

Análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas

Ladys Lavernen Quintero González
Código o ID: 1121200258

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas
Especialización en Gestión Pública
Bogotá D.C.
2018

**Análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones
públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas ii**

Ladys Lavernen Quintero González
Código o ID: 1121200258

Patricia Oropeza Pérez
Docente - Director Trabajo de Grado

Trabajo de investigación en la modalidad de Grado de monografía;
Presentado como requisito para optar por el título de
Especialista en Gestión Pública

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas
Especialización en Gestión Pública
Leticia amazonas.
2018

Dedico la presente monografía a mis padres y hermanos por ser el motor que impulsa mi vida día tras día para seguir en el arduo aprendizaje de la vida, personal y profesional; logrando el aprendizaje necesario para la dinámica evolutiva que exige la vida moderna.

Agradezco a Dios, primeramente; a los compañeros, cuerpo docente, administrativo y tutorial, por el continuo intercambio de ideas, interacción y apoyo en las decisiones tomadas a lo largo de este proyecto.

Así mismo, a la Docente Patricia Oropeza Pérez como asesora y guía del conocimiento adquirido a lo largo del desarrollo de este proyecto; a quien deseo expresar mi más profundo agradecimiento.

De igual manera, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD, por la disposición y profesionalismo en la capacitación académica de los ciudadanos colombianos, en cualquier región del país, con el apoyo de herramientas tecnológicas actualizadas para tal fin.

Nota de aceptación

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado (1)

Firma del jurado (2)

Firma del jurado (3)

Leticia, 2018

El siguiente anteproyecto para desarrollar la monografía sobre el *Análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas*; por lo que se inicia con la observación y revisión documental, teórica y literaria, como fundamento argumentativo de la investigación. El **objetivo** principal es realizar un análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas; con el fin de presentar herramientas de juicio favorables que sirvan de referente a la hora de tomar decisiones por parte de los directivos en las diferentes regiones del territorio nacional. La **metodología** que se plantea es de tipo cualitativa ya que se limitará a la observación y análisis de los factores en el contexto de la investigación. Los **resultados** esperados apuntan a realizar un diagnóstico con las principales administraciones gerenciales públicas en Leticia, Amazonas, durante la última década, para dejar conclusiones que sirvan de apoyo en la administración gerencial pública de nuestro país como referente investigativo de aplicación.

Palabras clave: Análisis, Gestión gerencial, Instituciones públicas, Leticia –Amazonas.

The following preliminary draft to develop the monograph on the Analysis of the factors that influence in a correct managerial management in the public institutions of Colombia: case Leticia, Amazonas; for what begins with the observation and documentary review, theoretical and literary, as the argumentative basis of the investigation. The main objective is to perform an analysis of the factors that affect proper management management in public institutions in Colombia: Leticia, Amazonas case; in order to present favorable judgment tools that serve as a reference when making decisions by managers in different regions of the national territory. The methodology proposed is of a qualitative nature since it will be limited to the observation and analysis of the factors in the context of the research. The expected results point to making a diagnosis with the main public management administrations in Leticia, Amazonas, during the last decade, to draw conclusions that serve as support in the public management administration of our country as a research reference of application.

Key words: Analysis, Management, Public Institutions, Leticia –Amazonas.

Tabla de Contenidos

viii

Introducción	
Capítulo 1. Descripción del proyecto	1
1.1 Título	1
1.2 Planteamiento	1
1.3 Formulación	3
1.4 Justificación	3
1.5 Objetivos	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
1.6 Hipótesis	5
Capítulo 2. Marco referencial	6
2.1 Antecedentes	6
2.1.1. Internacionales	6
2.1.2. Nacionales	8
2.2 Marco teórico y conceptual	11
2.3 Marco legal	14
2.4 Contextualización	16
Capítulo 3. Metodología	18
3.1 Tipo de investigación	18
3.2 Variables	18
3.2.1. Inclusión	18
3.2.2. Exclusión	18
3.3 Población	18
3.4 Muestra	19
3.5 Instrumentos	19
3.6 Técnicas	20
3.7 Recursos	20
3.7.1. Humanos	20
3.7.2. Materiales	21
3.8 Presupuesto	21
3.9 Cronograma	22
Capítulo 4. Resultados	24
4.1 Desarrollo	24
Conclusiones	58

	ix
Recomendaciones.....	60
Discusión.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.....	66

Lista de tablas

x

Tabla 1. <i>Integrantes</i>	40
Tabla 2. <i>Asesores</i>	42
Tabla 3. <i>Presupuesto</i>	42
Tabla 4. <i>Cronograma</i>	43

Lista de figuras

Figura 1. <i>Leticia - Amazonas</i>	40
---	----

Lista de anexos

Anexo 1. <i>Informes de gestión Alcaldía Municipal de Leticia 2013 a 2017</i>	63
Anexo 2. <i>Informes de gestión Cámara de Comercio sede Leticia 2013 a 2017</i>	63

El siguiente proyecto de investigación muestra el *Análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas*; como un documento monográfico basado en el análisis y revisión literaria del tema en las distintas instituciones públicas de la región objeto de estudio. El objetivo principal apuntó a realizar el análisis de los factores que inciden en la correcta gestión gerencial de las instituciones públicas con sede en Leticia; con el fin de presentar herramientas de juicio favorables que sirvan de referente a la hora de tomar decisiones por parte de los directivos en esta región del territorio nacional y otros lugares del país. El tipo de investigación utilizado fue de tipo Cuantitativo - Longitudinal, con la revisión bibliográfica y estadística de cifras y resultados oficiales durante un periodo de tiempo determinado y delimitado entre 2013 y 2017.

Por su parte, el primer capítulo es dedicado a la descripción y planteamiento de la temática objeto de estudio, con la formulación, justificación, objetivos e hipótesis. El segundo capítulo indaga en el estado del arte con los antecedentes internacionales y nacionales, acompañado del marco teórico y conceptual; así como el marco legal y la contextualización. El tercer capítulo presenta la metodología utilizada, las variables, la población, muestra, instrumentos, cronograma y presupuesto. El cuarto capítulo está destinado al desarrollo de la temática; seguido de las conclusiones, recomendaciones y discusión, que servirá de base para futuros trabajos e investigadores que se interesen en esta materia y contexto.

1.1. Análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las Instituciones públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas

1.2 Planteamiento del problema

El manejo directivo y gerencial en las instituciones del Estado es un elemento fundamental en el avance y desarrollo de las sociedades a lo largo de la historia, con alta carga de responsabilidad para quien la ejerce, y compromisos que son analizados por amplios sectores de la comunidad, como lo señala Pacheco (2014). Además, en Colombia, durante las últimas décadas, se han incrementado diversos factores de incidencia directa como la tecnología y la corrupción, trayendo consigo elementos novedosos, herramientas adjuntas y nuevos escenarios en el manejo de los recursos públicos, logrando establecer connotaciones diversas para las administraciones directivas de este sector. (Ortiz 2017; p 7)

Asimismo, con los grandes avances de la ciencia a nivel mundial durante el siglo XXI, las condiciones y valoración en las regiones han cambiado forzosamente al verse impactados; según lo describe Cristancho (2006), por la renovación y el cambio tecnológico, principalmente, para lograr una nueva perspectiva en el manejo integral de las administraciones públicas, donde las prioridades también cambian de curso. Para Murcia (2015), estas prioridades son lideradas, en la actualidad, por el cuidado del medio ambiente, la constante actualización tecnológica como componente incluyente, y la innovación e inmediatez de recursos y decisiones precisas en el momento justo, para generar continuidad y permanencia en un mundo globalizado.

Estas características actuales de la sociedad moderna han planteado una constante actualización de saberes y renovación de conocimientos, acompañados del manejo de

herramientas nuevas que cambian permanentemente; dejando claro, en la praxis, que las 2
culturas, personas y sociedades que no se adaptan al cambio y evolución del mismo, sufren una
clara y fuerte tendencia hacia el desplazamiento, segmentación y limitación de posibilidades para
la convivencia integral en la civilización actual. (Reyes 2017; p7-8) Entonces, quienes dirigen
los destinos del conglomerado social, deben tener claros estos preceptos para combinarlos con
las decisiones que se ejercen en el actuar cotidiano.

Sin embargo, no en todos los casos y con quienes ejercen cargos gerenciales en la
administración pública se tiene en cuenta estos aspectos; llegando a tomar, en ocasiones, malas
decisiones que afectan a grandes colectivos sociales, y el mismo curso de las entidades o del país
entero. Para Domínguez y Oñoro (1996) estas, a su vez, marcan el desarrollo de la gestión
durante el periodo correspondiente al liderazgo de los funcionarios y el equipo humano y técnico
que acompaña la dirección de una entidad; siendo el referente de evaluación al finalizar la
administración.

Por lo tanto, las correctas o incorrectas decisiones en materia gerencial están sujetas a
factores que inciden directamente en el curso y direccionamiento de las mismas; dejando un
amplio campo para la investigación para averiguar por los elementos que impactan, directa o
indirectamente, sobre las decisiones en la administración de gerencia. (Reyes 2012) Asimismo,
Es necesario generar información cualitativa al respecto, debido a que este tema es cambiante y
genera gran impacto en las diferentes comunidades a nivel global, lo mismo que sirve de
referente para diversos contextos y regiones; por lo que resulta relevante documentar el tema,
analizar la temática y construir bases para futuros investigadores o referentes de consulta en
cualquier administración pública.

Consecuente con los argumentos señalados, se formula la pregunta de investigación que

servirá como eje transversal y guía de señalamiento para la obtención de resultados y conclusiones dentro de la investigación, así:

3

1.3 Formulación

¿Cuál es la importancia de hacer un análisis de los principales factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas?

1.4 Justificación

Debido a las continuas actualizaciones, modernización de equipos y conceptos, así como los inesperados cambios en herramientas, tecnologías y conceptos administrativos; se hace necesario, cada día con más aseveración, que los encargados de gerenciar administraciones y proyectos en el sector público, sean personas y profesionales competentes con principios y valores que permitan generar confianza y tomar decisiones acertadas en el momento en que se requiera.

Sin embargo, existen elementos, internos y externos, de carácter tangible e intangible, que ejercen influencia sobre las decisiones que se toman a diario en el sector público colombiano, logrando establecer patrones de conducta y direccionamiento de las instituciones del Estado y de quienes las dirigen. Por esto, es necesario establecer y analizar los principales factores que inciden e impactan en esta toma de decisiones y en la correcta ejecución de las mismas como componente de desarrollo y avance dentro del país.

