



De la planeación estratégica a la gestión efectiva modelos de liderazgo e instituciones

From strategic planning to effective management -models of leadership and institutions

LUZ STELLA HERNÁNDEZ RUIZ¹, NICOLÁS DEVIA BUITRAGO²

Clasificación COLCIENCIAS-PUBLINDEX: Artículo de Reflexión

Recibido: 14/05/2019

Revisado: 04/06/2019

Aceptado: 12/06/2019

Resumen

El presente artículo se cimenta en la definición: modelos funcionales y prácticos que proyectan ser la base fundamental para lograr que la planeación estratégica estructurada de lo macro a lo micro, alineada desde los lineamientos mundiales definidos a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la planeación de los gobiernos y las instituciones, se materialice en una gestión con resultados, partiendo de dos aspectos fundamentales y columnas vertebrales para garantizar el éxito, como son el líder y sus equipos y la eficiencia institucional. Para el líder se presenta el Modelo de Liderazgo Estratégico Integral MOLEI, que surge como un modelo de liderazgo apropiado desde la experiencia gerencial colombiana, enfocado especialmente desde los desafíos que debe afrontar el líder como actor principal e impulsor del cambio al interior de las instituciones y de los gobiernos, responsable de la transformación, visionar el futuro para planear el presente, logrando efectivamente el cumplimiento de los objetivos. Para la institución se presenta el Modelo Integral de Planeación y Gestión, que se reglamentó en Colombia y surge como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo que se encuentran articulados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible como base fundamental de la planificación estratégica global para resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Palabras clave: Planeación, Liderazgo, Líder, Instituciones.

Abstract

This article is based on the definition of functional and practical models that project to be the fundamental basis to achieve structured strategic planning. Aligned both from a macro to micro-levels –and to the global guidelines defined by the Sustainable Development Goals–, the planning of governments and institutions is materialized in a management with results based on two fundamental backbone aspects: the leader with its teams and the institutional efficiency. The Integral Strategic Leadership Model emerges as a proposal for the leader based on the Colombian managerial experience. It is focused upon the challenges that a leader must face as the main actor and driver of change within institutions and governments by being responsible for transformation; strategically marking the road and envision the future in order to plan the present and thus effectively achieve the fulfillment of the objectives. The Integral Planning and Management Model, which

¹ Asesora Gestión Pública, Bogotá D.C., Colombia. Contadora Pública, Universidad Externado de Colombia, Especialista en Gestión de la Producción, la Calidad y la Tecnología, Universidad Politécnica de Madrid, España, Especialista en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación, Escuela de Administración de Negocios EAN. e-mail: luz.hernandezr1@gmail.com

² Abogado Litigante y Consultor, Tunja, Colombia. Abogado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia, Especialista en Derecho Administrativo, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Miembro, grupo de investigación GRIMAP reconocido por COLCIENCIAS. e-mail: devia.abogado@gmail.com

Como citar: Hernández Ruiz, L. S., y Devia Buitrago, N. (2019). De la planeación estratégica a la gestión efectiva modelos de liderazgo e instituciones. *Revista de Administración Pública del GLAP*, 3(4), 36-56.

was regulated in Colombia, emerges as a frame of reference for directing, planning, executing, monitoring, evaluating and controlling the management of public entities and organizations. This is aimed at generating results that address the development plans that are articulated within the Sustainable Development Goals as a fundamental basis of global strategic planning in order to solve the needs and problems of citizens with integrity and quality in the service.

Keywords: Planning, Leadership, Leader, Institutions.

Introducción

El presente artículo se cimenta en la presentación de modelos funcionales y prácticos que proyecten ser la base fundamental para lograr que la planeación estratégica estructurada de lo macro a lo micro se materialice en una gestión con resultados partiendo de dos aspectos fundamentales como son (i) el líder, sus equipos y (ii) la eficiencia institucional. La planeación estratégica se plantea con una visión integral que permite alinear y articular los grandes desafíos mundiales proyectados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con los desafíos nacionales, institucionales y personales de forma tal que la ejecución garantice que se atienden los objetivos planteados desde los diferentes niveles. Para la materialización de esta planeación y el logro una gestión con resultados se plantean modelos como referentes que aborden los dos elementos o actores principales responsables de hacer que los objetivos se cumplan y que son la columna vertebral en este propósito como son los líderes con sus equipos de trabajo y las instituciones.

El siguiente texto constituye un análisis reflexivo abordado desde el Modelo de Liderazgo Estratégico Integral y el Modelo Integral de Planeación y Gestión, como instrumentos dinamizadores para el cumplimiento de los objetivos, apropiados desde visión de a) el líder, como un sujeto impulsor del cambio al interior de las instituciones y los gobierno, con capacidad de apropiarse de competencias, conocimientos, herramientas, estrategias, aptitudes de adaptación oportuna a nuevos entornos, visión trascendental e innovadora, que proyecte la realización de una gestión exitosa, con triunfos tempranos, resultados efectivos, decisiones oportunas y visio-

nes prospectivas, un actor capaz y responsable de la transformación, de propiciar estratégicamente el rumbo con la intención de mantenerse siempre a la vanguardia y; b) la institución como instrumento de materialización de la gestión y la definición de visión de futuro mediante la implementación de buenas prácticas para el logro de una adecuada planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del que hacer de las mismas, aplicado a través del Modelo Integral de Planeación y Gestión mayormente conocido como MIPG.

En relación con el líder como ya se ha enunciado se presenta el Modelo de Liderazgo Estratégico Integral, que está estructurado en tres componentes y nueve elementos, permitiendo a partir de su ejecución, revolucionar, innovar y llevar a la vanguardia el liderazgo institucional con calidad de vida integral el cual ha sido elaborado con base en conocimientos técnicos, prácticos y La aplicabilidad progresiva durante más de 30 años de experiencia. La aplicación del Modelo permite desarrollar factores, personales e institucionales de manera sistemática que confluyen y logren mayor impacto a la hora de planificar, gestionar y desarrollar los objetivos institucionales, a la luz del impulso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Surge como una propuesta práctica y sistemática en respuesta a los desafíos vanguardistas, enfocado desde el liderazgo, especialmente desde los retos que debe afrontar el líder como actor principal e impulsor del cambio al interior de las instituciones y de los gobiernos, responsable de la transformación, de trazar estratégicamente el camino, en el que el protagonista debe apropiarse de una visión trascendental e innovadora en la que disponga de competencias, conocimientos, herramientas, estrategias, que contribuyan al desarrollo de la gestión, de ello depende la adaptación oportuna a los nuevos entornos como el visionar el futuro para planear el presente, y así lograr de manera efectiva la materialización de los objetivos. A lo largo del tiempo uno de las conclusiones con mayor acierto al interior de la academia demuestra que la curva de aprendizaje de los líderes en las instituciones es prolongada en relación con

el periodo del ejercicio del cargo, los desafíos, así como los riesgos y resultados que la gestión demanda. El tiempo significa una limitante para identificar las obligaciones institucionales, seleccionar, articular y consolidar los equipos de trabajo de alto impacto, asignar las actividades de forma acertada, realizar un adecuado y oportuno seguimiento y generar una visión estratégica de largo plazo, lo que en muchos casos conlleva a operar sin una adecuada planificación con impacto en resultados que por lo general se tornan deficientes, ante cualquier riesgo institucional o personal. Este propósito demanda al líder una formación académica personal, profesional y técnica permanente, contar con equipos de alto rendimiento, personas comprometidas de todos los niveles al interior de las instituciones y los gobiernos, herramientas prácticas que faciliten obtener información, seleccionarla, clasificarla, analizarla, así como gestionar e interpretar los resultados que de ella deriven, de suerte que resulten útil al líder como a la gestión, desde una misma base conceptual que garantice su alineación donde los resultados institucionales sean la sumatoria real de los resultados individuales.

Por su parte a los modelos de desarrollo Institucional se cuenta con el Modelo Integral de Planeación y Gestión, en él se apropian los instrumentos y herramientas necesarias para cumplir con las metas, lograr la calidad de la gestión y la satisfacción de la comunidad como de los usuarios, el MIPG se encuentra definido y reglamentado en Colombia y surge como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los diferentes niveles de la planeación desde lo macro como son los Planes de Desarrollo y Programas de Gobierno que se encuentran articulados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible como base fundamental de la planificación estratégica global para resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, hasta lo micro como son los objetivos propios de cada institución. Este modelo focaliza su atención en las organizaciones y

sus servidores públicos, específicamente en las prácticas y procesos que adelantan para transformar insumos en resultados y en generar impactos, es decir, su foco es tanto la gestión y el desempeño organizacional como la satisfacción de los intereses generales de la sociedad (garantizar los derechos, resolver problemas sociales, satisfacer una necesidad de la sociedad, implementar programas concretos, entre otros). Atender su propósito fundamental es la esencia del trabajo de una entidad, lo que la debe llevar a generar un mejor bienestar general de la población, esto es, aportar en la creación de valor público. El modelo se definió buscando beneficios como: Mayor productividad organizacional, Entidades públicas inteligentes, ágiles y flexibles, Mayor bienestar social, Entidades transparentes, Servidores íntegros, Ciudadanos corresponsables e Igualdad. MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete (7) dimensiones, así como la aplicación del ciclo de gestión PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), adicionalmente, incluye elementos propios de una gestión pública moderna y democrática: La información, la comunicación, la gestión del conocimiento y la innovación. El Control Interno se integra, a través del MECI, como una de las dimensiones del Modelo, constituyéndose en el factor fundamental para garantizar de manera razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este artículo, más allá de constituir un sinnúmero de argumentos, pretende motivar al lector para que constituya un referente analítico a seguir y una fuente de reflexión y análisis propositivo a una nueva mirada de liderazgo estratégico integral efectiva y a un modelo de gestión institucional que garanticen pasar de una planeación estratégica a una gestión con resultados.

