

# Competencias para la gestión en las entidades territoriales y empresas públicas en Norte de Santander

---

Christian Ernesto Valencia Medina  
Víctor Alfonso Rojas Carrillo  
Universidad Francisco de Paula Santander

## Para citar este artículo

Valencia, C. E., y Rojas, V. A. (2016). Competencias para la gestión en las entidades territoriales y empresas públicas en Norte de Santander. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (37-43).

## Resumen

---

A partir de la revisión y el análisis de diversos artículos sobre liderazgo, liderazgo en la gestión pública y competencias para el desarrollo de capacidades directivas en empresas privadas y públicas, ésta investigación propone una serie de competencias para el adecuado gerenciamiento en las entidades relacionadas con el sector público en Norte de Santander, teniendo en cuenta el liderazgo político y dirigencial regional, en el contexto de crisis económica y social vivido entre otras causas, por la situación fronteriza. Competencias como el liderazgo, la ética, la orientación al conocimiento, así como competencias comportamentales, específicas y genéricas son propuestas para el dirigente público en esta región, y que sea generador a través de transformaciones sociales, económicas y culturales, que la ciudad y el departamento requieren.

**Palabras clave:** competencias, liderazgo, liderazgo político, gerencia, empresas públicas, entes territoriales.

## Introducción

---

En el mundo empresarial de hoy son vitales las competencias que poseen los líderes gerenciales, en el desempeño de sus funciones y en cuanto a situaciones de riesgo, oportunidades, crisis y desarrollo de iniciativas en las empresas que dirigen.

Este criterio, no solamente es importante aplicarlo en las empresas privadas, públicas y entidades territoriales que cuentan con dirigentes que ejercen a diario el liderazgo, como gerentes, jefes de áreas, alcaldes, gobernadores, secretarios de despacho que deben tener competencias para la gestión, por eso señala García (2014), lo siguiente: “se están buscando en el sector público personas con competencias desarrolladas que garanticen no sólo el cumplimiento de tareas, sino la proyección de los resultados y la ejecución en un cargo que se interrelacione con todos los procesos de la organización”(p.4).

Ahora bien como señala Meoño (2010), es fundamental entender que el fenómeno administrativo adquiere características muy particulares y distintas entre el contexto privado empresarial y el contexto público, sea en los mismos países industrializados o en países en proceso de desarrollo como el nuestro. No es el mismo, ni tiene las mismas manifestaciones

en ambos contextos. Por esto, es vital para un departamento como Norte de Santander y para una ciudad como Cúcuta, contar con administradores y dirigentes de las más altas calidades, no sólo académicas sino en competencias comportamentales, psicológicas y de gestión.

Daza (2014), concluyó que al aplicar el modelo de liderazgo basado en competencias de gestión en el sector público, propicia que empresas y organizaciones pertenecientes al sector logren altos niveles de competitividad y sostenibilidad, precisamente en un ambiente económico cambiante, para satisfacer oportuna y acertadamente las necesidades de los usuarios, y posibilitando generar desarrollo de un alto sentido de pertenencia e identidad corporativa en todos los empleados y colaboradores en los distintos niveles de este tipo de organizaciones.

El artículo tiene como objetivo el planteamiento de una propuesta de competencias para la gestión en las entidades territoriales y empresas públicas en Norte de Santander, teniendo en cuenta el liderazgo político y dirigencial regional, en el contexto de crisis económica y social vivido entre otras causas, por la situación fronteriza.

## **Métodos**

---

Mediante la búsqueda, revisión sistemática y el análisis de diversos artículos de bases bibliográficas y bibliotecas virtuales que abordaron la temática de liderazgo, liderazgo en la gestión pública y competencias para el desarrollo de capacidades directivas en empresas privadas y públicas, se propuso una serie de competencias para el adecuado gerenciamiento en las entidades relacionadas con el sector público en Norte de Santander. La revisión bibliográfica incluyó 30 artículos publicados entre el año 1998 y 2014, entre los cuales un total de 10 artículos aportaron al objetivo propuesto en el presente trabajo.

## **Liderazgo y competencias. Conceptos importantes.**

---

Para un líder de la administración pública no es suficiente tener conocimientos en áreas tecnológicas y administrativas, ni la habilidad para tomar decisiones, sino que es primordial el liderazgo, y el manejo del grupo dentro de la organización que se ve reflejado en el trabajo en equipo (Daza, 2014).

De igual manera Daza (2014), indica que autores expertos en liderazgo plantean seis modelos comunes en la gestión pública de hoy, estos son: líder coercitivo, líder orientativo, líder afiliativo, líder participativo, líder imitativo y líder capacitador.