Se deben tener en cuenta aspectos como la cultura, educación, los factores ambientales, el desarrollo tecnológico, las costumbres, los recursos económicos y el conflicto armado como componente permeable de la sociedad colombiana y las instituciones del Estado. Además, se

deben evaluar factores de incidencia como los partidos políticos, el cambio de mandato en la administración nacional y las administraciones regionales de acuerdo a las prioridades, necesidades y representatividad nacional; lo mismo que la corrupción, como factor negativo de alto impacto, actual, en el sector. 4

Por su parte, la importancia de la investigación radica en determinar los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Colombia para potenciar los elementos que los posibilitan; a la vez, que se pueden minimizar los riesgos de las decisiones incorrectas en la gerencia pública al conocer los escenarios que representan el riesgo de tomar decisiones incorrectas que afecten, tanto la gestión gerencial como el desarrollo colectivo de las comunidades.

Además, se hará énfasis en el caso de Leticia, Amazonas donde, históricamente, la representatividad del Estado en las instituciones públicas ha sido escaso y con tintes de abandono; teniendo un panorama amplio de investigación con las pocas entidades gubernamentales que existen en la región, y un compromiso social para el mejoramiento de las comunidades que se ven afectadas, de una u otra manera, con la toma de decisiones gerenciales en este sentido.

Así pues, se contempla como necesario conocer las connotaciones representativas e inherentes de una acción antes de tomarla, máxime si esta decisión tiene que ver con un proceso de desarrollo gerencial que puede afectar a conglomerados sociales, y el direccionamiento de toda una región. Por lo tanto, se espera una correcta identificación de los factores y una posibilidad de mejores administraciones, locales, regionales y nacionales al conocer los resultados y datos de la investigación para tener en cuenta en la toma de decisiones y avances administrativos.

1.5 Objetivos

5

1.5.1. Objetivo general:

Realizar un análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas; con el fin de presentar herramientas de juicio favorables que sirvan de referente a la hora de tomar decisiones por parte de los directivos en esta región del territorio nacional y otras regiones del país.

1.5.2. Objetivos específicos:

Hacer revisión documental de teorías y fundamentos literarios que sustenten la investigación.

Determinar los principales factores que inciden en la correcta o incorrecta gestión gerencial pública en las instituciones oficiales colombianas.

Realizar un diagnóstico con las principales administraciones gerenciales públicas en Leticia, Amazonas durante el periodo comprendido entre 2013 a 2017.

1.6 Hipótesis

Al hacer el análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Leticia, Amazonas; se podrá establecer un patrón de comportamiento en la toma de decisiones, lo mismo que se identificarán los factores que afectan estas actividades de manera correcta o incorrecta; logrando recomendaciones asertivas que redunden en el mejoramiento de las administraciones públicas en la región documentada.

2.1 Antecedentes

2.1.1. Internacionales

En el ámbito internacional Castro (2014) de la Universidad de Chile en el trabajo sobre *Prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva en el estado de Chile*; señala que la gerencia en la función pública es un cargo que ostenta gran responsabilidad debido a que en la toma de decisiones entran en juego un sinnúmero de factores que terminan afectando los destinos de una nación; además, con los cambios repentinos que se viven en la sociedad moderna estas decisiones se hacen más trascendentales, toda vez que la afectación o beneficio se hace mucho mayor y con diversas secuelas; siendo supervisado y seguido por cada parte de la comunidad con indicadores y cifras. La metodología utilizada contempla técnicas cualitativas y cuantitativas, presentando características exploratorias basadas en la revisión teórica, literaria y bibliográfica de fuentes confiables, además de analizar el criterio de expertos, hacer entrevistas, observación *in situ* a directivos públicos, y una encuesta electrónica aplicada como instrumento a la totalidad de los directivos públicos involucrados en el estudio.

Una de las principales conclusiones muestra que: *“En cuanto a las competencias interpersonales para liderar personas, se devela que “seleccionar personas” es aquella donde los Altos Directivos Públicos se sienten más débiles”*. (p87) Además, señala, con referencia al enfrentamiento de los altos directivos públicos sobre la ejecución correcta del aprendizaje técnico en sus diferentes especialidades, frente al rol político que se ‘obliga’ a cumplir: *“Si bien se resguarda la importancia del rol técnico, es imposible mantenerse en el sistema público sin*

Por su parte, Tafani y Tafani (2010) de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina; en el estudio ***Gestión y gerencia pública***; señalan que las instituciones públicas permanecen vigentes en el tiempo; pese a los avances de inversión y capital propuestos por las empresas privadas en la actualidad; logrando ser un elemento más de la organización del Estado, por lo que su actualización permanente, integración, adhesión y cambios de funciones, son un hecho recurrente que se vuelve cada día más común en este tipo de entidades, buscando salvaguardar las instituciones como parte de la organización estatal. A su vez, señalan que las funciones, decisiones y directrices impartidas por estos entes, impactan directamente sobre los grupos sociales y las comunidades de diversa índole; por lo que la actividad gerencial está enmarcada dentro de diferentes ámbitos y permeada por diversos factores. La metodología utilizada fue de tipo cualitativo, mediante la búsqueda documental y análisis crítico de la temática de investigación.

Las principales conclusiones muestran que un gerente público debe ser, ante todo, un portavoz y un negociador, ya que tiene una función de coordinar lo interno y externo; por lo que requiere mayores capacidades en cuanto a las relaciones interpersonales, perseverancia, persuasión, armonización de intereses, creación de consensos, capacidad negociadora y expresión oral. Asimismo, señalan que: *“Para ser un gerente público se debe partir de la ambigüedad situacional, tener capacidad para una rápida adaptación y aceptar posibles cursos de acción alternativos. Se trata de maleabilidad”*. (p 30)

También, Fernández, Fernández y Rodríguez (2008) de la Universidad de León en España, mediante el estudio ***Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas***; argumentan que las nuevas circunstancias culturales informativas y

económicas, a nivel mundial, aparecidas a partir de las décadas de los años 80's; lograron un 8
impacto transformador en la dirección de la gestión pública tradicional, logrando el nacimiento de
un nuevo término denominado a Nueva Gestión Pública (NGP). Esta no es más que una
reestructuración, actualización y modernización de las entidades públicas de acuerdo a los
parámetros modernos de tendencia global, que apuntan al factor humano y la inclusión
tecnología en todos los niveles, para lograr una eficiencia y eficacia en la gestión.

Sin embargo, señalan que estas decisiones y factores se ajustan de forma diferente en
cada país o región, por lo que se deben tener en cuenta elementos como la cultura, la educación,
la religión, la economía y las connotaciones propias del lugar. Una de las principales
conclusiones señala que: *“La Nueva Gestión Pública es una respuesta a la necesidad de
adaptación de la Administración Pública al entorno socioeconómico reciente, puesto que el
Modelo Tradicional de gestión pública no responde a los cambios que se van produciendo en los
distintos países”*. (p99) Sin embargo, la oposición al cambio es innegable por lo que la nueva
implementación debe ser un proceso lento con adaptación paulatina y dinámica.

2.1.2. Nacionales

Dentro del ámbito nacional, Sánchez (2015) de la Universidad Militar Nueva Granada
con sede en Bogotá D.C. en el trabajo ***La nueva gerencia pública en Colombia;*** señala que cada
entorno particular junto con los ciudadanos que conforman ese conglomerado social, en la era
moderna de cambios y nuevas administraciones, exigen una administración transparente y
comprometida con una correcta utilización de los recursos materiales, naturales, económicos,
emocionales, humanos y de conocimiento, entre otros; para lograr la satisfacción plena de los
servicios, junto con el mejoramiento de la calidad y condiciones de vida para cada uno de los

habitantes; esto repercute en la evolución de las administraciones públicas y el mejoramiento de⁹ las comunidades. Plantea que, para lograr este objetivo, es necesario un pleno y natural liderazgo acompañado de la convicción de servicio y de las condiciones innatas en las habilidades gerenciales básicas. Por otra parte, argumenta que son muchos los intereses y contravenciones que entran en juego en estos procesos gerenciales en entidades públicas, por lo que señala que *“al gobierno le falta desarrollar mejores instrumentos para motivar al personal y fortalecer la gestión, esto derivado de la pobre cultura en la gestión del desempeño que aún no se encuentra arraigada en la gerencia pública”*. (p6)

Asimismo, una de las principales conclusiones señala que *“Los ciudadanos son los principales agentes del cambio y su participación es fundamental en la evaluación del desempeño de sus gerentes públicos, sin olvidar que lo público es de todos y para el beneficio general de la comunidad”*. (p16) Además, aprecia que, en la actualidad, el Estado colombiano hace grandes esfuerzos en la implementación de la nueva gerencia pública en todo el territorio nacional. *“De continuar en esa tendencia, el país tendrá no solo un puñado de experiencias exitosas sino toda una articulación de políticas públicas eficientemente ejecutadas por profesionales con los mejores perfiles y competencias, trabajando para la comunidad y no por presiones partidistas en el establecimiento de mecanismos institucionales sólidos”*. (p 19)

De igual forma, Cruz (2009) de la Universidad Libre de Cali, en el estudio sobre ***Gerencia pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno***; señala que en la actualidad, debido a múltiples factores, se han revalidado los conceptos y practica alrededor del mundo, creciendo la tendencia a la denominada nueva Gerencia Pública; que tiene como objeto primordial la discusión profesional sobre la forma como se pueden estructurar, administrar y controlar las oficinas o dependencias del Estado. Por su parte, en Colombia este concepto y la

aplicación, como en la mayoría de países latinoamericanos, ha sido por influencia o modelos 10 de referencia de países europeos, principalmente. La adopción local no lleva más de dos décadas y sus inicios, los presenta el autor, como la promulgación de la Constitución Política de la República de Colombia en el año 1991, debido a que se actualizaron todos los ámbitos de la estructura nacional. *“La expedición de la Constitución de 1991, significó el inicio de un proceso de modernización de las instituciones públicas y de la estructura del Estado, procurando hacer los ajustes necesarios que demanda la realidad del país en la materia que nos ocupa”.* (p 155)

La metodología utilizada fue de tipo cualitativo con la consulta y análisis bibliográfico como punto de partida y contexto de la investigación. Las principales conclusiones señalan que *“el concepto de Nueva Gerencia Pública, haciendo alusión a sus nexos con la modernización del Estado en Colombia a partir del actual Gobierno, implica abordar su estudio con un enfoque interdisciplinario como mínimo, a efectos de tener presente una reseña histórica de cómo ha evolucionado”.* (p 161)

Asimismo, argumenta que el tema es novedoso y se encuentra en construcción internacional, por lo que recomienda entrarse en investigaciones y discusión sobre algunos ejes temáticos como son: *“las teorías referidas a las filosofías públicas de gobierno, el liderazgo ejecutivo, la gestión de operaciones del Gobierno, las políticas inherentes a la gestión pública, el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública; el monitoreo, evaluación y rendición de cuentas de todas las entidades públicas; las normas e instrumentos relativos a la Carrera Administrativa, el empleo público y la Gerencia Pública para Colombia.”* (p162)

Finalmente, Gutierrez y Gutierrez (2008) de Medellín, Colombia, en el estudio ***La gerencia pública local en Colombia. Un asunto de continuidad política en la administración***

pública municipal; señalan que en nuestro país la cultura representa un arraigo bastante fuerte ¹¹ en las diferentes regiones, lo que imposibilita una mirada global en términos de actualización y comparación con otros sectores o áreas de estructura similar. En este sentido, las comunidades tienen la percepción de que la gestión pública está relacionada únicamente con los procesos municipales de gobierno y adopción de medidas en el entorno local, por lo que delegan todas las funciones y solicitudes con este ente gubernamental.