Marco Teórico

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Macro Objetivos

En 1973 El Club de Roma publicó un libro llamado “Los límites del crecimiento”, el cual

afirma que para que el crecimiento económico sea posible debe realizarse de manera continua e ilimitada, lo cual en algún punto llevaría al agotamiento de recursos, afectando la supervivencia de generaciones futuras. En tal caso es de vital importancia partir de este hecho, puesto que este permite que más adelante aparezcan nuevas iniciativas, consolidadas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para el año 2000, en donde los miembros de Naciones Unidas fijan ocho propósitos que los comprometen entre otros a reducir la pobreza extrema con un límite de tiempo establecido para el año 2015. Sin embargo, para 2015 los líderes del mundo vuelven a reunirse con la finalidad de evaluar los resultados de esta iniciativa y terminan por evidenciar que la naturaleza de estos ocho objetivos era muy general y abarcaban múltiples problemáticas que no permitían tomar acciones claras al respecto. Es así como en el mismo año por iniciativa de la Cancillería de Colombia (Cancillería Colombia, 2015) en cabeza de Claudia Vásquez se acogen los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). “Un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad” (PNUD, 2015), a los que se suscriben todos los países pertenecientes a Naciones Unidas. Bajo esta coyuntura, los países se comprometen con la agenda global 2030, la cual consta de 17 objetivos y 169 metas que deben posicionarse de manera transversal en la agenda de cada nación. Colombia al ser precursor de esta agenda ha tenido un mayor compromiso por el cumplimiento de ésta, tanto a nivel nacional como territorial, esto se puede ver materializado con el Decreto 280 de 2015, el cual crea la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel ODS, teniendo por objetivo el seguimiento continuo a la implementación de los ODS en las políticas públicas de cada sector (PNUD, 2017). Colombia se ha sumado a esta iniciativa de manera evidente, pues para julio de 2018 ante la oportunidad de demostrar los avances en la implementación nacional de la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo en el Foro Político de Alto

Nivel, el país se postula de manera voluntaria para demostrar los avances en el país. El informe resultante de este Foro, evidencia que el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, han sido quienes han liderado y han dado mayores avances en lo que respecta a la narrativa de la Agenda 2030. Sin embargo, de manera transparente el informe establece que Colombia cuenta con múltiples barreras que no permiten la implementación adecuada de los ODS en el Plan Nacional de Desarrollo y es consciente de que los próximos gobiernos deben cumplir con estos objetivos sin importar el plan de gobierno. Actualmente, este es un proceso que sigue en la agenda política del país sin importar el gobierno de turno. Colombia en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad” incluye en las metas por sectores los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se abordan por iniciativa, logrando así una coordinación adecuada entre la agenda de gobierno y la agenda 2030, enfocando a los ODS como lineamientos básicos para la implementación de cada iniciativa del Plan. (Departamento Nacional de Planeación Sinergia, 2017).

Finalmente, uno de los mayores retos a los que se enfrenta el país es la implementación de los ODS a nivel territorial, para lo cual el informe Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los Planes de Desarrollo Territoriales 2016/2019 menciona que:

“en términos de la incorporación de los ODS en el total de los 63 PDT analizados (32 departamentales y 31 de ciudades capitales), se destaca la inclusión, en el 100 % de los mismos, de los ODS relacionados con un servicio social como la educación (ODS 4) así como con la paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16). Así mismo, se destaca la asociación, en la mayoría de los PDT, de los ODS asociados con la salud y el bienestar (ODS 3), el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), la configuración de ciudades y comunidades sostenibles y resilientes (ODS 11), agua limpia y saneamiento básico (ODS 6) y la industria, innovación e infraestructura (ODS 9)” WWF, The Nature Conservancy, Cepei Red de Ciudades Cómo Vamos (2018).

Lo cual permite establecer que la implementación de los objetivos en territorio cada vez está

tomando mayor fuerza, sin desconocer los grandes retos que aún existen y que reciben los nuevos gobiernos.

La importancia del territorio, un factor fundamental a la hora de materializar los ODS

El territorio juega un papel fundamental en cuanto a la construcción de escenarios que articulados permiten la construcción de sociedades a partir del cumplimiento de metas globales materializadas en los Objetivos de Desarrollo sostenible proyectados al año 2030, adoptados en Colombia mediante decreto N° 280 de la Presidencia de la República del Colombia el 18 de febrero de 2015, para el efectivo cumplimiento e implementación de los ODS para el año 2030, los ODS se encuentran estructurados en 17 objetivos dentro de los que entre otros se halla la erradicación de la pobreza, el aseguramiento de la educación inclusiva de calidad y equitativa, la promoción de las oportunidades de aprendizaje permanente para todos, el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, así como reducción de la desigualdad dentro y entre los países.

En tanto, el desarrollo sostenible se define en primer lugar desde el concepto Cepalino de desarrollo, que combina la idea de progreso productivo generalizado y persistente junto con la mejora transversal de las condiciones de vida. (...)” (Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) - División de Población de la CEPAL, 2011, p. 10), aunque el desarrollo sostenible territorial ha sido abordado por diversos autores y entidades, quienes se han encargado de definir varios conceptos relacionados con el tema, además de ser utilizado como fuente conceptual a partir de la creación de políticas públicas, programas y proyectos, los cuales se aplican o se han aplicado en diferentes escenarios de la vida política y administrativa; tanto en el ámbito regional, como nacional y global, no deja de considerarse un concepto de mayor importancia en el ámbito global como territorial, pues de su aplicabilidad depende en gran parte que los objetivos de Desarrollo sostenible propuestos en la nueva agenda global para el año 2030, logren cumplirse.

El escenario actual social al interior de las naciones latinoamericanas está caracterizado por procesos de fuerte impacto territorial como la globalización económica, cultural y tecnológica, la conformación de nuevos espacios integrados para el desarrollo y la creciente urbanización de las sociedades modernas Álvarez (2010). El mundo globalizado se mueve hacia una visión diferente relacionada con el territorio, y específicamente al desarrollo territorial. Tanto las estrategias de desarrollo, como las políticas de reequilibrio territorial predominantes durante décadas en “(...) América Latina, han estado sustentadas en el paradigma del desarrollo polarizado, propio del industrialismo sustitutivo, donde la organización productiva respondía a un esquema institucional centralista, regido por un crecimiento nacional planificado desde el gobierno nacional” (CEPAL, 2009), elemento que fortalece considerablemente nuestra visión trascendental de desarrollo a partir de la aplicabilidad práctica de modelos institucionalizados. Con relación a lo anterior, la importancia de las regiones y los territorios, radica en el hecho de que sobre estos factores es que se implementan las diversas políticas públicas que se crean por la institucionalidad, políticas que contienen dentro de sí, programas, los cuales a la vez tienen proyectos específicos, dados para una comunidad determinada en un lugar también determinado. El concepto de competitividad está presente en el actual debate sobre temas tan diversos como el desarrollo económico, la administración de empresas, la apertura comercial, los tratados de libre comercio, las reformas de la educación, etc. Con ello se generan definiciones tan distintas, como instituciones y analistas se dedican a su estudio. Si se quisiera buscar un común denominador para las diferentes concepciones sobre la materia, podría afirmarse que la competitividad está referida a la capacidad que tienen los países o territorios para generar, en forma sostenida, riqueza en el entorno de un mundo globalizado. En la terminología habitual de la economía, la competitividad equivale a lograr “crecimiento económico sostenido en una economía abierta”

(Moncayo, 2001, p. 55). Aun cuando el desarrollo temático es abundante, existe una visión bastante extendida en el sentido de entender la competitividad como una relación compleja, de múltiples variables que la determinan, además, estas variables estarían en distintos niveles. Entre estos se puede encontrar la política económica en todas sus variantes, los factores culturales y de organización política, las políticas de largo plazo como infraestructura, educación, tecnología, entre otras, así como también las prácticas empresariales, en términos de la gestión de recursos humanos, innovación, cooperación, etc. La interacción de estos niveles y variables determinaría la competitividad de un territorio determinado, de ahí la importancia de determinar la diversidad y complejidad y a su vez convertirla en sistemas unificados de alto impacto sobre los que se requiere avanzar.