Varios autores señalan: “el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional” (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992; como se citó en Castro, 2006).

De la misma manera Castro (2006), complementa esta definición sobre liderazgo al indicar que el líder a su vez resultará efectivo si tanto sus respuestas afectivas y conductuales coinciden con las expectativas de sus seguidores. En el caso contrario el líder es rechazado y, a pesar de tener competencias y habilidades para el ejercicio de su función, sus acciones resultan ineficaces.

Dentro de las nuevas tendencias de liderazgo existe el coaching, y en el sentido dirigenal, uno de los criterios de desarrollo para los líderes públicos con sus equipos de trabajo (ejemplo, un alcalde con sus secretarios y con sus jefes de división) está el coaching gerencial que como señala Scott (2007), “permite romper el paradigma de la orientación solo a los resultados empresariales, tan fuertemente valorada a costa de la salud de los ejecutivos. Es evidente que el trabajo gerencial implica la responsabilidad de acompañar a sus colaboradores individualmente o en equipo para que se logren los resultados” (p.46).

En cuanto a las competencias, tomando en cuenta las definiciones de Tuning Europa y de autores como Gonzalez y Wagenaar como se citó en Castrillón, Cabeza y Lombana (2015), lo define de la siguiente manera: “la combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades. El concepto de competencia se utiliza de muchas maneras, dependiendo del contexto, cultura, historia, objetivos o intereses; esto crea dificultades o genera discusiones” (p.778).

Puga y Martínez (2008), teniendo en cuenta las competencias que un gerente debe tener señalan que: él gerente moderno tiene como principal función aportar al desarrollo del talento humano de su organización con instrumentos que fortalezcan la cognición para proporcionar valor agregado al desempeño de sus funciones.

Sobre las competencias en el sector público, el talento humano y el conocimiento es un elemento único, donde se parte de las características físicas y de tecnología., al hablar de las personas, de sus habilidades, destrezas, requerimientos o condiciones, que se pueden aglomerar en un concepto: competencias (García, 2014).

### **Competencias para la gestión en las entidades territoriales y empresas públicas en Norte de Santander.**

En palabras de Nuñez como se citó en Carazo (2013), afirma: “la Administración Pública es un tipo específico y diferenciado de organización que presenta una complejidad no alcanzada por ninguna organización del ámbito privado. Como cualquier organización tiene los mismos elementos esenciales: estructura formal, definición del propósito, comunicación y motivación...” (p.105).

Esta complejidad es notoria en la política y el sector público, de nuestra ciudad y región, donde el ejercicio del liderazgo no ha generado importantes cambios sociales, económicos, en infraestructura, educación, donde podemos destacar como la ciudad de Cúcuta tiene los más altos índices en Colombia de informalidad laboral y encabeza junto con Quibdó y Armenia, los rankings de desempleo en Colombia. En el caso de Norte de Santander, el atraso vial y el bajo nivel de infraestructura social y desarrollo de emprendimientos productivos, muestra que a pesar que en estas entidades territoriales han ocupado cargos como la Alcaldía, Gobernación, secretarías de despacho y gerencias de empresas y entidades públicas regionales, hombres y mujeres con competencias de conocimientos por su preparación académica, las transformaciones esperadas por los ciudadanos (clientes) de la ciudad y el departamento, no se generan como en otras regiones del país y del mundo.

Por esto es importante, plantear una propuesta de competencias para la gestión en las entidades territoriales y empresas públicas en Norte de Santander que desarrollen de forma

óptima el liderazgo político y directivo de las personas que ocuparán en el corto, mediano y largo plazo cargos directivos en el sector público.

En este sentido, Carazo (2013), al analizar el libro “El nuevo directivo público” claves de liderazgo para la gestión pública de Antonio Núñez, indica: “el directivo público comparte el noventa por ciento de las funciones de una empresa u organización social” (p.103). El gestor público plantea estrategias para la organización de forma similar al directivo de las organizaciones privadas, administra recursos, personas y toma decisiones., además de su rol como asesor político.

Delgado (2004), teniendo en cuenta aspectos importantes respecto a las competencias que un dirigente y líder político debe tener comenta: “el liderazgo debe asentarse en un conocimiento profundo y exhaustivo de lo que sucede y preocupa en el entorno. El propio líder, como miembro de esa autoridad concretada en un complejo aparato de gobierno, debe ser uno de los encargados de formular políticas completas en respuesta a las demandas detectadas” (p.18).

Continúa argumentando Delgado (2004), el liderazgo político arrastra toda una serie de ingredientes impulsivos imprescindibles para la promoción social, que incluyen un ir más allá de las posibilidades inmediatas, una visión de futuro con cierto grado de apasionamiento para el logro de unos objetivos.