Por su parte, el poder político central, quien toma las decisiones y directrices, es el que realmente debe ser acompañado, supervisado y adecuado a las necesidades de la vida moderna y de los ciudadanos de las distintas regiones, de acuerdo a las creencias y cultura propia de cada lugar o territorio. Asimismo, presenta las conclusiones que apuntan a decir que *“hoy más que nunca, es necesario disponer a los territorios con instrumentos, herramientas y estructuras para compaginarse a la mayoría de las corrientes de cambios que se avecinan dentro de la visión de la aldea global”* (p76) Es decir, que cada localidad debe estar articulada como un todo con los modelos regionales, nacionales e internacionales, para lograr un avance en materia de administraciones públicas que apunten a los objetivos actuales con beneficio redundante en las comunidades y el desarrollo de las regiones.

2.2 Marco teórico y conceptual

A lo largo de la historia de la humanidad se han creado estructuras y organizaciones administrativas para lograr un orden a medida que se desarrollan y crecen los colectivos sociales; sin embargo, depende de quienes lo administren y las decisiones que tomen para lograr un desarrollo óptimo o un fracaso anticipado. Para Sánchez (2003) los poderes públicos se deben a

los ciudadanos y sus organizaciones como estructuras funcionales que perduran a través de los 12 años; también, señala que se fundamentan en razones de interés público que deben contribuir al bienestar colectivo. Por lo tanto, *“son portavoces del interés público y se constituyen por mandato expreso de la Constitución Política” (p 11)* Es decir, que su reglamentación es de inquebrantable cumplimiento por obtener su mandato expreso de la carta magna en cada país o nación.

Las nuevas perspectivas que trajo el nuevo siglo en la sociedad actual, han revalidado los conceptos y aplicaciones generacionales que desarrollaban la base del conocimiento en diversos campos del saber humano. Por su parte, las empresas e instituciones, que históricamente, han administrado los lineamientos generales del poder público y privado alrededor del mundo; se muestran expectantes ante el direccionamiento y buen manejo gerencial que se provea. Para Cruz (2009), la nueva gerencia pública: *“tiene como objeto de estudio la discusión profesional en torno a la manera como se pueden estructurar, administrar y controlar las oficinas o dependencias estatales, cuya reflexión es cosmopolita para las disciplinas que se ocupan de la administración pública”.* (p 153) Es decir, que con una visión global del panorama actual se puede construir un escenario de desarrollo estructural firme; además de generar un campo de investigación con dinámica cambiante de acuerdo a los aportes y construcción conjunta.

Por su parte, Guinart (2003), argumenta que el contenido literario de los estatutos y mandatos difiere, un poco, en cuanto al direccionamiento inicial, el punto de vista que se mire, la evaluación que se plantee o el contexto de aplicación. Asimismo, señala que “la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados” (p1) Esto quiere decir que la ejecución del presupuesto

no es el único y principal factor de medición para la gestión de un gerente público.

13

En este sentido, González y Naranjo (2015) señalan que es necesario que cada mandatario local logre identificar las potencialidades de su región para mejorar las posibilidades en diferentes ambientes; además, manifiestan que la inclusión social y el valor humano son pilares fundamentales para lograr los objetivos de la gerencia pública en la nueva era. *“La gestión de las Entidades públicas y privadas, exigen que éstas busquen superar la simple producción de bienes o servicios a usuarios internos y externos, en razón a que los ciudadanos reclaman una relación basada en su reconocimiento”*. (p1)

Sin embargo, para Gallego (2014): *“En los últimos tiempos se ha observado un gran énfasis sobre la gestión de los procesos, dada su importancia en la consecución de los objetivos de la organización”*. (p 22) En consecuencia, las figuras lineales donde se produce y comercializa un producto o servicio sin importar las consecuencias o la cadena productiva de empleados y clientes con el bienestar, físico y emocional, que ello implica; están quedando relegadas frente a las que centran su visión en la gestión que realizan diariamente, en cabeza de gerentes y directivos.

Por su parte Sánchez (2015) argumenta que en el sector público las cosas no son muy diferentes y también debe adaptarse a los nuevos cambios; por lo que desde la entrada en vigencia de la Constitución de 1991, *“Colombia ha tratado de adaptarse a la coyuntura que trajo grandes reformas, las cuales propendieron por que la administración pública evolucionara”*. (p 2) Además, durante este tiempo *“se han expedido un sinnúmero de decretos reglamentarios, los cuales en algunos casos no operan por falta de capacidad administrativa y financiera del estado, esto a pesar de la exigencia de la norma”* (p2). En consecuencia, Sánchez (2015), señala:

Ahora, si bien es cierto que la ley 909 de 2004, el decreto ley 770 de 2005 y el 14 decreto 4567 de 2011 tratan de establecer parámetros que unifiquen la gerencia publica en Colombia, en la práctica esto no se ha cristalizado del todo. Entonces, el ejercicio gerencial público está influenciado directamente por el Congreso de la Republica, con la expedición de normas que lo reglamentan, lo cual conlleva a una restricción en su puesta en marcha ya que no se están aplicando adecuadamente en el sector público. El legislativo promulga normas administrativas independientes, aisladas de las necesidades inmediatas de dicho ejercicio y de las funciones de las entidades públicas, lo cual ha ido deteriorando el modelo de la gerencia pública en el marco de la teoría administrativa (planear, organizar, dirigir y controlar) dispuesta en el ordenamiento jurídico colombiano. (p 2)

Por su parte, Quintanilla (2017), analiza que en nuestro país uno de los factores que más inciden en la mala administración, son los recursos económicos porque no se evalúa de forma precisa la ejecución del presupuesto en el país, generando, con ello, grandes deficiencias de información como el principal obstáculo para realizar este tipo de mediciones. Además, señala que *“Es precaria aún la cultura de evaluación y seguimiento en el sector público y existe una débil vinculación entre el presupuesto y la evaluación. Este esquema orientado a resultados tiene su base doctrinal en la Nueva Gestión Pública (NGP)” (p 11)*; es decir, que, con la implementación de normatividad al respecto, se ha complicado el panorama en vez de sintetizarlo.

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública (2002); La Nueva Gestión Pública, identificada como la Gestión para el Siglo XXI, *“es una propuesta que se orienta a adecuar y mejorar las formas de organización y de funcionamiento de la Administración Pública, para que el Estado pueda cumplir con eficiencia y eficacia sus finalidades”*. (p 7) Además, allí se especifica que el Estado es el instrumento fundamental para orientar el desarrollo económico, político y social de cualquier país o nación, por lo que es necesario e imprescindible fortalecer su capacidad de gestión. Asimismo, *“Su mayor desafío*

consiste en armonizar las tendencias mundiales de cambio con las especificidades de cada país y de sus correspondientes reparticiones territoriales”. (DAFP 2002; p7) 15

También, Caballero y Nieto (2015) presenta el modelo NGP como *“una reacción al modelo burocrático tradicional de la administración pública, que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial a los asuntos públicos promoviendo la prestación de servicios ajustados a las necesidades de los ciudadanos”*. (p 126) Entones, este hecho ha enriquecido, aún más, las actividades y procesos de la gestión gerencial en las instituciones públicas.

Asimismo, Calderón (2004), presenta una visión global donde señala que los procesos de transformación en las organizaciones *“producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial y el triunfo del neoliberalismo como corriente ideológica se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas, que deben responder a las necesidades de los ciudadanos”* (p 73). Por lo tanto, es imperativo hacer gestión por el bienestar colectivo y los ideales grupales de los colectivos sociales que conforman un país.

2.3 Marco legal

A continuación, se referencia la normatividad con referente al contexto de la dirección en las instituciones públicas; fundamentándose en la Constitución como documento rector, seguido de las principales Leyes y Decretos, al respecto; así:

- **Constitución Política de la República de Colombia de 1991 – Funcionamiento, organización y estructura del Estado**

Artículo 10. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de

República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, 16 participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

- **Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 – Congreso de la República de Colombia**

Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

- **Ley 872 del 30 de diciembre de 2003 – Congreso de la República de Colombia**

Artículo 1º. Creación del sistema de gestión de la calidad. Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

- **Ley 1474 del 12 de julio de 2011 – Congreso de la República de Colombia**

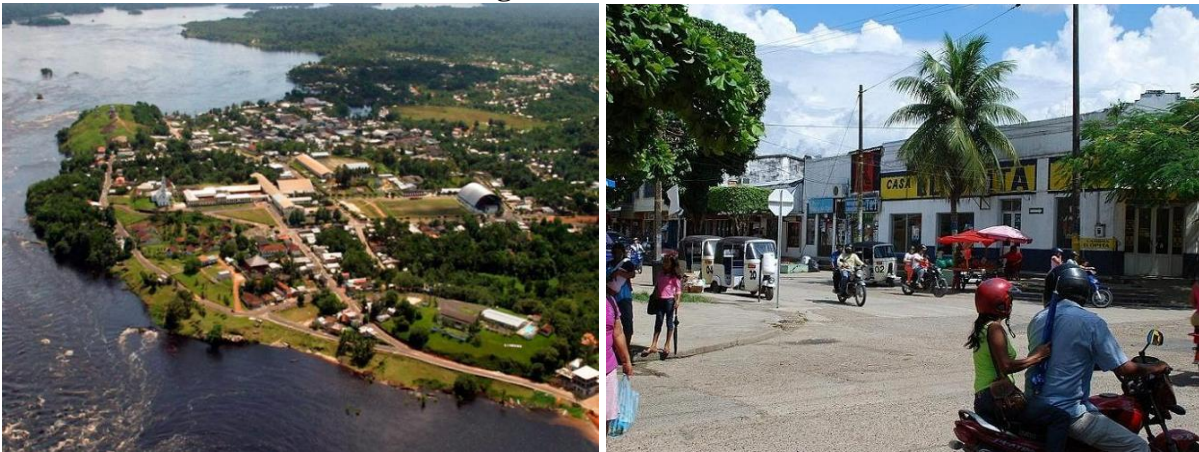
Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

- **Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015 – Presidencia de la República de Colombia**

Artículo 1.1.1.1 Departamento Administrativo de la Función Pública. El Departamento Administrativo de la Función Pública es la cabeza del Sector de la Función Pública encargado de formular las políticas generales de Administración Pública, en especial en materias relacionadas con Empleo Público, Organización Administrativa, Control Interno y Racionalización de Trámites de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

2.4 Contextualización

Figura 1. Leticia - Amazonas



Fuente: Internet (Google images)

Leticia es la capital del departamento de Amazonas; al sur del territorio colombiano en límites de frontera con Brasil y Perú, a una altitud de 96 metros sobre el nivel del mar. Cuenta con una superficie de 5.968 kilómetros cuadrados donde alberga una totalidad de 42. 280 habitantes, de los cuales 26. 780 se encuentran en el casco urbano; con prevalencia de comunidades indígenas como los Uitotos, Tucanos, Ticunas, Yukunas y Nukak, entre otros.