Del paradigma global hacia la gerencia territorial efectiva, apropiación de la tecnología y el territorio

La globalización reconstituye los aspectos productivos, geográficos, políticos y socioculturales en una dimensión que transforma el escenario de actuación de los diferentes espacios territoriales elemento que hace mayormente compleja la asimilación y conceptualización de los mismos, pues las dinámicas así como los conceptos que giran en torno a la planeación como al territorio, no son ni la sombra de lo que fueron hace 50 años, “la sociedad se encuentra en un nuevo paradigma tecnológico, a partir del desarrollo de las técnicas de la información, que trae aparejado modificaciones en los procesos urbano-regionales de organización” (Castells, 1996, p. 43), esta sociedad se ha desarrollado de manera acelerada en el último siglo facilitando al menos desde el punto de vista de la comunicación las relaciones humanas, pero dificultando ampliamente las relaciones interpersonales, como de culturalidad, y generando tendencias de mono globalización sobre regiones personas

y costumbres. La sociedad contemporánea se encuentra inmersa en una evolución que confiere a las comunicaciones y a sus técnicas un papel clave. Las nuevas tecnologías de comunicación han creado un universo particular; una relación espacio-tiempo diferente, que afecta de manera decisiva a los vínculos establecidos entre el hombre y su entorno físico cultural. Como sostiene Boisier, las denominadas megas tendencias “globalizadoras” unidas a los cambios políticos mundiales contenidas en la unipolaridad política y multipolaridad económica y comercial, y a las propensiones “descentralizadoras” (revolución científica y tecnológica, reforma del Estado, demandas autonómicas de la sociedad civil, privatización y desregulación), generan una nueva geografía del poder. (Boisier, 1994); Universos separados en cuanto a la economía, la política, el idioma, pero tendientes todos a alcanzar los mismos objetivos que se consideran fundamentales para mejorar las condiciones y calidad de habitabilidad en el planeta que incluso logren asegurar la subsistencia de la especie humana, es lo que en definitiva dificulta generar un concepto unívoco, y plural sobre el territorio.

Discusiones

Modelos de liderazgo

Modelo Integral de Planeación y Gestión MIPG

Con el propósito de que estos objetivos puedan materializarse y lograr resultados se hace necesario que cada país los apropie a través de instrumentos de planificación nacional. En el caso de Colombia el DNP ha generado lineamientos y directrices para el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de metas en base a las 170 propuestas por la ONU, los cuales se encuentran documentados en el Plan Nacional de Desarrollo, Carta de Navegación de los gobiernos cuatrienales a la luz de la Institucionalidad Colombiana de los que se desprenden a su vez los Programas de Gobierno, para Departamentos y Municipios a la luz de la estructura

orgánica nacional Colombiana, con base en estos lineamientos cada institución dependiente de las antes citadas, debe definir dentro de sus planes estratégicos y de acción las actividades a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos, particulares, generales y globales.

Para que estos compromisos se puedan materializar y hacerlos realidad y en concordancia de las tendencias mundiales como la OCDE y nacionales como el MIPG, se hace necesario tener en cuenta que:

En Colombia se estableció el modelo integrado de planeación y gestión como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

- El Modelo (MIPG) focaliza su atención en las organizaciones y sus servidores públicos, específicamente en las prácticas y procesos que adelantan para transformar insumos en resultados y en generar los impactos, es decir, su foco es tanto la gestión y el desempeño organizacional como la satisfacción de los intereses generales de la sociedad (garantizar los derechos, resolver problemas sociales, satisfacer una necesidad de la sociedad, implementar programas concretos, entre otros). Atender su propósito fundamental es la esencia del trabajo de una entidad, lo que la debe llevar a generar un mejor bienestar general de la población, esto es, aportar en la creación de valor público (Presidencia de la República de Colombia, 2018).

De igual forma genera una contribución al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, ya que se focaliza en las prácticas y procesos clave que ellas adelantan para convertir insumos en resultados, apuntando a transformar el Estado Colombiano, de un Estado legislativo a un Estado prestador de servicios.

La Administración Pública debe contar con los instrumentos y herramientas en beneficio de la calidad de la gestión y satisfacción de la comunidad y de los usuarios por lo que la aplicación del modelo busca generar los siguientes beneficios:

- **Mayor productividad organizacional:** permitirá que las organizaciones, cumplan con los objetivos para las cuales fueron creadas y enfoquen toda su actividad en la producción resultados que garanticen los derechos, resuelvan las necesidades de los ciudadanos, cumpliendo lo propuesto en sus planes, y de otro, cumpliéndolo mediante la maximización de la relación entre recursos y resultados. (Principio de eficacia y eficiencia).
- **Entidades públicas inteligentes, ágiles y flexibles:** el modelo permitirá mayor agilidad en el cumplimiento de las funciones de las organizaciones, de manera que generen resultados para satisfacer las necesidades y resolver los problemas de los ciudadanos (Principio de Celeridad).
- **Mayor bienestar social:** el modelo permitirá que las entidades públicas se concentren en los resultados a través de los cuales satisfará las necesidades y problemas de la ciudadanía, de manera que se garantice el goce efectivo de sus derechos fundamentales (Principio de Eficacia).
- **Entidades transparentes, servidores íntegros y ciudadanos corresponsables:** el modelo permitirá el desarrollo de una gestión pública transparente, imparcial y equitativa en el marco de lo establecido en la Constitución Política y en las leyes, a través de la promoción de mecanismos que permitan una efectiva participación de los ciudadanos en todos los procesos de la gestión y la evaluación de resultados. (Principio de Moralidad).
- **Igualdad:** El modelo permitirá ofrecer a las entidades mejores condiciones de igualdad efectiva, incidiendo en la medida de las necesidades de los grupos de valor,

mejorando el trato y eliminando toda forma de discriminación contra la ciudadanía.

El Modelo MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete (7) dimensiones e incorpora el ciclo de gestión PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) y, adicionalmente, incluye elementos propios de una gestión pública moderna y democrática: la información, la comunicación, y la gestión del conocimiento y la innovación. El Control Interno se integra, a través del MECI, como una de las dimensiones del Modelo, constituyéndose en el factor fundamental para garantizar de manera razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las dimensiones son:

- **Talento Humano:** Concibe al talento humano como el capital más importante con el que cuentan las organizaciones, y por tanto, es un gran factor crítico de éxito para que estas tengan una buena gestión y logren sus resultados para resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos. (El corazón del modelo).

La gestión del talento humano, es entonces, el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos adoptados y reconocidos por la entidad, para orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman, su aporte a la estrategia institucional, el logro de las metas estratégicas y los resultados propuestos, su calidad de vida laboral y en general el aporte de cada persona al cumplimiento de la planeación institucional, tomando en cuenta las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales que se generan en el ejercicio administrativo

- **Direccionamiento estratégico y planeación:** conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer a los ciudadanos a quienes dirige sus productos y servicios.

Se requiere que se identifiquen las características propias (necesidades y problemas) de los ciudadanos o grupos sociales a quienes debe dirigir sus servicios y garantizar sus dere-

chos, entiendan cuáles son las prioridades de los planes de desarrollo, y analicen sus capacidades internas y su entorno institucional. A partir de esta reflexión y análisis, planean y presupuestan sus grandes desafíos, especialmente su metas estratégicas o gran meta de desempeño, los resultados e impactos a corto, mediano y largo plazo y los recursos necesarios, con los que espera satisfacer las necesidades de los ciudadanos y, en general, la forma en que se organizará para obtenerlos y los recursos que requerirá (trayectorias de implementación o acciones).

- **Gestión con Valores para Resultados:** conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad realizar las actividades que la conducen a lograr los resultados propuestos y materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional.

En esta Dimensión se concretan las acciones que la entidad debe definir para una adecuada y mejor interlocución con los ciudadanos, los trámites que realizan los ciudadanos, el servicio y atención que estos merecen y la participación de los mismos en todo el ciclo de la gestión pública; también reconoce los cambios que han generado la introducción de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la forma en que operan las entidades públicas.

- **Evaluación de Resultados:** El seguimiento permanente al avance y al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en los planes institucionales, y su evaluación permiten determinar los logros efectivamente alcanzados y las razones del cumplimiento o no de dichos logros y sus efectos en la sociedad.

La evaluación se fundamenta en indicadores para monitorear y medir el desempeño de las organizaciones, por tanto, se deben enfocar en los criterios, directrices y normas que orientan la gestión y en los productos, resultados e impactos que esta genera. A partir de la información generada por la evaluación,

se determinan las alternativas que permitan mejorar o fortalecer los cursos de acción emprendidos.

- **Control Interno:** conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad contar con una serie de pautas o directrices que le ayudan a controlar la planeación, gestión y evaluación de las organizaciones, a fin de establecer acciones de prevención, verificación y evaluación en procura del mejoramiento continuo de la entidad, involucrando a todos los servidores que laboran en ella.

Enmarca el control dentro del ámbito del proceso de gestión interna, es transversal a las demás dimensiones operativas y se implementará a través del Modelo Estándar de Control Interno.

- **La información y la comunicación:** permite ampliar y profundizar en el uso y aprovechamiento de la información para los procesos internos de la entidad (toma de decisiones, elaboración de política pública, entre otros), así como la interacción con los ciudadanos (grupos de valor y grupos de interés).

