAJAL, J. Z. (2014). Tesis: la formación humanista dominicana y las teorías organizacionales en administración, un aporte para dar continuidad a la mejora de la alta dirección del servicio educativo en el colegio lacordaire – CALI. Cali: Universidad San Buenaventura Cali.
- Cepeda J. Cifuentes W. (2019) *Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria*. PODIUM No. 36, diciembre 2019, pp. 35-54
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. Administración & Desarrollo 39 (53): 57-74. Colombia.
- Chica, S. y Ortiz, C. (2016). Nueva y Postnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? Administración y Desarrollo. 46. 100. 10.22431/25005227.89.
- Chu, P.-Y., Huang, C.-C., y Wang, H.-J. (2001). ISO 9000 and Public Organizations in Taiwan: Organizational Differences in Implementation Practices with Organization
- Constitución Política de Colombia. (1991).
- Cormick, H. T. (2020). La Nueva Gestión Pública. Su aplicación en los países de la OCDE y en Argentina. Ucronías (1): 75–98. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3858049>
- Cortes Maya, N., y Daza Rodríguez, H. (2016). Análisis de los indicadores de desempeño de las organizaciones públicas de la rama ejecutiva nacional, un enfoque desde la nueva gestión pública (Tesis de maestría para optar al título de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas). Universidad Externado de Colombia. Bogotá D.C., Colombia.
- Culebro, M. (2014). Modernización administrativa y post-nueva gestión pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública 3(1): 53-74. Departamento de Gestión Pública y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno.
- Daft, R. L. (2011). Teorías y Diseños Organizacionales. México, (10.ed.): Cengage Learning Editores.

- De la Garza Montemayor, D., Yllán Ramírez, E, y Barredo Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia* 23(81):31-48.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29055767003>. Consultado 15 de Marzo de 2021.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (1994). Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Colombia
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, Versión 3. Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/>
- Departamento Nacional de Planeación, (2018). Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia, documento CONPES 3918, Bogotá, Colombia.
- Ding, J. Zheng, Q. Wang, X. Zhu, H. Zhang, J (2016) Assessment of Innovative Performance Management in Chinese Police System. *European Journal of Operational Research* 223(2):529–540
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper y Brow.
- Fayol, H. (1972). Principios y elementos de administración. En: *Administración industrial y general*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Forni, P., Castronuovo, L., Nardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. *Miríada*. Año 4 No. 8: 79-106
- FURAG. Resultados medición del desempeño institucional 2019.
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>
- García Cuesta, Diane Tatiana, Martínez Vásquez, David y Siachoque Salamanca, Diana Carolina. (2011). Mejora al proceso “Servicio de atención al ciudadano y al operador” en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. *SIGNOS / ISSN: 2145-1389 / Vol. 3 / No. 2*: 95-106. Colombia.
- García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Giacomelli, G. Annesi, N. Barsanti, S. Battaglia, M. (2019) Combining ideal types of performance and performance regimes: An integrated framework of analysis of performance management systems for public organizations. *Analysis of PMSs for public organizations*. No. 721.
- González-Moreno, Ángela P. (2019). Las esferas del gobierno abierto. Una aproximación desde la teoría de la democracia. *Fórum. Revista Departamento de Ciencia Política*, (15), 147-170.
<https://doi.org/10.15446/frdcp.n15.74662>

- Hernández, J., Hernández, Y., Gil, M y Cárdenas M. (2018). Evaluación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en las entidades territoriales del estado colombiano. *Aglala*, ISSN-e 2215-7360, Vol. 9, N°. 1, págs. 444-463
- Hernández, Jairo Enrique Rodríguez. (2020). De los Sistemas de Gestión al Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Sector Público: Una revisión del caso colombiano. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 26(1), 137-175. Epub May 08, 2020. <https://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181>
<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>
- International Standardization Organization. (2015) *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos* (9001:2015)
- International Standardization Organization. (2019) *Sistemas de gestión de la calidad -Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en el gobierno local* (18091:2019)
- ISO. (2005). “ISO 9000: Quality management systems — Fundamentals and vocabulary”. Suiza.
- ISO. (2008). “ISO 9001: Quality management systems — Requirements”. Suiza.
- ISO. (2014). “ISO 18091 Quality management systems-Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local governments”. Suiza.
- ISO. (2014). “ISO 18091 Quality management systems-Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local governments”. Suiza.
- OECD. (2002). “Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Development Assistance Committee”, Suiza.
- Lino, D. J., y Luján, G. L. (2022). Gestión administrativa un reflejo de automatización de sistemas de control en instituciones de educación pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1086-1123. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2645
- Lira Mejía, José. (2010). Modernización y gobiernos locales de calidad: el uso del IWA4 para la excelencia de la gestión local. *Buen Gobierno* 8: 44-63. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C. Ciudad de México, México.
- López, A. (s.f.). *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su abordaje conceptual*. Colombia Documento No. 68.
- Lozano Correa, L. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>