La comunicación con el interior del país se hace por vía aérea o marítima, a través del río

Amazonas. La principal fuente de comercio es la pescadería y el turismo; con notables 18 aspectos culturales, como el bilingüismo, en gran parte de la población por la influencia brasilera del idioma portugués. Las instituciones públicas que tienen sede en esta región del país son escasas; sin embargo, se pueden enumerar algunas a continuación:

- Gobernación de Amazonas
- Alcaldía de Leticia
- Biblioteca Banco de la República
- Universidad Nacional de Colombia sede Amazonía.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
- Universidad de la Amazonía
- Defensa Civil Colombiana
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)
- Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD)
- Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses
- Migración Colombia
- Contraloría General de la República
- Procuraduría General de la Nación
- Cámara de Comercio Amazonas

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se plantea en la presente investigación científica, es de tipo Cualitativa - Longitudinal, debido a que se basa en el análisis y recolección de información para determinar factores o variables que definirán las conclusiones y resultados. Asimismo, es Longitudinal, debido a que se hará un seguimiento concreto a cifras y resultados oficiales durante un periodo de tiempo determinado y delimitado entre 2013 y 2017.

3.2 Variables

3.2.1. Inclusión.

- Directivos de instituciones oficiales
- Gestión gerencial
- Instituciones con sed en Leticia - Amazonas

3.2.2. Exclusión.

- Entidades privadas
- Sedes en regiones diferentes a Leticia
- Administrativos, directivos de suplencia y personal de planta

3.3 Población

La Población objeto del presente estudio de investigación, será la perteneciente a las instituciones públicas que cuenten con sede en Leticia – Amazonas, durante la vigencia 2018 y con un histórico desde el año 2013 como mínimo.

3.4 Muestra

El tamaño de la muestra se determina de acuerdo al método de Muestreo de Tipo Probabilístico Aleatorio Simple para cantidades finitas, con la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N-1) e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = Población = 13 instituciones públicas con sede en Leticia - Amazonas

Z = Nivel confiabilidad, 95% = 1,96

e = Error estimado, 5% = 0,05

p = Probabilidad éxito, 50% = 0,5

q = Probabilidad no éxito, 50% = 0,5

n= Número de muestras

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 14 \times 0,5 \times 0,5}{(14-1)0,05^2 + (1.96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 14 \times 0,5 \times 0,5}{13 \times 2,5 + 3,8416 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{13,4416}{32,5 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{13,4416}{8,125}$$

$$n= 1,654843077$$

n= 2 instituciones públicas que deben ser sometidas al respectivo análisis como muestra de confiabilidad.

3.5 Instrumentos

- Agenda
- Lapiceros
- Computadora
- Smartphone
- Internet
- Impresora
- Grabadora de voz

3.6 Técnicas

- Revisión documental
- Análisis de gestión
- Entrevistas
- Grabaciones de audio

3.7 Recursos

3.7.1. Humanos.

Tabla 1. Integrantes

CÓDIGO	NOMBRE
1121200258	Ladys Lavernen Quintero González

Fuente: propia

Tabla 2. Asesores

22

TIPO DE ASESOR	NOMBRE	PROFESION
asesor	Patricia Oropeza Pérez	Administradora de Empresas y Especialista en Gestión Pública.

Fuente: propia

3.7.2. Materiales.

- Libreta de anotaciones
- Biblioteca
- Libros y revistas
- Software Office
- Tablet
- USB
- Fotocopias
- Lápices y lapiceros

3.8 Presupuesto

Tabla 3. Presupuesto

CONCEPTO	VALOR
Papelería	\$000.000
Internet	\$000.000
Comunicaciones	\$000.000
Costo investigador	\$000.000
Costos asesor(es)	\$000.000
Imprevistos	\$000.000

TOTAL	\$000.000
--------------	------------------

Fuente: propia

3.9 Cronograma

Tabla 4. Cronograma

ACTIVIDAD	PLAN DE TRABAJO					
	ME S 1	ME S 2	ME S 3	ME S 4	ME S 5	ME S 6
Definición problema	x					
Revisión documental	x					
Recolección información	x					
Anteproyecto		x				
Ajustes		x				
Desarrollo			x			
Estructuración			x			
Análisis				x		
Resultados y conclusiones					x	
Informe final						x
Sustentación						x

Fuente: propia

4.1 Desarrollo

Objetivo 2. Para *Determinar los principales factores que inciden en la correcta o incorrecta gestión gerencial pública en las instituciones oficiales colombianas*; se tomó como fuente primaria los estudios y análisis anteriormente descritos en el estado del arte, donde se plantean referentes a nivel internacional, nacional y regional, lo que permitió tener una visión amplia y general acerca de los factores en mención. Asimismo, los conceptos teóricos, autores e investigadores que han generado literatura al respecto se han tenido en cuenta y tomado como aporte a la base fundamental del estudio. Así, los principales factores que se han determinado como incidentes en la gestión gerencial pública en Colombia, son:

- Presupuesto asignado en la vigencia fiscal
- Nivel de descentralización
- Aspectos sociodemográficos
- Recursos naturales
- Conocimiento del tema
- Manejo del talento humano
- Educación
- Cultura
- Religión
- Aspectos emocionales
- Ética
- Adaptación al cambio

- Actualización continua
- Apropiación de modelos externos
- Articulación estructural con otras instituciones y regiones
- Inclusión tecnológica
- Corrupción
- Administraciones anteriores

Objetivo 3. *Al Realizar un diagnóstico con las principales administraciones gerenciales públicas en Leticia, Amazonas durante el periodo comprendido entre 2013 a 2017; se aplicó la formula estadística enumerando las principales instituciones públicas con presencia en la capital de Amazonas, identificadas durante el periodo 2013 a 2017; lo que arrojó una muestra de 2 entidades oficiales para el análisis. Para ello se escogió a la Cámara de Comercio de Leticia y la Alcaldía Municipal, apoyados en los informes de viabilidad fiscal emitidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para las vigencias mencionadas en el municipio de Leticia.*

1. Alcaldía Municipal de Leticia

Misión

Establecer la transformación de la sociedad Leticiana desde los pilares de la Cultura Ciudadana, Sostenibilidad e Innovación aspectos que trabajados de forma estratégica, permitan cumplir el Plan de Desarrollo que cambiará la historia de Leticia, que brinde a la comunidad en general una nueva realidad de ciudad digna de todos y todas sus habitantes, proporcionando escenarios apropiados que fomenten el desarrollo integral de todos sus habitantes, haciendo

eficientes los recursos disponibles, convirtiendo a Leticia en un lugar de paz, prosperidad económica, inclusión, respeto a la diversidad multiétnica y el entorno de la sana convivencia. 26

Visión

Para el año 2026, Leticia será un Municipio con un alto componente de desarrollo social, educativo y económico por ciclo de vida, con enfoque de garantía y restablecimiento de derechos; donde el sector turístico y los servicios ambientales serán la mayor fortaleza económica, al igual que la innovación en tecnología de las telecomunicaciones y la información, haciendo de Leticia una ciudad “Pensando en Grande”, que brinde herramientas de conectividad de alta velocidad para mejorar la calidad de vida de propios y extraños y estar al nivel de las demás capitales del País.

2013

Organización Administrativa

1 Alcalde,

3 Direcciones (Salud, Infraestructura y Turismo)

7 Secretarías de despacho (Financiera; Cultura, Deporte y Educación; Competitividad, Medio Ambiente y Turismo; Desarrollo Institucional; Desarrollo Social; Gobierno y Convivencia Ciudadana; y Planeación e Infraestructura).

1 Oficina de Asesoría Jurídica

102 cargos (50% nivel técnico y asistencial; 19% profesional; 10% directivo; 7% asesor; y 14% por voto popular)

164 OPS (Orden de Prestación de Servicios)

Los ingresos de capital durante el 2013 fueron de \$8.374.000.000 millones y los gastos realizados fueron por orden de los \$1.668.000.000 millones; lo que refleja claramente un déficit o saldo en rojo de \$6.723.000.000 millones

Los ingresos totales, incluidos regalías, compensaciones y endeudamiento, fueron de \$35.557.000.000 millones de los cuales se gastaron \$34.758.000.000; lo que indica un superávit de \$799.000.000

Los gastos del presupuesto se utilizaron, principalmente, en educación, salud, agua potable, vivienda, vías y otros sectores.

Las demandas judiciales representaron el 38% del total de ingresos de la vigencia 2013.