La información como los documentos que la soportan (escrito, electrónico, audiovisual, entre otros) sean producidos y gestionados para facilitar la operación de la entidad, el desarrollo de sus funciones, la seguridad y su protección, garantizar su trazabilidad, y facilitar el acceso de los ciudadanos, es fundamental para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones, solo por resaltar algunos de los beneficios de la gestión de la información. Por su parte, la comunicación es vital para difundir y transmitir la información que se gestiona en toda la entidad, tanto dentro de ella como la que le permite relacionarse con los ciudadanos a quienes dirige sus bienes y servicios o tienen algún interés en su gestión y en sus resultados

- **Gestión del Conocimiento y la Innovación.** Impulsa la transformación la información en capital intelectual para el Es-

tado (activo principal para su evolución), permite el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los individuos, de manera que se optimice su interpretación, uso, apropiación y, además, construye una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento gubernamental.

Fortalece de forma transversal a las demás dimensiones (Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión para el Resultado con Valores, Evaluación de Resultados, Talento Humano, Control Interno e Información y - FUNCIÓN PÚBLICA - 3 9 Comunicación) a través del doble ciclo del conocimiento determinado por los nodos: generar-producir, capturar, compartir, aplicar; para luego evaluar, mejorar, difundir y aprender el el conocimiento; de manera que cumple un rol esencial en las entidades.

Por último, se prevé dos instrumentos para medir el grado de orientación de la gestión y el desempeño institucional de las entidades públicas hacia la satisfacción efectiva de las necesidades y problemas de los ciudadanos, Se cuentan con dos instrumentos fundamentales:

- **Instrumento de Autodiagnóstico:** Permite a cada entidad desarrollar un ejercicio de valoración interna del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura el Modelo.
- **Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión Furag II:** Instrumento aplicado con las demás entidades líderes de política, que se habilitará al menos una vez al año y permitirá:
 1. Recoger información para fortalecer la toma de decisiones en materia de gestión y desempeño de las organizaciones
 2. La formulación o ajustes de las políticas de gestión y desempeño.
 3. Permitirá evaluar el cumplimiento de los - objetivos del Modelo, sus avances, sus mejoras, todo a partir de la información que suministren directamente las mismas organizaciones.

De suerte que es fundamental como se ha analizado, que los objetivos que se definan vayan acompañados de estrategias claras y viables a todos los niveles para garantizar que estos se materialicen.

Discusiones Modelo de Liderazgo Estratégico Integral MOLEI

El modelo plantea que al proyectar el éxito en desarrollo de los ODS, se logre disminuir el tiempo de la curva de aprendizaje y genere mayor efectividad en la gestión y los resultados, para ello se debe trabajar dentro de un esquema integral que facilite su ejecución, disminuya los riesgos personales e institucionales, trabajando con metodología y herramientas que articulen todas las obligaciones institucionales, temas, actividades, fechas y responsables de forma específica, se realice un adecuado y oportuno seguimiento y a su vez genere una visión estratégica de largo plazo, lo que en muchos casos no se cumple y conlleva a operar sin una adecuada planificación impactando los resultados. Se plantean y estructuran tres desafíos así: (i) el del Líder *Coach*. Donde se considera “El Talento Humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados.” (ii) de la gestión. Que permite garantizar los resultados. Para ello plantea la gestión a partir de herramientas que definan acciones alineadas, útiles para el líder y el equipo de trabajo donde su aplicación garantiza una planeación, ejecución y seguimiento con enfoque TOP- DOWN, que a su vez genera auto-suficiencia, permite comunicación del nivel estratégico, táctico y operativo, facilita la toma de decisiones oportunas y genera mediciones donde el resultado individual es coherente con el resultado institucional; y por último (iii) la visión a largo plazo como el tercer desafío y quizás el más importante dentro del rol del líder que en la práctica se desestima por cuanto la gestión en muchas ocasiones absorbe el tiempo que pudiera emplear en planificar; aquí permite visionar el futuro para planear el presente y mantenerse a

vanguardia mediante estrategias como la prospectiva y la vigilancia tecnológica.

Es necesario que los líderes definan rutas estratégicas claras desde el inicio de su accionar, desarrollen competencias y habilidades para ejercer un liderazgo real desde el ejemplo, potencien los equipos de trabajo, cuenten con metodologías y herramientas prácticas pensadas en el líder para planear, ejecutar, realizar seguimiento desde lo estratégico, táctico y operativo desde una misma base conceptual alineada que apoye el logro de resultados efectivos, disminuya riesgos institucionales y personales en su quehacer y en especial que facilite visionar el futuro para planear el presente, potenciando el emprendimiento, la innovación, la gestión del conocimiento y disminuyendo riesgos, en armonía con la calidad de vida organizacional y personal.

Problemas al interior de las entidades

Existen grandes desafíos que las instituciones y los líderes deben afrontar para lograr el éxito, proyectarse, mantenerse a la vanguardia y por lo tanto no verse expuestas al fracaso. Son múltiples las causas que no permiten cumplir este propósito como: Líderes que no cuentan con los conocimientos mínimos, habilidades y competencias necesarios para direccionar los equipos de trabajo, la indebida planificación a corto, mediano y largo plazo; ausencia de herramientas requeridas para ejercer su rol, inadecuada administración, inoportunas o erróneas decisiones originadas en especial por la ausencia de información alineada, articulada, confiable, oportuna y verídica, ausencia de una visión de futuro, fluctuaciones económicas mundiales, el acelerado cambio tecnológico no visionado, así como distintos factores externos no previstos, entre otros. En muchos casos los líderes no tienen el control de la institución, dependen de la confianza depositada en su estructura, ya que deben ocuparse de un sin número de obligaciones en el día a día, atender temas que dependen de otros niveles, solucionar imprevistos y problemas generados en situaciones u obligaciones no controladas oportunamente y difícilmente alcanza



Figura 1. Posibles Impactos en la Administración.
Fuente: Hernández (2016).

a cumplir con todo lo planeado, de manera que requiere de un equipo de trabajo fuerte que lo respalde, disminuyendo el riesgo de ahogarse en el activismo (Gómez, 2016).

De otra parte, los líderes no siempre cuentan con herramientas que le generen información requerida el ejercicio de su rol, alineada y articulada desde una misma base estructural para conocer en cualquier momento los responsables de los temas y su avance de forma que le permita una adecuada y oportuna toma de decisiones y menos aún contar en el tiempo con los soportes que evidencien su gestión, exponiéndolos a responder más allá de su competencia en el evento de requerimientos legales. El siguiente esquema establece una mirada contextual en el caso institucional colombiano concretamente de los retos regulatorios y sus impactos más relevantes a los que se encuentran expuestas las instituciones, pero en especial los líderes por ser cabezas visibles, frente a los errores y consecuencias que puedan cometer los mismos, sus dependientes y funcionarios a la hora de cumplir con sus obligaciones para el logro del objeto misional. (Figura 1). En este orden, el análisis de los retos regulatorios de lo público se estructura bajo tres

bases conceptuales a saber, i) sanciones penales al interior de las entidades del orden estatal donde el sujeto activo de la conducta es decir quien infringe la ley es a quien se impondrá cuando cometa conducta punible como una acción anti-jurídica, típica y culpable; ii) sanciones disciplinarias bajo la óptica de la pena impuesta cuando el servidor público o particular con alguna relación contractual con el Estado incurre en cualquier conducta irregular afectando los deberes a su cargo o bien extralimitándose en dichas funciones; dentro de estos también se enmarcan las prohibiciones, violaciones al régimen de inhabilidades, incompatibilidades e impedimentos para desarrollar determinadas actividades bajo conflicto de intereses; de otro lado encontramos a las iii) sanciones fiscales impuestas por la Contraloría; a partir de infracciones de tipo fiscal que se imputan a los servidores públicos o particulares cuando ejercen la administración de recursos públicos causando un daño patrimonial a partir del daño generado al Estado.

A continuación, se presentan algunos datos estadísticos por tipo de sanción que reflejan el panorama de las instituciones públicas frente a este aspecto (Figura 2).

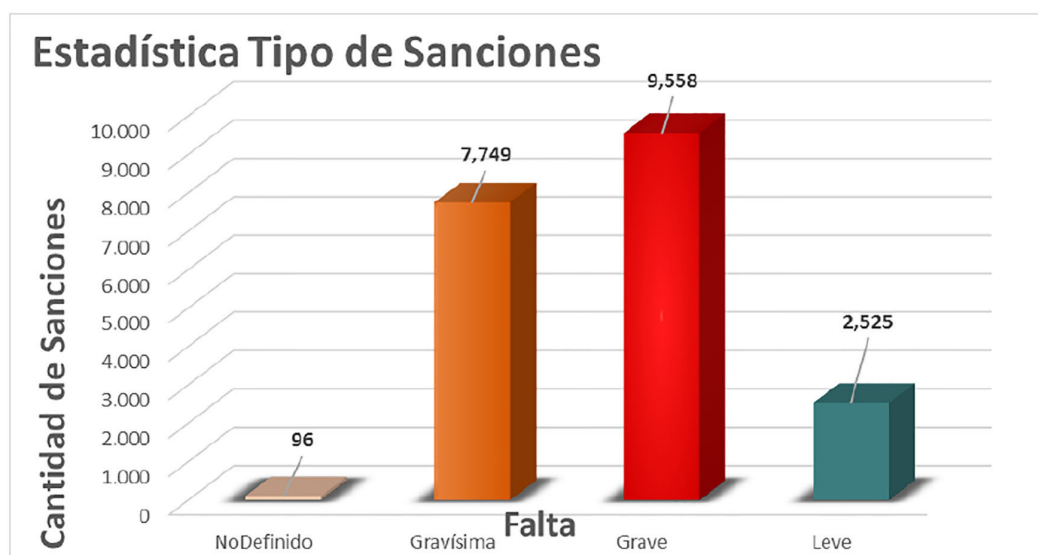


Figura 2. Sanciones Disciplinarias por tipo de Falta entre los años 2008 a 2017.
Fuente: Devia (2016).