En este sentido, se puede ir generando competencias importantes para la dirigencia política regional, relacionadas al conocimiento de las problemáticas y oportunidades que hay en el entorno de ciudad, localidad, comunas, municipios y/o departamentos, y la capacidad de liderazgo al permitir gestionar el diseño y formulación de políticas que atiendan de forma efectiva las necesidades de la población en los diversos campos que deben enfocarse: vivienda, educación, infraestructura, empleo, seguridad, cultura, cultura ciudadana, emprendimiento, entre otros.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta lo planteado por Puga y Martínez (2008), una competencia directiva requerida para los dirigentes públicos es la orientación al conocimiento, estos autores argumentan: que la evolución del administrador hacia el conocimiento también es producto de la incapacidad de la experiencia, alguna vez la exclusiva alternativa de aprendizaje para proveer de toda la gama de actitudes y aptitudes que los presentes entornos volátiles demandan.

Varios autores consultados entre los que se cuentan Meoño (2010), Daza (2014), Castrillón, Cabeza y Lombana (2015) y Puga y Martínez (2008), identifican como competencia vital el liderazgo, más allá del aspecto formal por un cargo de elección transferido por los electores en unos comicios o por el nombramiento para cargos directivos públicos, que en muchas ocasiones se basa sólo en dar órdenes, control excesivo y con autocracia, sin generar participación, consensos, sólo con criterios cortoplacistas mientras dura el período al cual fue electo o nombrado; para enfocarse en ser líderes facilitadores, generadores de aprendizaje y empoderamiento, con visión de futuro, que buscan el beneficio no sólo de la presente sino de las futuras generaciones.

Con habilidades de comunicación efectiva para transmitir información pública de interés para los ciudadanos, pero también para motivar a sus colaboradores e instarlos a actuar y

ser diligente, así como ser conocedor de la gente que lo acompaña y trabaja a su lado para desarrollar sus habilidades y potencialidades en beneficio de los programas y proyectos de interés general, y otro tópico que complementa este liderazgo es la capacidad de atender en forma oportuna asuntos prioritarios y urgentes estando al frente de las situaciones y gestionando soluciones efectivas. De lo anterior poniendo como ejemplo, la crisis fronteriza que vive Cúcuta y Norte de Santander, profundizada por la expulsión de los connacionales de Venezuela y la alta dependencia de un importante porcentaje de habitantes de esta región, de lo que acontece en el país vecino, relacionado también con factores como el contrabando de gasolina y bienes de consumo.

Otra competencia trascendental que genera una mejor gestión en las entidades territoriales y públicas, vital para todo líder político y dirigente público, es la ética que debe existir en cada una de las actuaciones de la persona nombrada o elegida para desempeñar un cargo. Puga y Martínez (2008), indican: “la ética es, con bastante seguridad, la principal asignatura pendiente. Los vicios del poder público en lo relativo a irregularidades, corrupción, autoritarismo, abuso de autoridad, nepotismo en algunos casos, ha contaminado, de alguna manera, los negocios” (p.96).

En el mismo sentido, Martín (1998), expresa que los líderes o directivos públicos (tanto políticos como administrativos) son en razón de su capacidad técnica, así como por su especial concienciación e implicación por el servicio público y la búsqueda del bienestar social, así como por sus valores y concepción ética del cargo público, responsabilidad, honestidad, integridad y compromiso ético, deben integrar en su gestión aspectos tales como calidad del servicio, ética en su comportamiento y en su relación con todos los agentes (las personas, los ciudadanos/clientes, responsables políticos, grupos políticos, proveedores, aliados, otras organizaciones, etc.), respeto a la legalidad y los derechos humanos.

Finalmente, teniendo en cuenta lo planteado por Castrillón, Cabeza y Lombana (2015), y en concordancia al clasificar tanto las competencias genéricas como específicas más importantes y desarrolladas que se deben tener en la disciplina administrativa en Colombia, según la percepción de empleadores y académicos, teniendo en cuenta, los resultados encontrados del Proyecto Tuning Latin-America aplicados en este país, las competencias que generarían una buena gestión en las entidades públicas y en la alcaldía de Cúcuta y demás municipios, así como en la gobernación del departamento son:

Específicas: a) desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo; b) ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización. c) administrar y desarrollar el talento humano en la organización; d) mejorar e innovar los procesos administrativos; e) utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión; f) tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa; g) identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíprocos entre la organización y el entorno social; h) identificar las interrelaciones funcionales de la organización.