Alcalde: José Ignacio Lozano Guzmán (sargento retirado de la policía)

Nacimiento: Rovira (Tolima)

Partido: Cambio radical

Sub-secretaria Administrativa: Tecnóloga, Deysi Elizalde del Águila

Secretario de Gobierno: Lic. Jhon Carlos Palomares Babilonia

Secretario de Educación Cultura y Deporte: Lic. Oscar Guillermo Gómez

Secretaria de Salud y Protección Social. Dra. Marcia Alejandra Vallejo Londoño

Oficina Asesora Jurídica: Dr. Héctor Noriega Flores

Oficina Asesora de Planeación: Nadia Alexandra Pérez Gómez

Tesorera General: Paula Andrea Carvajal Rodríguez

Secretaria Administrativa y Financiera: Nubia Esperanza Páez Sánchez

Secretaria Infraestructura Servicios Públicos y Vivienda: Arq. Eduardo Alberto Pardo

Oficina de Turismo: Luz Yeny Torres

Los datos demuestran que durante el año 2013 el municipio estuvo dirigido por una persona que ejercía una carrera muy diferente a la administración pública, con preparación, experiencia, bagaje, visión y contextualización del sector y del cargo en mención, con mínimos márgenes para lograr un correcto desempeño y toma de decisiones. Además, el 50% de los empleados y asesores solo contaban con un nivel académico técnico o asistencial; los licenciados, por cultura de la región, son catalogados como profesionales competentes en cualquier área y asimismo, un 14% de los cargos son dados a comunidades indígenas de la región por asignación política o normatividad establecida.

Esto refleja, claramente, que la gerencia, y gran parte de la entidad, no estaban preparados para ejercer las funciones otorgadas; mostrado en los \$6.723.000.000 millones en gastos por encima de los \$1.668.000.000 millones de entradas. Asimismo, se dejó de gastar, convirtiéndose en superávit y siendo retirado por el gobierno nacional, \$799.000.000 millones del total general que, para un municipio de este tipo, significa un gran aporte para inversión en vías, saneamiento básico, servicios públicos, educación, salud, recreación o cualquier otro destino que se quede en la región y favorezca los intereses de la comunidad.

Los errores cometidos por la inexperiencia y falta de preparación acarrearán un alto porcentaje de endeudamiento por demandas en contra del ente municipal; además, de las que están en curso.

2014**Población**

41.000 habitantes (37% en áreas rurales 63% en la zona urbana; 67% menor de 30 años).

Organización Administrativa

1 Alcalde,

7 Secretarías de despacho (Financiera; Cultura, Deporte y Educación; Competitividad, Medio Ambiente y Turismo; Desarrollo Institucional; Desarrollo Social; Gobierno y Convivencia Ciudadana; y Planeación e Infraestructura).

1 Oficina de Asesoría Jurídica

102 cargos incluidos los de control fiscal (58% nivel técnico y asistencial; y 1% por voto popular)

164 OPS (Orden de Prestación de Servicios)

24 Pensionados

Los ingresos de capital durante el 2014 fueron de \$629.000.000 millones y los gastos realizados fueron por orden de los \$7.303.000.000 millones; lo que refleja claramente un déficit o saldo en rojo de \$6.674.000.000 millones

Los ingresos totales, incluidos regalías, compensaciones y endeudamiento, fueron de \$35.195.000.000 millones de los cuales, más del 80% se generaron por recaudos. El superávit creció a \$5.186.000.000 millones.

Los gastos del presupuesto siguen siendo utilizados, principalmente, en educación, salud, agua potable, vivienda y vías.

Alcalde: José Ignacio Lozano Guzmán (sargento retirado de la policía)

30

Nacimiento: Rovira (Tolima)

Partido: Cambio radical

El análisis demostró que los recaudos fueron la principal fuente de financiamiento logrando incrementar los impuestos en predial unificado, industria y comercio, sobretasa a la gasolina, transporte por oleoductos y gasoductos, además de estampillas locales. Esto explica el superávit del 2014.

Los cargos técnicos y asistenciales aumentaron a un 58%, lo que representa un aumento significativo, dado que por la geografía y proximidad de la zona se hace difícil el logro de profesionales en campos laborales específicos.

2015

Extensión

5.829 kilómetros cuadrados (5.3% del área total del departamento de Amazonas)

Población

41.326 habitantes (83.5% del total departamental; 37% en áreas rurales 63% en la zona urbana; 50% hombres y 50% mujeres).

Población indígena

8.050 personas, de los cuales 5.146 personas están ubicados en 15 resguardos indígenas.

Organización Administrativa

7 Secretarías de despacho (Financiera; Cultura, Deporte y Educación; Competitividad, Medio Ambiente y Turismo; Desarrollo Institucional; Desarrollo Social; Gobierno y Convivencia Ciudadana; y Planeación e Infraestructura).

1 Oficina de Asesoría Jurídica

87 cargos en la planta de personal (60% nivel técnico y asistencial con un mínimo en cargos gerenciales, directivos y profesionales)

\$1.691 millones en OPS (Orden de Prestación de Servicios), financiados en 69% por proyectos de inversión y en 31% restante por funcionamiento.

Los ingresos de capital durante el 2015 fueron de \$2.389.000.000 millones y los gastos realizados fueron por orden de los \$11.102.000.000 millones; lo que refleja claramente un déficit o saldo en rojo de \$8.713.000.000 millones

Los ingresos totales, incluidos regalías, compensaciones y endeudamiento, fueron de \$44.741.000.000 millones de los cuales se gastaron \$39.333.000.000; lo que indica un superávit de \$5.408.000.000

Los gastos del presupuesto siguen siendo utilizados, principalmente, en educación, salud, agua potable, vivienda y vías.

Las demandas judiciales bajaron a un 5% del total de ingresos de la vigencia 2015.

Se promovió la constitución de microempresas apoyadas en la capacitación y producción local.

Los sectores de mayor importancia en la economía son el comercio, las finanzas, manufacturas, artesanías y turismo, entre otros.

Alcalde: José Ignacio Lozano Guzmán (sargento retirado de la policía)

Nacimiento: Rovira (Tolima)

Partido: Cambio radical

Los datos reflejan que en este periodo se empezó a promover el comercio basados en oferta de productos y servicios locales, a través de microempresas; esto con el fin de hacer crecer la economía de la región.

Los cargos técnicos y asistenciales aumentaron en porcentaje, pero su destinación se hace para los niveles requeridos. La gerencia y directivos se han profesionalizado, reduciendo la planta de personal notablemente; lo que genera una repartición de funciones a los nuevos integrantes profesionales preparados para cumplirlas y asumirlas. Se cambió cargos por funciones en pro de mejorar las dinámicas laborales, reducir errores y presupuesto, así como lograr capacitación, actualización e inclusión tecnológica.

2016

Extensión

5.829 kilómetros cuadrados (5.3% del área total del departamento de Amazonas)

Población

41.639 habitantes (83.5% del total departamental; 37% en áreas rurales 63% en la zona urbana; 50% hombres y 50% mujeres).

Población indígena

8.050 personas, de los cuales 5.263 personas están ubicadas en 15 resguardos

33

indígenas.

Organización Administrativa

1 Alcalde,

7 Secretarías de despacho (Financiera; Cultura, Deporte y Educación; Competitividad, Medio Ambiente y Turismo; Desarrollo Institucional; Desarrollo Social; Gobierno y Convivencia Ciudadana; y Planeación e Infraestructura).

1 Oficina de Asesoría Jurídica

86 cargos (60% nivel técnico y asistencial; 40% profesional; y 1% por voto popular. 25 funcionarios por cada 10.000 habitantes)

\$2.093 millones en OPS (Orden de Prestación de Servicios), financiados en 11% por proyectos de inversión y en 89% restante por funcionamiento.

Los ingresos de capital durante el 2016 fueron de \$158.000.000 millones y los gastos realizados fueron por orden de los \$7.072.000.000 millones; lo que refleja claramente un déficit o saldo en rojo de \$6.915.000.000 millones

Los ingresos totales, incluidos regalías, compensaciones y endeudamiento, fueron de \$39.023.000.000 millones de los cuales se gastaron \$38.978.000.000; lo que indica un superávit de \$45.000.000

Los gastos del presupuesto también se utilizaron, principalmente, en educación, salud, agua potable, vivienda, vías y otros sectores.

La economía se reactivó y creció en diversos sectores, así: comercio 17%; administración publica 17%; educación 16%; Otros 12%, hoteles, restaurantes y bares 11%; intermediación

financiera 7%; servicios sociales y de salud de mercado 7%; pesca 5%; transporte por vía área 34 4%; correo y comunicaciones 4%.

La tasa de cobertura neta en educación preescolar fue de 55.8%; educación primaria 114%; educación secundaria 89%; educación media 43%.

La cobertura en salud aumentó con los registros en las bases de datos del SISBEN y la población indígena, alcanzando un total general de 96% con 14.547 personas afiliadas en el régimen contributivo y 32.493 al régimen subsidiado. Asimismo, la tasa de mortalidad infantil fue de 37.4 puntos, frente a 37.5 departamental.

Alcalde: José Huber Araujo Nieto

Partido: Centro Democrático

Los datos demuestran que durante el año 2016 se hizo un cambio de administración en el municipio de Leticia por elecciones normales. Allí, se pudo establecer que el superávit se redujo notablemente, casi en su totalidad. Creció la economía de la región desde varias áreas o campos productivos con la inversión social.

La nómina de la entidad dio un cambio drástico en la financiación dando un vuelco total al ser soportada con recursos de funcionamiento y no de inversión como se venía haciendo; lo que permitió más amplitud en los rubros de inversión y reactivación de sectores económicos, capacitación, actualización tecnológica y profesionalización en los cargos.

En esta vigencia el correcto manejo de los recursos económicos permitió la 'profesionalización de los cargos y la inclusión de la comunidad como aporte al crecimiento global del municipio.

2017**Extensión**

5.829 kilómetros cuadrados (5.3% del área total del departamento de Amazonas)

Población

41.639 habitantes (83.5% del total departamental; 37% en áreas rurales 63% en la zona urbana; 50% hombres y 50% mujeres).

Población indígena

8.050 personas, de los cuales 5.263 personas están ubicadas en 15 resguardos indígenas.

Organización Administrativa

1 Alcalde,

7 Secretarías de despacho (Financiera; Cultura, Deporte y Educación; Competitividad, Medio Ambiente y Turismo; Desarrollo Institucional; Desarrollo Social; Gobierno y Convivencia Ciudadana; y Planeación e Infraestructura).

1 Oficina de Asesoría Jurídica

86 cargos (60% nivel técnico y asistencial; 40% profesional; y 1% por voto popular. 25 funcionarios por cada 10.000 habitantes)

Los ingresos de capital durante el 2017 fueron de \$34.000.000 millones y los gastos realizados fueron por orden de los \$5.770.000.000 millones; lo que refleja claramente un déficit o saldo en rojo de \$5.736.000.000 millones

Los ingresos totales, incluidos regalías, compensaciones y endeudamiento, fueron de

\$15.176.000.000 millones de los cuales se gastaron \$14.887.000.000; lo que indica un superávit de 289.000.000

36

Los gastos del presupuesto también se utilizaron, principalmente, en educación, salud, agua potable, vivienda, vías y otros sectores.