Lo que se analiza es que en su mayoría los servidores públicos, líderes o no, fueron responsables, y debieron asumir condiciones de suspensión, inhabilidad, y en el peor de los casos, pero con un alto porcentaje (38.9%) a la destitución del cargo. A la luz de este estudio se estima que el servidor público, es principalmente responsable por las conductas acaecidas, pues el estudio estima que el 63.4% de las sanciones disciplinarias impuestas sucedieron en contra de servidores públicos. Es menester entonces cuestionarse si funcionarios públicos líderes se encuentran expuestos a un sinnúmero de requerimientos de los que les resulta ampliamente complejo la distribución de sus responsabilidades a su vez poniendo en riesgo el funcionamiento normal de las entidades públicas.

Por su parte el sector privado no es ajeno a los riesgos de multas y sanciones ante las recurrentes omisiones en cumplimiento de sus funciones, que ponen en riesgo no solo al líder sino a la misma institución en casos en que por omisión en el cumplimiento de sus obligaciones puedan ser sujetos de multas por entidades como la DIAN u otros entes de vigilancia o regulatorios que conllevan a impactos económicos y personales. Bajo esta premisa analizaremos a manera ilustrativa el caso de la Superintendencia de Industria y comercio:

Según el informe de la Superintendencia de Industria y Comercio Colombiana -SIC del año 2016, estimó que el 98% de las empresas estaban a punto de ser multadas por no registrar su base de datos ante la entidad, la multa que oscilaba entre los 1,400 millones de pesos colombianos alrededor de quinientos mil dólares, argumento que no despertó la preocupación de las empresas, pues legalmente se estableció que todas las empresas en el país que tengan bases de datos físicas o digitales, o bien de proveedores, clientes o servicios, debían registrar esta información en el sistema habilitado por la SIC, requisito que con solo cuatro meses de plazo límite para realizar dicho proceso, tan solo el 2% de las compañías habían cumplido. (W Radio, 2016), de manera que la SIC terminó cediendo y estableció el plazo límite para mediados de 2017.

De otra parte, marcados casos han determinado la historia de las grandes empresas a nivel Mundial; el éxito o fracaso tuvo origen en situaciones que se dejaron al azar, caso de GM General Motors, dentro de los errores que llevaron a la quiebra a esta exitosa compañía catalogada como una de las mejores del mundo automovilístico y por consiguiente la mayor quiebra de una empresa industrial norteamericana registrada en la historia.

Caracterizada por ser una empresa con más

de 77 años en el mercado, 235.000 empleados, fábricas en 34 países y presencia comercial en 140 mercados para el año 2009 (año de quiebra), dentro de sus principales causas de fracaso se argumentó la falta de visión de futuro, pues sin presentir la subida del precio del petróleo y la tendencia mundial en temas ambientales, modificaron el gusto de los consumidores de coches, en especial de aquellos con motores de gran consumo, hecho que desató el desplome sobre la demanda de todoterrenos, e impuso el acceso de coches japoneses como Toyota con consumos de combustibles más cómodos. Fue tan evidente su aspecto en temas de visión de futuro que incluso se estableció que para el año 2002 se habían cancelado proyectos sobre prototipos eléctricos, que paradójicamente serían un salvavidas para la empresa años después. (La Gaceta, 2009)

Los problemas a los que se expone un Líder generan amplia sobrecarga por la que en muchos casos temas trascendentales pasan desapercibidos o bien a un segundo plano, cuando lo prioritario en el manejo de control de las entidades requiere de líder ejemplo a seguir, un responsable, una responsabilidad asignada bajo términos cronológicos, un sistema que permite identificar avances, progresos, y a su vez diagnosticar fallencias y problemas en tiempo real a fin de evitar situaciones engorrosas a las expuestas.

Por lo expuesto el líder debe lograr la rápida comprensión de los aspectos críticos de control y proceso, implementar las actividades de mejora como una medida preventiva para anticiparse a los riesgos emergentes y reducir las eventuales situaciones de crisis, facilitar los insumos para control político y defensa judicial, cumplir con la gestión, definir el futuro que garantice la proyección de mediano y largo plazo de la institución entre otros aspectos.

La presencia de estos factores no controlados oportunamente generan riesgos al líder, el equipo y las instituciones, por eso a la hora de proyectar el éxito uno de los mayores pilares, en especial para los líderes, cabezas guías y fuentes visibles de las organizaciones es “la planeación, seguimiento y control” pues constituyen facto-

res esenciales para guiar al éxito o al fracaso a cada una de sus entidades; de manera que surgen situaciones fundamentales que son necesarias cuestionarse permanentemente y abogar por sus respuestas: ¿Qué hacer para lograr que el líder cuente con la planeación, seguimiento y control oportuno que le permita la materialización y cumplimiento de las ambiciosas metas planteadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible generando a su vez experiencias exitosas disminuyendo además los riesgos institucionales y personales?; ¿Qué estrategias, herramientas y modelos pueden aplicarse para mitigar estos riesgos, que pasen de ser unos referentes teóricos a prácticos para el líder en aplicabilidad de los ODS?

Bases estructurales del sistema. Modelo de Liderazgo Estratégico Integral

En este contexto surgen modelos de liderazgo y herramientas de apoyo a la gestión, algunos teóricos, sofisticados, sin esquemas claros para llevarlos a la práctica, no alineados ni estructurados desde una visión estratégica pensados en el líder con un enfoque Top Down, que conecten la gestión desde una misma base estructural donde los resultados individuales sean coherentes con los institucionales y permita administrar de manera eficiente, visionar el futuro sin descuidar el presente. El Modelo de Liderazgo Estratégico que está estructurado a partir de tres componentes y nueve elementos permite a partir de su ejecución, revolucionar, innovar y llevar a la vanguardia el liderazgo institucional con calidad de vida integral, el cual ha sido elaborado a partir de conocimientos técnicos, prácticos y aplicabilidad progresiva durante más de 30 años de experiencia, el cual plantea cómo abordar los desafíos de un líder. Plantea la gestión a partir de un número de acciones y parámetros que conca-denados, alineados y articulados que generan un instrumento útil para el líder capaz de asumir los retos de un mundo globalizado, donde su adecuada aplicación y seguimiento le garantiza una planeación, ejecución y seguimiento con un enfoque TOP- DOWN, que le brinda autosuficiencia, comunicación con el nivel estratégico, tácti-

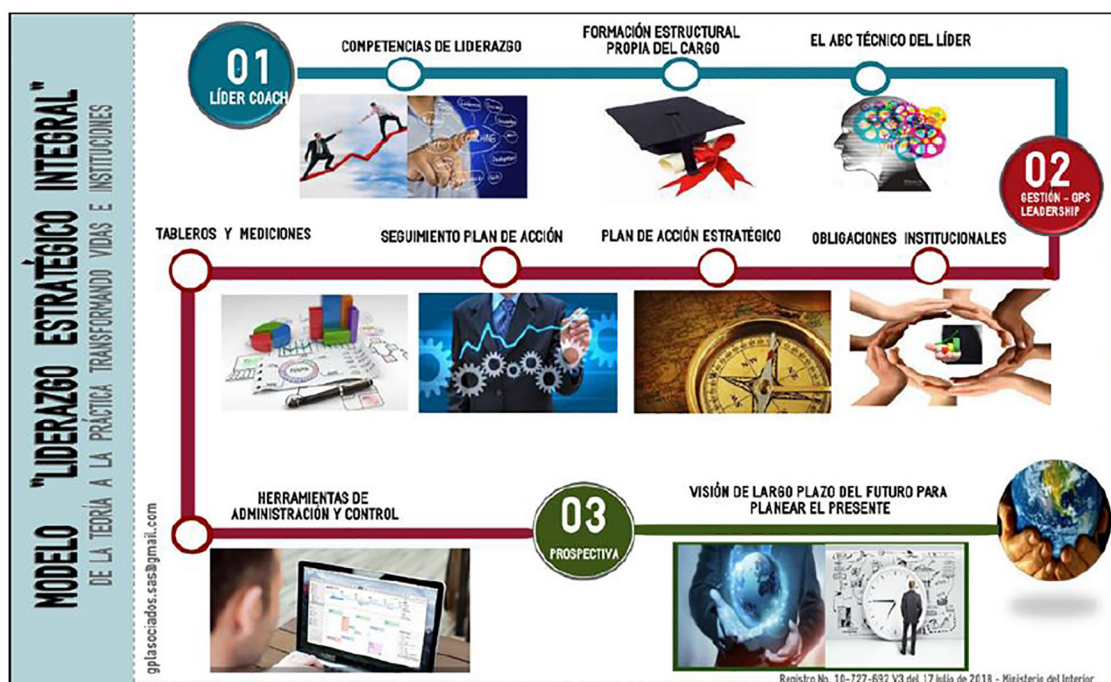


Figura 3. Gráfica de Estructura del Modelo Estratégico Integral.