- Manchado, R., Tamames, S., González, M., Mohedano, L., D'Agostino, M. y Veiga, J. (2009). *Revisiones Sistemáticas Exploratorias*. Med Segur Trab (Internet) 2009; 55 (216): 12-19
- Mantilla_Cárdenas, W. (s.f.). MODELOS Y TEORÍAS (MyT) EN LAS ORGANIZACIONES. Hallazgo Revista de Investigaciones - Universidad Santo Tomás, 43.
- Manzano Peña, L. (2018). La Nueva Gestión Pública. Consecuencias y desafíos en la transferencia organizacional del modelo en una corporación policial. *Administración y Organizaciones*, 15(28): 117-138.
<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/140>
- Marín, J. C., Maury, S. C., y Marín, A. C. (2016). LA ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. *Tejidos Sociales - Revista Virtual*, 111-128.
- Mariño Becerra, G. Y., Rodríguez Buitrago, C. J., y Uribe Mariño, A. T. (2020). Elementos determinantes para la gobernanza de ciudades incluyentes. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(92), pp.1347-1361. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34266>.
- Martínez Vilchis, J. (2005). Nueva Gerencia Pública: Análisis Comparativo de la Administración Estatal en México. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 12(39): 13-49.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105/10503901>.
- Marulanda, C. E., López, M. (2017). Gobierno y gestión de ti en las entidades públicas. *AD-minister* (31): 75 - 92. Colombia.
- Mayo, G. E. (1997). *Problemas Sociales de la Civilización Industrial*. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Nueva Visión SAIC.
- Moreno Rodríguez, I., Camacho Camacho, H. (2020). La Gestión de la Calidad, una mirada desde los Gobiernos Locales de México - Colombia. URL <http://hdl.handle.net/11634/31776>
- Morillo Flores, J., Huachallanqui Salcedo, J., Palacios Garay, J., y Uribe Hernández, Y. C. (2020). Gobernabilidad y participación ciudadana en el desarrollo local de Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92): 1313-1329. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34264>
- Nápoles, L., Godínez, C., Moreno-Pino, M. (2015) La implantación de ISO 9001 en una Dirección Integrada de Proyectos. *Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVI/No. 3/septiembre-diciembre/2015/p. 275-285*
- Narváez Ramírez Guillermo A., Artículo Elementos para la historia económica del departamento de Nariño (I) 2006.
- Navarro, A. (2014). Los componentes de la nueva gerencia pública en la reforma educativa mexicana. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* 3(1). Departamento de Gestión Pública y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno. New York: HR Folk Internacional.

- Ocampo Lopera, E., y Fernández Chica, F. (2018). Nueva Gestión Pública y la importancia de la Gestión del Talento Humano para desarrollar con eficiencia, probidad y transparencia los procesos administrativos y financieros en la Universidad de Ochoa.
- Ochoa, M. Ormaza, J. y Ramírez C. (2019) Gestión de la calidad en un GAD municipal: un modelo para su aplicación. Revista científica Ecociencia. Vol. 6 (2019): Edición especial.
- OECD. (2002). "Glossary of Key Terms in Evaluation and Orellana, Aylas y Percy, Alexis. (2018). *Aplicación del modelo de gestión por resultados para la mejora de la gestión pública en el gobierno local de Pacaycasa - Huamanga - Ayacucho*. Tesis de maestría. Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales Universidad Católica Sedes Sapientiae. Lima, Perú. <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/644>
- Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5RG.pdf>
- Pineda, P. (2016). Eficacia de las políticas municipales en México para la promoción de la competitividad fíncadas en el capital humano. Memoria del X Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad: 1081- 1098. México.
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas (16). España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281548814001>.
- Raboca, H. Cărbunărean, F. Dodu, M. (2017). *Quality management systems -the case of romanian local public institutions*. Managerial Challenges of the Contemporary Society, vol. 10 no. 2
- Ríos, L. C., Velásquez, S. A., y Díaz., H. A. (2012). Aplicación de un modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de Bello. Medellín: Universidad de Medellín.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Revista Universidad y Empresa, Universidad del Rosario, 11-32.
- Ropa-Carrión, B., y Arama-Flórez, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción Organizational management: a theoretical analysis for action. Revista Científica de la UCSA, 9 (1), 81-103. 10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081
- Salvador-Hernández, M. Llanes-Font, R. Velázquez-Zaldívar, R. (2019). *Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero*. Ingeniería Industrial. Vol XL. No. 1. p. 59-66
- Sampaio-Lemos, A. Romero-Fernández, A (2017) Modelo y procedimiento para la calidad de la gestión en municipios pequeños de Brasil. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXVIII/No. 1/enero-abril/2017/p. 93-105

- Sepúlveda, J.; Virviescas, J.; Arboleda, C. y Salazar, H. (2021). Evolución del pensamiento organizacional: una mirada de las teorías de la organización clásica hacia las teorías posburocráticas y posmodernas. *Administración & Desarrollo*, 51(1), 204-225. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol51n1.10>
- Size, Unionization and Service Types. *Public Organization Review: A Global Journal* 1: 391–413. Taiwan.
- Taylor, F. W. (2003). *Principios de la Administración Científica*. Edigrama.
- Valenti Nigrini, Giovanna. (2013). *Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo económico*, Hermosillo, El Colegio de Sonora, Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología. *Región y sociedad* 57:273-284. México.
- Vera Martínez, M. (2018). *Los datos abiertos y el plan de acción de gobierno abierto en México 2013-2015 / Open data and open government in Mexico 2013-2015*. Nóesis. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 27(54): 1-18. doi: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.2.1>
- Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología Comprensiva I*. (2 ed.) Bogotá: Fondo de Cultura. 1ª reimpresión Colombiana

REINVENTANDO LA FUNCIÓN PÚBLICA

Aplicación de teorías administrativas en
el modelo de gestión de la alcaldía del
municipio de Nariño, Colombia 2025

Autores:

Miriam Lucía Flórez Villota

Harold Alberto Jiménez Ocaña

Erika Geraldine Mideros Córdoba

Mónica Alexandra Jojoa Rivera

Lina Manuela Villarreal Guerrero

EDITORIAL

CICI

CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y CAPACITACIONES
INTERDISCIPLINARES

ISBN 978-628-96972-1-6