Alcalde: José Huber Araujo Nieto

Partido: Centro Democrático

Los datos demuestran que durante el año 2017, con la actualización tecnológica y cambio de personal en el manejo de la misma, se producen errores en el reporte de cifras y datos para el seguimiento de la economía en la entidad.

El ingreso de capital se advierte notablemente debido a la falta de datos y el aumento de transferencias en este periodo de vigencia.

La deuda pública descendió a los \$829 millones.

Diagnóstico

De acuerdo a los análisis anteriormente descritos, se puede establecer que son de diversa índole los factores que logran una injerencia en la correcta gestión gerencial pública. Para el estudio realizado en la Alcaldía de Leticia durante los periodos 2013 a 2017, se lograron identificar las siguientes:

- Capacitación en el cargo
- Manejo de recursos públicos

- Profesionalización de las funciones
- Inclusión tecnológica
- Manejo de recursos naturales
- Identificación de potenciales regionales
- Inversión social
- Liderazgo

2. Cámara de Comercio de Leticia

La Cámara de Comercio del Amazonas, es una organización gremial, de carácter privado, sin ánimo de lucro, que cumple funciones públicas delegadas por el gobierno nacional, por intermedio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Fue creada mediante el Decreto 1569 del 31 de julio de 1974 con el objetivo de trabajar por la organización, desarrollo y crecimiento de la actividad empresarial de la región y crear condiciones de competitividad y confianza para los negocios en el departamento de Amazonas.

2013

Misión

Somos una entidad privada, gremial, corporativa, sin ánimo de lucro; que presta los servicios públicos delegados por el Estado, promueve el desarrollo empresarial, comercial, cívico, social, cultural y ambiental del Departamento del Amazonas, con la participación de los empresarios, la comunidad y un equipo humano comprometido con una cultura de servicio.

Visión

Asegurar la calidad en la prestación de los servicios, en especial los registros públicos³⁸ delegados por el Estado; liderar el desarrollo empresarial, la integración de la región y su progreso, por medio de la identificación de las problemáticas actuales y el apoyo en la ejecución de sus soluciones. Posibilitar la generación de cambios en la cultura empresarial que permitan fomentar la participación y asumir la responsabilidad social de todos los actores.

Principios y valores corporativos

Transparencia: Nuestros usuarios tendrán la certeza, que nuestros servicios se prestan con total rectitud y claridad; proceso que puede ser verificado.

Igualdad: Todos nuestros usuarios tendrán un servicio oportuno, en igualdad de condiciones y calidad para indígenas y no indígenas.

Integridad: Nuestros usuarios tendrán la seguridad de que todas las acciones son ejecutadas con toda imparcialidad alejada de cualesquier situación de interés particular.

Garantía para acceder a la información: Se ofrecerá a los grupos de interés, el acceso a la información relevante con que disponga la Cámara.

Funciones de las Cámaras de Comercio. Artículo 86 Código de Comercio:

1. Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el Gobierno y ante los comerciantes mismos;

2. Adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos;

3. Llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos,

como se prevé en este Código;

39

4. *Dar noticia en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil y de toda modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones;*

5. *Recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certificar sobre la existencia de las recopiladas;*

6. *Designar el árbitro o los árbitros o los amigables componedores cuando los particulares se lo soliciten;*

7. *Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la junta;*

8. *Prestar sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores;*

9. *Organizar exposiciones y conferencias, editar o imprimir estudios o informes relacionados con sus objetivos;*

10. *Dictar su reglamento interno que deberá ser aprobado por el Superintendente de Industria y Comercio;*

11. *Rendir en el mes de enero de cada año un informe o memoria al Superintendente de Industria y Comercio acerca de las labores realizadas en el año anterior y su concepto sobre la situación económica de sus respectivas zonas, así como el detalle de sus ingresos y egresos; y*

12. *Y Las demás que les atribuyan las leyes y el Gobierno Nacional*

Organización Administrativa

La junta directiva la conforman 6 miembros (2 representando al Estado colombiano y 4 al

comercio); con sus respectivos suplentes, así:

- **Presidente** (Representante Estado)
- Miembro suplente
- **Vicepresidente** (Representante comercio)
- Miembro suplente
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- Miembro suplente
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- Miembro suplente
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- Miembro suplente
- **Miembro principal** (Representante Estado)
- Miembro suplente

Gestión

Gestión ejecutada desde cuatro pilares fundamentales dentro de la organización estructural interna de administración y ejecución, así:

1. Programa de promoción y desarrollo empresarial, competitividad e innovación

Objetivo: *Crear y liderar programas de promoción y desarrollo empresarial, la competitividad e innovación, a través de alianzas público-privadas y la gestión de recursos, con programas de nivel nacional en emprendimiento, formalización, otros, que permita el logro de las metas registrales (Incremento de matrículas, renovaciones y captación de mayor tasa registral).*

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Turismo
- Canasta de productos amazónicos
- Servicios ambientales
- Cadena comercial de servicios

- Comisión regional de competitividad e innovación
- Gestión de emprendimiento y formalización empresarial
- Mejoramiento de la imagen institucional para los registros públicos

2. Programa de gestión administrativa y financiera soporte para prestación de servicio registral

Objetivo: *Contar con los suficientes recursos físicos y talento humano, capacidad e infraestructura técnica y tecnológica necesaria para una óptima prestación del servicio registral y el logro de las metas registrales (Incremento de matrículas, renovaciones y captación de mayor tasa registral).*

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Talento humano
- Infraestructura y funcionamiento

3. Programa de gestión estratégica para el fortalecimiento institucional

Objetivo: *Generar los vínculos interinstitucionales pertinentes, en el nivel local, regional y nacional que permitan el fortalecimiento y posicionamiento de la Cámara de Comercio en la sociedad amazonense coadyuvando al logro de las metas registrales (Incremento de matrículas, renovaciones y captación de mayor tasa registral)*

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Reconocimiento empresarial
- Participación en reuniones de Confecámaras y demás
- Alianzas públicas y privadas con empresas de la región

Objetivo: *Realización y/o acompañamiento de programas cívico - sociales, culturales, educativos, salud y deportivos de impacto positivo en el empresariado, sus empleados y familia, y en beneficio de la sociedad amazonense.*

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Afiliados
- Centro de conciliación y arbitraje
- Centros de atención empresarial descentralizada
- Actividades cívicas sociales, deportivas y culturales

El informe final de gestión señala, como resumen principal, los siguientes resultados:

Matricula personas naturales y jurídicas:

Proyectado: 569

Logrado: 586

Matricula (Establecimientos, sucursales y agencias)

Proyectado: 376

Logrado: 416

Renovación Matriculas (personas naturales y jurídicas)

Proyectado: 1386

Logrado: 1296

Renovación Matriculas (Establecimientos, sucursales y agencias)

Proyectado: 1225

La conformación de una mesa directiva mixta hace que se implementen nuevas políticas estatales promuevan la consecución, con amplio margen, de los objetivos principales como la matrícula de nuevos establecimientos; sin embargo, al no presentar una posición unificada se descuidan aspectos como la renovación de los establecimientos ya inscritos, lo que explica el no conseguir las metas proyectadas.

Igualmente, la falta de una estructura básica en materia TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) como pilar fundamental dentro de los programas, hace que no se articulen adecuadamente los factores y proyecciones.

2014

Organización Administrativa

La junta directiva la conforman 6 miembros (2 representando al Estado colombiano y 4 al comercio); con sus respectivos suplentes, así:

- **Presidente** (Representante Estado)
- Miembro suplente
- **Vicepresidente** (Representante comercio)
- Miembro suplente
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- Miembro suplente
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- Miembro suplente
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- Miembro suplente
- **Miembro principal** (Representante Estado)
- Miembro suplente

Gestión

Gestión ejecutada desde cuatro pilares fundamentales dentro de la organización estructural interna de administración y ejecución, así:

1. Programa de promoción y desarrollo empresarial, competitividad e innovación

Objetivo: *Crear y liderar programas de promoción y desarrollo empresarial, la competitividad e innovación, a través de alianzas público-privadas y la gestión de recursos, con programas de nivel nacional en emprendimiento, formalización, otros, que permita el logro de las metas registrales (Incremento de matrículas, renovaciones y captación de mayor tasa registral).*

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Turismo
- Canasta de productos amazónicos
- Servicios ambientales
- Cadena comercial de bienes y servicios trasfronterizos
- Comisión regional de competitividad e innovación
- Gestión de emprendimiento y formalización empresarial
- Mejoramiento de la imagen institucional para los registros públicos
- Factores básicos para la competitividad
- Potenciadores de eficiencia para la competitividad empresarial
- Pilares para la innovación y sofisticación empresarial

2. Programa de gestión administrativa y financiera soporte para prestación de servicio

Objetivo: *Contar con los suficientes recursos físicos y talento humano, capacidad e infraestructura técnica y tecnológica necesaria para una óptima prestación del servicio registral y el logro de las metas registrales (Incremento de matrículas, renovaciones y captación de mayor tasa registral).*

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Talento humano
- Infraestructura y funcionamiento

3. Programa de gestión estratégica para el fortalecimiento institucional

Objetivo: *Generar los vínculos interinstitucionales pertinentes, en el nivel local, regional y nacional que permitan el fortalecimiento y posicionamiento de la Cámara de Comercio en la sociedad amazonense coadyuvando al logro de las metas registrales (Incremento de matrículas, renovaciones y captación de mayor tasa registral)*

Aquí se tiene en cuenta el siguiente aspecto como cabeza de área:

- Reconocimiento empresarial

4. Programa de responsabilidad social corporativa y ambiental en la región

Objetivo: *Realización y/o acompañamiento de programas cívico - sociales, culturales, educativos, salud y deportivos de impacto positivo en el empresariado, sus empleados y familia, y en beneficio de la sociedad amazonense.*

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Afiliados

- Centro de conciliación y arbitraje
- Juntas comerciales representantes de la Cámara de Comercio del Amazonas
- Red de Veeduría ciudadana Amazonas
- Actividades cívicas sociales, deportivas y culturales

El informe final de gestión señala, como resumen principal, los siguientes resultados:

Matricula personas naturales y jurídicas:

Proyectado: 569

Logrado: 473

Matricula (Establecimientos, sucursales y agencias)

Proyectado: 414

Logrado: 287

Renovación Matriculas (personas naturales y jurídicas)

Proyectado: 1717

Logrado: 1424

Renovación Matriculas (Establecimientos, sucursales y agencias)

Proyectado: 1449

Logrado: 1309

Los resultados del año 2014 demuestran que no se logró ninguna de las metas planteadas en materia de matrícula o renovación; lo que se ve justifica en la extensión territorial y los aspectos sociodemográficos de la zona. Sin embargo, la descentralización de la institución con

delegados en los corregimientos cercanos por presentar dificultad en el transporte, como única 47
vía de acceso el río Amazonas; se visiona como un plan de contingencia adecuado adelantado
por la gerencia.