Fuente: Hernández (2016).

tico y operativo, toma de decisiones oportunas entre otros, apoyado con una herramienta tecnológica desarrollada pensando en el líder, para facilitar su gestión en tiempo real, desde cualquier lugar con base en los parámetros que se definen a partir de (Figura 3).

El gerente que se transforma en líder con esta estrategia metodológica, adquiere las competencias que requiere para administrar el equipo de trabajo desde lo humano y técnico, aplica herramientas tecnológicas pensadas en el líder que apoyan una gestión con resultados, le liberan carga operativa, logra identificar las obligaciones institucionales, definir el plan de acción estratégico y detallado, administra y controla la gestión con un enfoque Top Down, garantiza una gestión con resultados, genera herramientas para el autocontrol en los diferentes niveles de la organización, libera tiempo para focalizar sus esfuerzos en visionar el futuro a fin de mantenerse a la vanguardia y en últimas le facilita pasar de la teoría a la práctica, transformando vidas e instituciones. Durante los años 2015 al 2017 La Dirección de la Escuela Superior de Administración Pública, como líder de la institución, con el apoyo de la oficina asesora de planeación, den-

tro de su estrategia de gestión, posicionamiento y mejora institucional, decidió aplicar el modelo y adaptar varias de las funcionalidades de la herramienta allí definida, con resultados importantes en el fortalecimiento de las competencias de sus directivos, mejora del clima laboral, incremento visible en los indicadores que miden el resultado institucional siendo los mejores de los últimos años, ver informe en (<http://www.esap.edu.co/portal/index.php/informe-de-desempeno-institucional-2/>), e inició el proyecto de planeación estratégica de largo plazo avalado por la CEPAL, donde uno de los factores claves de éxito fue el liderazgo de la dirección y del equipo directivo, su aplicación sistemática y disciplinada, el seguimiento permanente y la toma de decisiones oportunas.

El Líder Coach

El primer aspecto a destacar es la implementación de una nueva forma de administrar desde un enfoque de líder coach cuyo enfoque se encuentra alineado con la búsqueda de cambios estructurales radicales que deben atender las nuevas tendencias mundiales como las plantea-

Habilidades para el sector público - OCDE

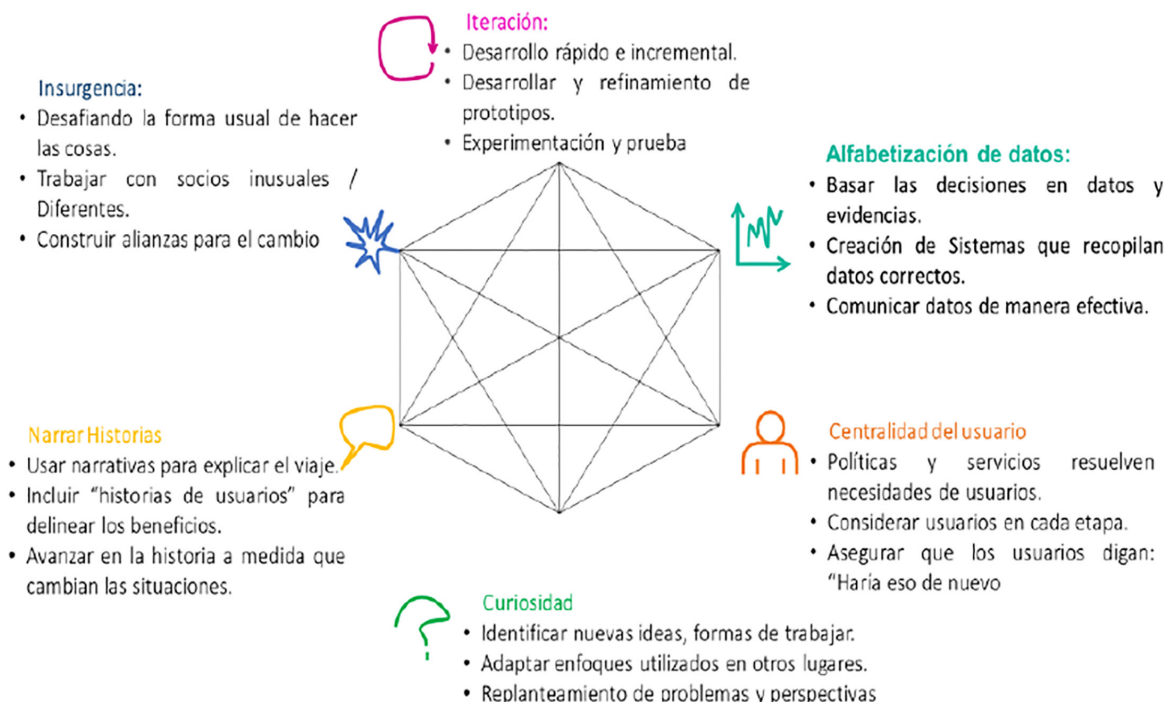


Figura 4. Habilidades para el Sector Público.
Fuente: OCDE, 2017.

das por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) quien elaboró el documento titulado, "Habilidades esenciales para la innovación en el sector público" (OCDE) con el objetivo de aumentar el nivel de innovación que realza la importancia de las personas como agentes fundamentales de innovación, pues es a partir de las capacidades y competencias individuales de los funcionarios, así como de la forma de estructurar y trabajar en equipo, lo que logrará la eficacia en el sector público. De manera que, para las naciones pertenecientes a la OCDE y la UE (Unión Europea) frecuentemente se desarrolla aprendizaje y capacitación para funcionarios públicos y líderes de la administración pública, con el objetivo de fortalecer la innovación en el sector, como un elemento esencial en el desarrollo de los gobiernos.

De este estudio además analiza la OCDE, que la mentalidad, las actitudes y los comportamientos, la capacidad de liderazgo, la cultura organizacional, las funciones, los sistemas corpora-

tivos, tienen un importante valor al interior de las entidades a la hora de hablar de innovación; es decir que no solo se requiere las cualidades o competencias genéricas del líder, sino de instrumentos y equipos fortalecidos, entidades con capacidad de innovación y proyección. Si bien en su mayoría es cierto que la responsabilidad es competencia del líder, depende además de su entorno, de un cúmulo de facultades, instrumentos, sujetos situaciones, que complementan y logran impulsar el éxito al interior de las entidades. La OCDE destaca 6 competencias (Figura 4).

De otra parte se debe atender nuestra realidad teniendo en cuenta que las políticas latinoamericanas todavía están marcadas por una mezcla de clientelismo, corporativismo y liderazgo personalistas resultado de un amplio periodo de dictaduras latinoamericanas, es por ello que la democracia aparte de ir tomando una dinámica totalmente distinta, como lo contraponen los escritores democráticos de fines del siglo XVIII entre la democracia moderna (representativa) a

la democracia de los antiguos (directa) Bobbio (1994), de la que se han derivado múltiples críticas e incluso se le ha culpado de querer acabar con el Estado. No es un elemento escandaloso decir que la democracia ha logrado imponer líderes sin ningún conocimiento en el sector; frente a entidades sin la mayor idea de cómo se debe liderar o gobernar, pues bien parece un elemento fuera de contexto, pero lo que a todas luces evidencia es la suficiente complejidad y por ende responsabilidad y conocimiento a la hora de asumir un cargo.

Pues bien pareciera que la conceptualización de los términos o bien habilidades pareciera una tarea sencilla, máxime cuando en nuestro país los modelos educativos o falencias académicas son evidentes, pues de cada 100 habitantes 56 no completan la educación secundaria (El Espectador, 2018) y eso sin mencionar la educación superior, pues sin profesionales empoderados como líderes no ha permitido que en nuestra nación se adapte a modelos teóricos exitosos en naciones desarrolladas.

En Colombia para el sector público el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG¹, define como eje central de la gestión al talento humano indicando “El Talento Humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades, y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados.” Modelo por el que además se medirá al interior del país el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dada la importancia del talento humano en las instituciones de cualquier naturaleza, se requiere fortalecer un modelo integral que le garantice al gerente llegar a ser un Líder coach, capaz de contar con factores como carisma, competencia de liderazgo, trabajo en equipo, constante aprendizaje formado especialmente en las áreas de ejecución de los objetivos misionales de la entidad, con la capacidad de dar respuesta a los retos de la entidad, y con una formación

complementaria técnica requerida para dirigir la organización denominada el ABC Gerencial, donde se incluyen todos los factores en el multipropósito y se cuenta con la capacidad de responder a los retos que aqueja el encontrarse frente a una entidad.