Genéricas: a) compromiso ético; b) capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; c) capacidad para tomar decisiones; d) capacidad para identificar, planear y resolver problemas; e) conocimientos sobre el área de estudio y la profesión; f) capacidad de trabajo en equipo; g) habilidades interpersonales; h) compromiso con su medio sociocultural; i) capacidad crítica y autocrítica; j) capacidad para actuar en nuevas situaciones; k) capacidad creativa; l) capacidad para organizar y planificar el tiempo; m) capacidad de comunicación oral

y escrita; n) responsabilidad social y compromiso ciudadano; ñ) capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes; o) habilidad para trabajar en forma autónoma; p) compromiso con la prevención del medio ambiente; q) valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad; r) habilidades en el uso de las TIC; s) capacidad para formular y gestionar proyectos.

## Conclusiones

---

Los líderes y dirigentes políticos de esta región, deben dar un cambio interno y un compromiso con el aprendizaje y crecimiento continuo, que les permita mejorar su desempeño en cuanto al ejercicio de sus labores en el sector público y que posibiliten así que la gestión en las entidades territoriales y empresas públicas de Norte de Santander, mejoren y alcancen los más altos estándares de la gestión pública en Colombia.

Carazo (2013), señala que se perciben ciertas carencias formativas en el directivo público, sobre todo en gestión directiva y dirección de equipos. Esta formación debe centrarse en desarrollar capacidades y habilidades, debe ser predominantemente práctica y orientada a atender la exigencia de una buena gestión. Por esto, este autor indica que el dirigente público es un agente de cambio y actor principal en los procesos de mejoramiento y modernización de las administraciones públicas, respondiendo así a las demandas ciudadanas de mayor eficiencia y a los rápidos cambios del entorno.

De igual manera, surge la competencia del liderazgo como generador de transformaciones positivas, propiciando espacios amplios de comunicación efectiva con sus colaboradores y los ciudadanos, motivando la formación de equipos de trabajo y cultura de aprendizaje continuo, que permitan ambientes de trabajo en el sector público ideales, para lograr alcanzar las metas planteadas en los programas, proyectos y planes de desarrollo, que permitan que la ciudadanía sienta que el buen gobierno es posible, que es posible que se den los cambios esperados en los ámbitos sociales, educativos, ambientales, culturales, de infraestructura, y así tener una mejor ciudad y un mejor departamento.

Un líder político y dirigente público debe tener un compromiso claro con la ética en cada una de sus actuaciones y decisiones. El respeto del erario, el no permitir ningún tipo de dádivas para la toma de decisiones, valorar y respetar al ciudadano, así como un acuerdo permanente para acabar con la corrupción y atender efectivamente las necesidades del pueblo al cual representan, debe ser la impronta de los administradores públicos de esta región.

Un dirigente público debe tener también las siguientes competencias, para que las entidades territoriales tengan el éxito empresarial esperado: mentalidad estratégica, buscar el desarrollo del talento humano que los acompañan, conocimiento de las TIC y aplicarlas en forma efectiva en el desempeño diaria de sus labores, tomar decisiones en momentos críticos, visión de futuro, capacidad creativa, autocrítica, identificar el impacto de su gestión en el entorno social y ambiental, responsabilidad social y compromiso con el ciudadano, entre varias competencias propuestas por los investigadores.

## Referencias Bibliográficas

---

Carazo, J. (2013). Luces y Sombras del Perfil Profesional del Directivo Público. *Revista Capital Humano*, 272.

Castrillón J., Cabeza, L., y Lombana J. (2015). Competencias más importantes para la disciplina administrativa en Colombia. *Revista Contaduría y Administración*, 60,776–795.

Castro, A. (2006). Teorías Implícitas del Liderazgo, Contexto y Capacidad de Conducción. *Revista Anales de La Psicología*, 22 (1), 89-97.

Daza, Y. (2014). Liderazgo en la Gestión Pública. *UNACIENCIA, Revista de Estudios e Investigaciones*, 45 - 55.

Delgado, S. (2004). Sobre el concepto y el estudio del Liderazgo Político. Una Propuesta de síntesis. *Revista Psicología Política*, 29, 7-29.

García, M. (2014). *Competencias comportamentales para gerentes altamente efectivos en el sector público*. (Tesis De Grado). Universidad Nueva Granada.

Martín, J. I. (1998). La Dimensión Ética del Liderazgo en la Administración Pública. *Revista de Estudios Empresariales*.

Meoño, J. (2010) Liderazgo administrativo para el cambio. Lo público y lo privado. *Revista Ciencias Económicas*, 28(2), 47-58.

Puga, J., y Martínez, L. (2008). Competencias Directivas en Escenarios Globales. *Revista Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.

Scott, L. (2007). El Coaching Gerencial: Una propuesta para fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Revista Posgrado y Sociedad*, 7(2), 34-49.