La inclusión de veedurías ciudadanas, junta comerciales y estructuración interna de
procesos y procedimientos, logra un inicio de estrategias para el fortalecimiento que serán
reflejadas en impactos posteriores sobre el público objetivo o *target group*.

2015

Misión

*Somos una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, que promueve el
desarrollo de la comunidad empresarial, el bienestar social de la región y el mejoramiento del
entorno de su jurisdicción, dentro del marco de su condición de triple frontera y su importancia
para el país y el mundo, por su biodiversidad y pluriculturalidad.*

*A través del manejo eficiente de los registros públicos y el cumplimiento de las demás
funciones que la ley delegue, le brindamos seguridad jurídica al empresario y respaldo legal a
sus actividades mercantiles. En el ejercicio de nuestras funciones, actuamos con participación
del talento humano calificado y comprometido; consultando los más altos valores éticos y
responsabilidad social.*

Visión

*Ser la institución líder en la prestación eficiente de las funciones delegadas por el
estado, el desarrollo empresarial sostenible para la generación de riqueza y mejoramiento de la
calidad de vida de los pobladores del departamento del Amazonas, en concordancia con su*

vocación económica: agro-biodiversidad y eco-etnoturismo; en coordinación con las entidades públicas y privadas.

48

Principios y valores corporativos

Transparencia: Nuestros usuarios tendrán la certeza, que nuestros servicios se prestan con total rectitud y claridad; proceso que puede ser verificado.

Igualdad: Todos nuestros usuarios tendrán un servicio oportuno, en igualdad de condiciones y calidad para indígenas y no indígenas.

Integridad: Nuestros usuarios tendrán la seguridad de que todas las acciones son ejecutadas con toda imparcialidad alejada de cualesquier situación de interés particular.

Garantía para acceder a la información: Se ofrecerá a los grupos de interés, el acceso a la información relevante con que disponga la Cámara.

Funciones de las Cámaras de Comercio. Artículo 86 Código de Comercio:

1. Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el Gobierno y ante los comerciantes mismos;

2. Adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos;

3. Llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos, como se prevé en este Código;

4. Dar noticia en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil y de toda modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas

5. Recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certificar sobre la existencia de las recopiladas;

6. Designar el árbitro o los árbitros o los amigables componedores cuando los particulares se lo soliciten;

7. Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la junta;

8. Prestar sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores;

9. Organizar exposiciones y conferencias, editar o imprimir estudios o informes relacionados con sus objetivos;

10. Dictar su reglamento interno que deberá ser aprobado por el Superintendente de Industria y Comercio;

11. Rendir en el mes de enero de cada año un informe o memoria al Superintendente de Industria y Comercio acerca de las labores realizadas en el año anterior y su concepto sobre

12. la situación económica de sus respectivas zonas, así como el detalle de sus ingresos y egresos; y

13. Y las demás que les atribuya las leyes y el Gobierno Nacional.

Organización Administrativa

La junta directiva la conforman 6 miembros (2 representando al Estado colombiano y 4 al comercio) con sus respectivos suplentes, así:

- **Presidente** (Representante comercio)

- **Vicepresidente** (Representante Estado)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante Estado)

Gestión

Gestión ejecutada desde cuatro pilares fundamentales dentro de la organización estructural interna de administración y ejecución, así:

1. Programa de promoción y desarrollo empresarial, competitividad e innovación

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

Turismo

- Canasta de productos amazónicos
- Servicios ambientales
- Comercio trasfronterizo
- Sector primario
- Sector secundario
- Sector de infraestructura
- Índice departamental de competitividad
- Veedurías ciudadanas
- Banco de proyectos

2. Programa de gestión administrativa y financiera soporte para prestación de servicio

registral

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Talento humano
- Administrativa
- Sistemas
- Financiera

El informe final de gestión señala, como resumen principal, los siguientes resultados:

Saldo disponible: \$ 161.155.099,16

Matricula

491 matriculados nuevos

13 Afiliados

2033 empresarios en la jurisdicción

Los resultados del año 2015 demuestran que se establece una nueva administración en la misma dirección mista de junta directiva; donde la gerencia pasa a ser encabezada por un miembro del comercio y la vicepresidencia por un representante del Estado colombiano. El cambio en las políticas es evidente, renovando la misión, la visión y agrupando resumidamente en solo dos los programas o pilares fundamentales de la entidad.

No se da continuidad a la gran mayoría de políticas incluidas en la administración anterior, por lo que se presenta un bajo nivel de consecución en los índices de metas establecidas con respecto a vigencias anteriores.

Se evidencian nuevas estructuras de desarrollo funcional en los diferentes campos de acción de la entidad, dejando ver una reestructuración basada en la normatividad actual

2016

Organización Administrativa

La junta directiva la conforman 6 miembros (2 representando al Estado colombiano y 4 al comercio) con sus respectivos suplentes, así:

- **Presidente** (Representante comercio)
- **Vicepresidente** (Representante Estado)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante Estado)

Principales funciones

1. Promover el desarrollo de la comunidad empresarial para la generación de empresa, bienestar social, crecimiento económico, tranquilidad y paz.
2. Brindar seguridad jurídica a través del manejo eficiente de los registros públicos y demás funciones que la ley exige.
3. Ejercer sus funciones inspiradas en principios éticos, calidad y competitividad con el compromiso del talento humano que es el principal patrimonio en la organización.

Gestión

Gestión ejecutada desde cuatro pilares fundamentales dentro de la organización estructural interna de administración y ejecución, así:

1. Programa de promoción y desarrollo empresarial, competitividad e innovación

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

53

- Turismo
- Canasta de productos amazónicos
- Servicios ambientales
- Comercio trasfronterizo
- Sector primario
- Sector secundario
- Sector de infraestructura
- Índice departamental de competitividad
- Veedurías ciudadanas
- Banco de proyectos

2. Programa de gestión administrativa y financiera soporte para prestación de servicio
registral

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Talento humano
- Administrativa
- Sistemas
- Financiera

El informe final de gestión señala, como resumen principal, los siguientes resultados:

Saldo disponible: \$344.720.759,65

54

Matricula

498 matriculados nuevos.

216 afiliados en los municipios de Leticia y Puerto Nariño.

2189 empresas en nuestra jurisdicción.

224 nuevos registros nacionales de turismo

Los resultados del año 2016 demuestran los primeros impactos de la administración estructural implementada en la vigencia anterior; muestra de ello es lograr un aumento del más del 100% en el patrimonio monetario de la entidad.

Se puede percibir la inclusión tecnológica como herramienta fundamental en esta administración, con las cuentas y pagos en línea, actualización en tiempo real, red de apoyo con entidades del sector y empresarios de la jurisdicción.

Aprovechamiento de la posición geográfica en la zona de influencia de la triple frontera (Colombia-Brasil-Perú) para lograr la comercialización de bienes y servicios, aprovechamiento de la diversidad de recursos en la región, así como la adopción de modelos de referencia con utilidad y adaptabilidad en la localidad.

Los registros de mejoramiento muestran una tendencia positiva y en aumento durante la nueva administración gerencial.

2017

Organización Administrativa

La junta directiva la conforman 6 miembros (2 representando al Estado colombiano y 455 al comercio) con sus respectivos suplentes, así:

- **Presidente** (Representante comercio)
- **Vicepresidente** (Representante Estado)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante comercio)
- **Miembro principal** (Representante Estado)

Principales funciones

1. Promover el desarrollo de la comunidad empresarial para la generación de empresa, bienestar social, crecimiento económico, tranquilidad y paz.

2. Brindar seguridad jurídica a través del manejo eficiente de los registros públicos y demás funciones que la ley exige.

3. Ejercer sus funciones inspiradas en principios éticos, calidad y competitividad con el compromiso del talento humano que es el principal patrimonio en la organización.

Gestión

Gestión ejecutada desde cuatro pilares fundamentales dentro de la organización estructural interna de administración y ejecución, así:

1. Programa de promoción y desarrollo empresarial, competitividad e innovación

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Turismo
- Canasta de productos amazónicos
- Servicios ambientales

- Comercio trasfronterizo
- Sector primario
- Sector secundario
- Sector de infraestructura
- Índice departamental de competitividad
- Veedurías ciudadanas
- Banco de proyectos

2. Programa de gestión administrativa y financiera soporte para prestación de servicio registral

Aquí se tienen en cuenta los siguientes aspectos como cabeza de área:

- Talento humano
- Administrativa
- Sistemas
- Financiera

El informe final de gestión señala, como resumen principal, los siguientes resultados:

Matriculas

Logrado: 848

Renovaciones

Logrado: 3306

Los resultados del año 2017 muestran una clara tendencia de aumento en los registros de

matrícula y renovación mercantil, como principal función de la entidad. Asimismo, las políticas de estricto manejo contable han permitido seguir ampliando los bienes de la empresa.

57

Se puede ver una misma línea de mando con objetivos, metas y logros bien establecidos; donde se empiezan a generar los impactos positivos de la reestructuración inicial en vigencias anteriores.

Diagnóstico

De acuerdo al análisis previo, se puede establecer que los factores que influyen en una correcta gestión gerencial en la Cámara de Comercio de Leticia durante los periodos 2013 a 2017, se identificaron como los siguientes:

- Continuidad en procesos y procedimientos
- Geografía y cultura de la región
- Uso de recursos tecnológicos modernos
- Gerencia mixta (Público-Privada)
- Junta directiva para toma de decisiones
- Descentralización del poder
- Veedurías ciudadanas
- Zona fronteriza
- Implementación de normatividad actual
- Actualización y capacitación

Las conclusiones que se pueden sacar después de hacer el *Análisis de los factores que inciden en una correcta gestión gerencial en las instituciones públicas de Colombia: caso Leticia, Amazonas*; son las siguientes:

- Son diversos los factores que inciden en un correcto manejo de las decisiones gerenciales en la administración pública.
- Los principales se identifican como la preparación específica, la cultura, el área de negocio, la educación, los aspectos sociodemográficos, los recursos medioambientales, la inclusión tecnológica moderna y la ética.
- La posición geográfica afecta en el desarrollo y actualización permanente de estructuras y políticas nacionales en las instituciones pública descentralizadas.
- La supervisión y control afectan, de manera directa, en una correcta gestión gerencial.
- La preparación, actualización y capacitación permanente y dinámica son estándares básicos para un correcto direccionamiento en las instituciones públicas de Colombia.
- El direccionamiento compartido puede proveer nuevos campos de acción y nuevas perspectivas que, trabajadas en conjunto, pueden proveer excelentes resultados.
- Los recursos naturales y la tecnología de punta, proveen nuevos escenarios y herramientas, al convertirse en factores de primera necesidad y utilización.
- La Alcaldía de Leticia muestra un atraso y desorganización durante los primeros periodos analizados, muestra de una gerencia con falta de preparación y orientación en el contexto de trabajo.
- Las entidades municipales deben tener actualización y direccionamiento permanente en

temas clave como planes de desarrollo, cumplimiento de metas y organización presupuestal.