El líder debe facilitar el desempeño de su equipo, crear condiciones de éxito, ser capaz de gerenciarse a sí mismo, ser un agente de intervención que usando el poder de sus conversaciones y habilidades comportamentales puede superar los obstáculos y conducir a sus equipos y a sus organizaciones por la senda que permita resolver los nuevos desafíos. Entiende que:

- El 50% de su esfuerzo debe invertirlo en gerenciarse a sí mismo (mirar hacia adentro); el 25% a gestionar a su jefe (mirar hacia arriba); el 20% a crear relaciones con el entorno, con aquellos sobre los que no tiene autoridad formal (mirar hacia los lados); y un 5% a sus subordinados (mirar hacia abajo), tal como lo plantea Rafael Echavarría, coach ontológico, frente a la opinión de Dee Hock fundador de visa internacional. No solo busca hacer mejor a los demás sino hacerse una persona mejor.
- Cuenta con la capacidad de producir resultados en tiempos determinados en condiciones complejas, inciertas y competitivas, sin perder del foco su desarrollo como persona y como profesional.
- Cambia su visión frente al error y lo legítima, no como castigo sino como una Oportunidad generando confianza.
- Fija pisos a partir de los cuales permite la iniciativa de su equipo, contando con herramientas que faciliten la adecuada y equitativa distribución de las actividades.
- Su autoridad descansa en la ascendencia ganada y convierte acciones individuales en acción organizacional.
- Tiene claro que la unidad básica de una empresa no es el trabajador sino el equipo.

¹ Decreto 1499 de 2017.

- Puede articular y motivar para descubrir y generar capacidades extraordinarias en otros.
- Reconoce la importancia del coeficiente emocional y del coeficiente intelectual.

Así las cosas, el líder debe contar con competencias y conocimientos necesarios para ser el motor que impulse el equipo de trabajo al logro de los objetivos, por lo que el modelo plantea el Líder Coach, estructurado en tres elementos:

1. Competencias de liderazgo: de las que se logra desprender características necesarias como capacidades de aprendizaje, la coordinación entendida como la multiplicidad de facultades de dominio humano, el dominio de las emociones, la escucha, el lenguaje, trabajo en equipo, entre otras, que genere autoridad, respeto, admiración y capacidad real de liderazgo.
2. Formación Estructural propia del Cargo: que evidencia los conocimientos y capacidades visibles al interior y al exterior del sector, fundamentales en preservar la buena imagen de las entidades, pues el medio idóneo para buscar aliados de cooperación asociatividad e inversión entre entidades, resulta el máximo líder de la entidad el sujeto de mayor calificación, conocimiento de la entidad, del sector, pues de su éxito depende que esté preparado para encontrar el mayor número de oportunidades.
3. Formación complementaria El ABC técnico del líder: que dista una amplia trayectoria en cuanto a formación, pues no solo el líder se encontrará formado acorde a las capacidades necesarias, sino además de aquellas que significan una oportunidad para direccionar y a su vez lograr aumento de competitividad y asertividad al interior de las entidades y que le generen los conceptos básicos de entendimiento de los diferentes actores de la organización para lograr su adecuada dirección.

En conclusión, todo líder debe desarrollar competencias y conocimientos técnicos que per-

mitan tener la capacidad de fluidez en su comunicación, debe transmitir mensajes claros, concretos, pero en especial creíbles y positivos, en los que más allá de establecer un orden, logre que el trabajador recepcione sentimientos de confianza, pertenencia institucional, sentido de superación y capacidad de desarrollo laboral.

De la gestión - Instrumentos para el líder

El segundo aspecto a destacar de los líderes dentro de las organizaciones, es la habilidad y competencia que debe tener para garantizar el cumplimiento la gestión y resultados, donde la comunicación y la información es fundamental en el logro de metas y objetivos, la que en muchas ocasiones llega filtrada por los directivos y la estructura de orden jerárquico inferior directo.

Los cambios económicos y la dinámica competitiva que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global, obliga a sus directivos a enfrentar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. Para cumplir exitosamente con su responsabilidad, deben reorientar sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos estratégicos de la compañía. (Cubeiro, 2004). El desarrollo de una empresa parte de la ejecución de proyectos, los cuales son complejos si no se cuenta con herramientas adecuadas y personal capacitado. Es por esto que el líder no puede estar ocupado en temas que no son de gran relevancia y que deben ser solucionados por otras dependencias, por lo cual debe contar con herramientas e instrumentos necesarios que le generen la información estratégica necesaria para planear, ejecutar y hacer seguimiento a la gestión, debidamente alineada y articulada y que libere carga operativa y tiempo para enfocar a la empresa a ser rentable y competitiva o a la institución a ser reconocida y eficiente.

Uno de los principales problemas que se dan en las empresas es que hay funciones incorrectamente asignadas, no se sabe quién debe desempeñarlas, se escapan de supervisión, el líder

es quien entra a desempeñar funciones que en realidad no le corresponde, etc. El líder es el eje principal, promotor que las cosas pasen y que el equipo siga la ruta correcta, lo que implica la aplicación de principios básicos de la administración como lo son planeación, dirección organización y el control de todas las actividades, funciones y tareas bien direccionadas. El siglo XXI se ha caracterizado por un amplio desarrollo tecnológico, de manera que las lógicas de la humanidad se han visto presionadas a transformarse a ritmo bastante acelerado, lo cual hace imposible desconocer la manera en que los altos ejecutivos o líderes de las grandes o pequeñas entidades que están llevando el direccionamiento de las mismas, no solo en cuanto al mercado sino en relación a la asignación de roles y funciones que desempeña cada empleado o funcionario dentro de la entidad, deben contar con herramientas que les auxilien a impulsar la organización de manera clara y el desarrollo de las actividades.

De esta forma, queda claro que el trabajo en equipo y la verdadera asignación de funciones, con el debido control por parte de la entidad, permite que la gerencia cumpla con el propósito con el que son constituidas: la dirección y manejo de las empresas y entidades. (Chinchilla, 2013).

El líder debe contar con instrumentos que disminuyan de manera importante la carga operativa, le faculte a realizar de manera autónoma y en tiempo real el control y seguimiento de las obligaciones institucionales hasta el nivel que requiera, sin generar una dependencia de la permanente de la jerarquía institucional, que le garantice su cumplimiento y guíe a una oportuna toma de decisiones, identificando claramente los responsables y que le asegure que cuenta con los soportes de su cumplimiento para disminuir los riesgos e impactos personales e institucionales.

a. Obligaciones institucionales: Es necesario tener claridad de todas las obligaciones que una institución debe atender en sus diferentes frentes a fin de disminuir riesgos por temas no controlados y cuyo incumplimiento puede acarrear sanciones personales o institucionales o

puedan impactar la situación financiera de la misma. Dentro estas se enmarcan el respeto por la legalidad y legitimidad; el establecimiento de reglamentos y la rectitud en cuanto al accionar de las instituciones de control, el apropiado uso de los recursos, el cumplimiento de metas institucionales, la periódica respuesta contenida en informes para la administración y en general debe contener y georreferenciar las obligaciones impuestas por diferentes orígenes propios de la dinámica institucional abarcando mucho más allá que su objetivo central.

b. Plan de acción estratégico: Complementa de manera consecutiva los parámetros establecidos previamente en las Obligaciones institucionales, estructurando que los recursos, metas, compromisos, planes especiales, informes y proyectos logren ser atendidos bajo los parámetros y los tiempos estipulados de manera articulada y alineada; para ello además se requiere definir claramente las áreas y funcionarios responsables del liderazgo de la obligación, seguimiento y ejecución a nivel general y detallado para garantizar un control y cumplimiento adecuado.

c. Seguimiento plan de acción: Dado que como bien se ha indicado, se planea frente a situaciones de riesgo, tiempo de ejecución y control de calidad sobre el objetivo, en los que además se permiten tomar decisiones, es necesario realizar un seguimiento permanente sobre la obligación y el sujeto responsable, donde los líderes del cumplimiento tendrán un papel fundamental a la hora de realizar ajustes, retroalimentar sobre errores y fortalezas y tomar decisiones de forma tal que se logre el cumplimiento de los objetivos.

d. Tableros y mediciones: Frente a las múltiples obligaciones institucionales, temas, actividades e informes que hacen complejo su seguimiento y pueden llevar a perderse entre lo operativo, táctico y estratégico, es fundamental que el líder cuente con mediciones y tableros que permitan conocer los resultados consolidados de los diferentes aspectos de la institución a partir de su ponderación sin perder la posibilidad del control detallado e individual. De igual manera

es necesario garantizar que exista una adecuada alineación entre las mediciones individuales del desempeño de los funcionarios con los resultados institucionales de forma que guarden total sincronía y concordancia entre los mismos.

e. Herramientas de administración y control. Planeador, niveles de autorización, árbol documental, sistemas de alerta entre otros. El modelo no solo provee el control y seguimiento de las actividades que respondan a las obligaciones institucionales de manera permanente en tiempo real, sino que atiende a otros aspectos relevantes de la entidad y de los funcionarios donde les permite conocer sus responsabilidad y avances, los procesos materializados por porcentaje de avance, alertas y niveles de seguridad, logs de auditoría; dispuesto en todo momento a disposición de los líderes, los responsables, y funcionarios, de suerte que si se realiza una adecuada planeación no hay elemento que pueda pasar desapercibido al líder de la entidad y les facilita a los funcionarios la organización de su trabajo. De igual forma contempla como parte integral el control de la documentación y la información adicional a ser un elemento de seguridad documental y soporte para el líder y la operación que le apunta a uno de los activos más valiosos de la institución como es la gestión del conocimiento.