59

- El equipo técnico y humano que se establezca para la administración de una entidad gubernamental, debe estar capacitado, contextualizado y con gran enfoque humanista para hacer bien su gestión
- La gerencia compartida, público privada, que muestra la Cámara de Comercio de Leticia es un punto de referencia que señala mayor organización, políticas claras, inclusión social y tecnológica, cumplimiento de metas y satisfacción empresarial
- La Cámara de Comercio de Leticia mostró un esquema de descentralización en la región para lograr mayor cobertura territorial y desarrollo empresarial

- A la Universidad para seguir con este tipo de investigaciones que ayudan a esclarecer el manejo gerencial en las instituciones públicas; tanto para directivos como para la comunidad en general.
- A la administración pública de la Alcaldía de Leticia para que revise el perfil profesional de cada uno de los miembros del equipo a fin de obtener un grupo interdisciplinar que cuente con la preparación necesaria para ocupar el cargo y las responsabilidades a que haya lugar.
- Se debe contar con inclusión social y relevancia en el potencial humano de las organizaciones que ejercen su labor en lugares, geográficamente, alejados como Leticia
- A la Cámara de Comercio de Leticia para que enseñe y replique el modelo de administración público privada a fin de conocer más detalles sobre el manejo y aplicación exitosa del mismo.
- Es necesario, contar con preparación académica, educativa, cultural, humana, administrativa y financiera, lo mismo que actualización permanente, para lograr una correcta gestión gerencial en cualquier institución pública o privada del país.
- Adoptar las políticas y lineamientos nacionales en el cumplimiento de normas y ejecución de proyectos, asimilando los recursos propios y el contexto local.
- A la comunidad en general, para estar atenta a los cambios repentinos que se producen en las instituciones públicas con ocasión de las nuevas gerencias, donde no siempre se verán beneficiados los colectivos sociales; por ende es de suma importancia este tipo de estudios como base de sustento teórico para las veedurías ciudadanas.

Con el avance de la ciencia y la tecnología en la era moderna, los procesos y procedimientos que se gestan al interior de las empresas instituciones públicas se hacen cada días más evidentes y al alcance de la comunidad en general; dejando claro que la dirección de cada proceso es la responsable directa por lo que acontezca, sea bueno o malo. Como este, son diversos los factores que inciden en una correcta gestión gerencial al interior de las instituciones públicas en Colombia, dejando claro que la preparación y ética demostrada, son los fundamentos de una excelente gestión. Adicionalmente, se puede establecer que la ubicación geográfica, el clima, la cultura, la educación, los recursos naturales, el manejo del talento humano, la disposición dinámica de capacitación y actualización permanente; acompañados de la inclusión tecnológica y el seguimiento de la normatividad en cada región; hacen un compendio de factores que sumados llevan a una correcta toma de decisiones en el direccionamiento gerencial de instituciones públicas en Colombia y en cualquier lugar del mundo.

- Aldana *et al.* (1996). Informe de la misión ciencia, educación y desarrollo, tomo I, Bogotá, Consejería para el Desarrollo Organizacional. Presidencia de la República de Colombia, Colciencias y Tercer Mundo.
- Arellano, D. y Cabrero, E. (2005). *La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización ¿Son Argumentos Antiliberales? Justicia y Equidad en el debate organizacional público.* Rev. Gestión y Política Pública. Volumen XIV, N° 3. pp 599-618. Recuperado de http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIV_NoIII_2dosem/06ARELLANO.pdf
- Berrones, R. (2002). *Estado y mercado: Instituciones fundamentales para la gestión pública en una sociedad democrática.* Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 7, N°18, pp 309-324.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe.* Washington: EE.UU. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Caballero, M. y Nieto, L. (2015). *Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario.* Entramado; Vol. 11 No. 1, 2015 (Enero - Junio).). UniLibre; Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a09.pdf>
- Calderón, G. (2004). *Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia.* Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 17 (28): 71-90, julio-diciembre. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/205/20502804/>
- Castro, C. (2014). *Prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva en el estado de Chile.* Universidad de Chile. 148p. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116266/cf-castro_cg.pdf?sequence=1
- Constitución Política. (1991). República de Colombia. 4 de julio de 1991.
- Cristancho, C. et al. (2006). *Gobierno electrónico local e inclusión digital.* Bogotá D.C., Colombia. Federación Colombiana de Municipios GTZ.
- Cruz, J. (2009). *Gerencia pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno.* Entramado. Vol.5 No. 2, 2009 (Julio - Diciembre). UniLibre; Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2654/265419724010/>
- Decreto 1083 de 2015. Presidencia de la República de Colombia. *Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.* 26 de mayo de 2015.

- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP (2002). *Nueva Gestión Pública*. 63 p. Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/DocumentosExternos/Nueva%20gestion%20p%C3%BAblica.pdf>
- Domínguez, D. y Oñoro, F. (1996). *La toma de decisiones en la gestión administrativa de los centros educativos estatales de los núcleos de desarrollo educativo N° 8 y 17 del Distrito de Barranquilla*. Universidad del Atlántico y Universidad de Antioquia. 243p. Recuperado de <http://ayura.udea.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1294/1/FB0122.pdf>
- Fernández, Y.; Fernández, J. y Rodríguez, A. (2008). *Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas*. Pecunia, 6. pp. 75-105. Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/MSI/Mis%20documentos/Downloads/700-2522-1-PB.pdf>
- Gallego, D. (2014). *Procesos gerenciales internos en empresas públicas y privadas del sector salud de Manizales, Colombia*. Universidad Nacional. 183p. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/42023/1/7711009.2014.pdf>
- González, C. y Naranjo, G. (2015). *La responsabilidad institucional pública: un análisis para el mejoramiento de la gestión y la gerencia en la administración pública*. Ediciones USTA. Universidad Santo Tomás. Vol. 17, Núm. 27. Recuperado de <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/3216>
- Guinart, J. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 22p. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>
- Gutiérrez, A. y Gutiérrez, J. (2008). *La gerencia pública local en Colombia. Un asunto de continuidad política en la administración pública municipal*. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 16 - N° 19. Enero a junio. pp 65-78. ISSN: 1794-8347. Recuperado de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/MSI/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LaGerenciaPublicaLocalEnColombiaUnAsuntoDeContinui-2796387.pdf>
- Ley N° 87 de 1993. Congreso de la República de Colombia. *Normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado*. 29 de noviembre de 1993.
- Ley N° 872 de 2003. Congreso de la República de Colombia. *Creación del sistema de gestión de la calidad*. 30 de diciembre de 2003.
- Ley N° 1474 de 2011. Congreso de la República de Colombia. *Normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública*. 12 de julio de 2011.

- Melo, A. y Moya, R. (2007). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidades Social. Recuperado de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Moreno, D. (2004). *Panorama de las Reformas del Estado y de la Administración Pública*. Bogotá D.C., Colombia. Editorial: Universidad del Rosario.
- Murcia, D. (2015). *Medio ambiente, comunidades y legislación*. Pontificia Universidad Javeriana; Cali, Colombia. 108p. Recuperado de https://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/medioambientecomunidadesylegislacion.pdf
- Ortiz, A. (2017). *Colombia con las herramientas para un gobierno en línea incluyente*. Universidad Católica de Colombia. 32p. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14189/1/COLOMBIA%20CON%20LAS%20HERRAMIENTAS%20PARA%20UN%20GOBIERNO%20EN%20L%C3%8DNEA%20INCLUYENTE...pdf>
- Pacheco, L. (2014). *Perfil gerencial del directivo de la IPS de los niveles III de complejidad*. Universidad del Norte, Barranquilla. 160p. Recuperado de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/187/32717104.pdf?sequence=1>
- Quintanilla, D. (2017). *La reforma de la gestión pública en Colombia: una aproximación a los procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, D.C. 74p. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/57241/7/diegoalexanderquintanillaortiz.2017.pdf>
- Reyes, G. (2012). *Proyecto de Investigación Gestión Empresarial y Desarrollo*. Documentos de investigación Universidad del Rosario. Documento de investigación No. 121. 52p. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf
- Reyes, L. (2017). *Retos del gerente, reflejados en la exitosa adaptación al cambio de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C., Colombia. 24p. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16144/ReyesCubillosLuzMyriam2017.pdf;jsessionid=B7B4809690433A75B8F7D38FE51C6A21?sequence=1>
- Rodríguez, L. (2013). *Derecho Administrativo General y colombiano*. Bogotá D.C., Editorial Temis. 18ª Edición.
- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. CEPAL, Naciones Unidas. Santiago de Chile. marzo. ISSN electrónico: 1680-8835. 80p. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-ESTRATEGICA/Gestion-publica-objetivos.pdf>

- Sánchez, J. (2015). *La nueva gerencia pública en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C.; Colombia. 22p. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6419/1/LA%20NUEVA%20GERENCIA%20P%C3%9ABLICA%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- Sibaja, G. y Mora, C. (2009). “*Entendiendo la responsabilidad social en instituciones públicas. Experiencias del Banco Nacional de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia*”. Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. Marzo. 77p. Recuperado de <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/866/1/Entendiendo%20la%20responsabilidad%20social%20en%20la%20instituciones%20publicas.pdf>
- Tafani, R. y Tafani, M. (2010). *Gestión y gerencia pública*. Revista de Salud Pública, (XIV) 2: 15-31, dic. Recuperado de http://www.saludpublica.fcm.unc.edu.ar/sites/default/files/RSP10_2_05_art%202.pdf
- Vives, A. y Peinado, E. (2011). *RSE. La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Vara Editores. Bogotá D.C. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Anexo 1.

Informes de gestión Alcaldía Municipal de Leticia 2013 a 2017

Anexo 2.

Informes de gestión Cámara de Comercio sede Leticia 2013 a 2017