Consideraciones finales conclusiones

Visión a largo plazo. Proyectar el futuro para planear el presente

Uno de los principales retos del líder por no decir el más importante desde su rol, es planear, visionar, proyectar los pasos al futuro, innovar, reinventarse; anticiparse a las nuevas realidades es fundamental para mantenerse a la vanguardia, asegurar su permanencia y liderazgo en el tiempo ya que el que no avanza retrocede, por lo que resulta fundamental disponer de tiempo para este efecto, pues “visualizar el futuro requiere planear el presente”. En palabras de la

CEPAL se define:

“la prospectiva facilita construir una visión de futuro compartida, dinámica y a largo plazo, e identificar las decisiones estratégicas necesarias para traducir la visión en acción institucional mediante planes, programas y proyectos. En segundo lugar, desempeña un papel indispensable en el mundo contemporáneo en lo que respecta a enriquecer las políticas públicas para el desarrollo, al dar profundidad e integralidad al análisis de las transformaciones de la sociedad. En tercer lugar, es necesaria para reflexionar sobre la interdependencia entre todas las dimensiones del desarrollo. En cuarto lugar, es un instrumento idóneo para mantener un diálogo permanente a nivel político y social, y hacer que el Estado analice conjuntamente con la empresa, la academia y la sociedad civil las alternativas futuras y las prioridades esenciales de los países, territorios, sectores e instituciones. Por último, la producción de visiones compartidas de futuro promueve y mejora la coordinación de políticas públicas a nivel estratégico programático y operativo” (Medina, Becerra, y Castaño, 2014, p. 24).

A partir de allí la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) ha realizado importantes estudios alrededor de esta visión su misión de proyectar el futuro, en lo que respecta a Latinoamérica, ha generado amplio impacto pues constituye un importante ejercicio a la hora de replantearse en el presente para afrontar el futuro posible, de manera que la concepción de tiempo, si bien no es previsible, si es la manera de encaminar nuestro presente y garantizar un futuro virtuoso y estable; en el que los líderes juegan un papel fundamental pues bajo su concepción es posible dar aplicación sobre estos instrumentos que como ya hemos insistido le permiten a las entidades y empresas estar a la vanguardia.

De manera que es fundamental el visionar un futuro; impactar el presente, pero en especial estar preparado ante los hechos inciertos, riesgos que aquejan dificultades pero que todo líder debe prever. Así las cosas, dentro de este modelo integral de desarrollo propuesto, la visión de futuro representa el éxito mismo de este sistema, capaz de responder ante lo imprevisible, y actuar

ante la dificultad con las capacidades de un líder que logra salir fortalecido.

La aplicación del Modelo de Liderazgo Estratégico Integral de la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones permite el desarrollo del líder dentro de un esquema de planeación, control y seguimiento práctico y sistemático que facilita:

- Potenciar habilidades y competencias personales y técnicas propias de su cargo y complementarias.
- Administrar los recursos de la Entidad, incluyendo el recurso humano a través de una adecuada motivación que permita el cumplimiento de los objetivos.
- Garantizar la planificación, ejecución, control, medición, seguimiento y alineación de la gestión institucional a su cargo.
- Reducir el tiempo requerido en el aprendizaje de las entidades institucionales, facilitando la gestión del conocimiento.
- Realizar una adecuada distribución de la carga laboral de forma tal que guarde equilibrio y armonía en todos sus funcionarios, disminuyendo la posibilidad de sobrecargas o exceso de tiempo libre y su impacto en costos y clima laboral.
- Visionar el futuro para una adecuada planeación del presente
- Con el fin de lograr atender todos los desafíos de una manera eficiente es necesario transformarse pasando del gerente tradicional a un líder estratégico integral efectivo.

El logro de los objetivos globales, de los países, de las instituciones y de las personas, demanda modelos sistemáticos que garanticen la materialización de la planificación en una gestión con resultados con estándares de calidad y oportunidad. Los modelos presentados (MIPG – MOLEI) recogen los dos aspectos más importantes a desarrollar como columna vertebral y eje motor de los resultados que demanda la gestión.

En Colombia se estableció el modelo integrado de planeación y gestión como un marco de

referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

El MIPG, es el sistema de Gestión del Estado que recoge el Sistema de Desarrollo Administrativo es decir subsume el Sistema de Gestión anterior, generando una versión más consciente de la realidad, consolidando en un solo sistema, por lo tanto de su apropiación y correcta puesta en marcha depende el éxito de la gestión. El Modelo de Liderazgo Estratégico Integral, constituye una propuesta propia, a partir de las mejores prácticas nacionales e internacionales, al respecto, entre las que se destaca lo propuesto por el manejo del Recurso Humano establecido en MIPG, como los lineamientos de la OCDE, este artículo sin pretender ser una teoría, dispuso de un esquema integrado, aplicando el modelo establecido por el Gobierno Colombiano como se constituye el MIPG y el MOLEI como un modelo propuesto, con la finalidad de lograr el éxito en cuanto al liderazgo.

Referencias

- Álvarez, R. (2010). *El Territorio como Factor de Desarrollo*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Bobbio, N. (1994). *El Futuro de la democracia*. Ciudad de México: Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Boisier, S. (1994). *La Construcción Social del Regionalismo Latinoamericano*. Caracas, Venezuela: Reforma y Democracia.
- Cancillería Colombia. (2015). *Colombia en la implementación de la Agenda 2030*. Recuperado de <https://www.cancilleria.gov.co/rio/linea>
- Castells, M. (1996). *La sociedad*. Madrid, España: red. Editorial Alianza.
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), Division de Población de la CEPAL. (2011). *Notas de Población 96*. Santiago de Chile, Chile: CELADE/ CEPAL.
- CEPAL. (2009). *Economía y Territorio en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Chinchilla, D. F. (2013). *Las habilidades y competencias del gerente en la empresa*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva granada.
- Cubeiro, J. C. (2004). *Las competencias, clave para la gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao, España: Deusto.

- Departamento Nacional de Planeación Sinergia. (2017). “*Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los Planes de Desarrollo Territoriales 2016/2019*”. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/ODS_en_los_PDT.PDF
- El Espectador. (2018, febrero). *De cada 100 colombianos, 56 no completan la educación secundaria*. Recuperado de <https://www.elspectador.com/noticias/educacion/de-cada-100-colombianos-56-no-completan-la-educacion-secundaria-articulo-740379>
- Gómez, I. (2016, Mayo). Los 5 retos (no convencionales) que enfrenta un gerente. *Dinero*.
- La Gaceta. (2009, junio). *La Crisis de GM marca el fin de una era en el automóvil*. Recuperado de http://www.caaragon.com/upload/09_06_01%20los%20%20errores%20de%20General%20Motors.pdf
- Moncayo, E. (2001). *Evolución de los Paradigmas y Modelos Interpretativos de Desarrollo Regional*. Bogotá, Colombia: UNAL.
- OCDE (2017). Core skills for public sector innovation. Retrieved from https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf
- PNUD. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainable-development-goals.html>
- PNUD. (2017). *¿Qué está haciendo el Gobierno para alcanzar los ODS?* Recuperado de <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/ODS/Por-qu%C3%A9.aspx>
- Procuraduría General de la Nación. (2011). *Relatoria*. Recuperado de https://www.procuraduria.gov.co/relatoria/media/file/Codigo_Disciplinario_Unico_2011.pdf
- W Radio. (2016, octubre). Empresas a punto de ser multadas por no registrar base de datos. Recuperado de <http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/98-de-las-empresas-a-punto-de-ser-multadas-por-no-registrar-base-de-datos/20161005/nota/3265501.aspx>
- Cancillería Colombia. (2015). *Colombia en la implementación de la Agenda 2030*. Recuperado de <https://www.cancilleria.gov.co/rio/linea>
- Centro Larinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) - División de Población de la CEPAL. (2011). *Población, territorio y desarrollo sostenible*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Departamento Nacional de Planeación Sinergia. (2017). “*Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los Planes de Desarrollo Territoriales 2016/2019*”. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/ODS_en_los_PDT.PDF
- Medina Vásquez, J., Becerra, S., y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el Cambio*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas Cepal.
- PNUD. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainable-development-goals.html>
- PNUD. (2017). *¿Qué está haciendo el Gobierno para alcanzar los ODS?* Recuperado de <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/ODS/Por-qu%C3%A9.aspx>
- República de Colombia. (2018, agosto) Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. Manual Operativo Sistema de Gestión Versión 2 <http://www.funcionpublica.gov.co/documentos/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- WWF, The Nature Conservancy, Cepei Red de Ciudades Cómo Vamos. (2018). *Informe Luz 2018 Sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1jFo8s56LDXR-FWIScTxdpO-2CRFxbkryl/view>