



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA CON
ÉNFASIS EN ALTA GERENCIA**

**TRABAJO FINAL:
“EL IMPACTO DE LOS MODELOS GERENCIALES EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PANAMEÑA”**

**Para optar al Título de Magister
en Alta Gerencia Pública**

AUTOR: ELIÉCER RODRÍGUEZ G.

PANAMÁ, OCTUBRE DE 2012

67

INDICE

TEMA	Pág.
Introducción	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
I. Planteamiento del Problema.....	1
A. Objetivos	1
1. Generales	1
2. Específicos	2
B. Justificación.....	2
II. Estructura Orgánica del Gobierno de la República de Panamá	4
III. Los Modelos Gerenciales utilizados en el Programa de Maestría en Alta Gerencia Pública y su principal utilidad.....	9
A. Planeación Estratégica	9
B. Calidad Total	10
C. Kaizen – Mejoramiento Continuo	11
D. Justo a Tiempo – Just in Time	11
E. Benchmarking	12
F. Reingeniería	13
G. Desarrollo a Escala Humana	14

27 NOV 2016

Abigail Antón

H. Empoderamiento – Empowerment.....	16
I. “Outsourcing”	16
J. “Servucción”.....	18
K. Teoría de la Restricción – TOC	19
L. Gestión Logística.....	20
M. “Hoshin Kanri”	23
N. Prospectiva	24
O. Modelo del Sistema Viable	25
P. Gerencia del Conocimiento	27
IV. Metodología aplicada para el Estudio.....	28
A. Diseño de la Encuesta.....	30
B. Universo	30
C. Muestra.....	31
V. Resultados del Estudio	34
A. Los modelos que más se aplican en la Administración Pública panameña.....	34
B. Los factores profesional y salarial	36
1. Aspecto Profesional	36
2. Factor Salarial	36
C. Nivel de aplicación del modelo.....	39
D. Razones por las cuales se aplican o dejan	

de aplicar los modelos en cada institución.....	43
E. Nivel de interés para aplicar los modelos...	44
VI. Dos modelos o herramientas gerenciales relativamente novedosos, pero propicios para el Sector Público panameño	46
A. Sistema de Gestión de la Calidad.....	47
1. Qué es la Norma ISO 9001:2000.....	48
2. Requisitos de la Norma.....	49
3. Cómo implantar la norma en las Organizaciones públicas.....	50
B. Sistema de Gestión por Competencias....	52
VII. Conclusiones y Recomendaciones	54
A. Conclusiones	54
B. Recomendaciones	56
Anexos.....	57
Bibliografía.....	73

INTRODUCCIÓN

“Dime con quién andas, y te diré quién eres”, reza un viejo refrán popular. Quien lo acuñó suponemos lo hizo con el manifiesto propósito de calificar atributos de personalidad de los desconocidos.

Buena o mala la tipificación, apenas nos da indicios leves para trasladarla al mundo empresarial y por ende organizacional.

Si utilizáramos este antiquísimo adagio para calificar a las organizaciones podríamos decir algo así como: “Dime qué modelo gerencial adoptas y te diré adónde podrías llegar”.

Aplicado un poco más a la praxis de las organizaciones públicas panameñas, diríamos que no en vano la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) exhibe con gran orgullo haber experimentado con trece (13) de los dieciséis (16) modelos gerenciales analizados en el curso de Maestría en Alta Gerencia Pública de la Facultad de Administración Pública en la Universidad de Panamá.

No faltarán los escépticos afirmando que tal actitud se asemeja al principio del ensayo y el error. Pues no, en la medida que la organización madura o se desarrolla en su gestión, en la misma forma está en la disposición de innovar.

Y precisamente en la innovación está el secreto del éxito empresarial. Como ente de servicio mundial, no se puede pretender que la ACP incurra irresponsablemente en el enclaustramiento organizacional. No porque una determinada herramienta operativa o administrativa sea buena, basta para no ensayar modelos que están resultando provechosos en otros lares. La renovación está en la apertura y ésta a su vez es la antesala a la superación

Para analizar los anteriores escenarios, hemos creído prudente realizar el presente estudio con el propósito de dejar plasmada la importancia de experimentar o innovar con las herramientas que pudieran constituirse en los más valiosos estandartes de modernización institucional.

Independientemente de los modelos que son objeto de análisis en la especialidad de Maestría en Alta Gerencia Pública en la Universidad de Panamá y de los diversos estilos de gerencia aplicados en las organizaciones públicas panameñas, existen dos modelos importantísimos, uno de ellos incorporado en algunas instituciones estatales recientemente de manera vertiginosa, el otro aún en fase de experimentación, los cuales también hemos querido abordar en el presente estudio con un propósito meramente didáctico.

Nos referimos en primera instancia al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) el cual se sustenta en las diversas normas de la familia ISO y en segundo término, al Modelo de Gestión por Competencias (MGC).

Resulta saludable y de gran regocijo conocer que cada día son más las organizaciones públicas y privadas que incorporan a su “arsenal” estratégico al SGC y con ello han mejorado enormemente tanto la prestación del servicio al que se dedican, como los productos que manufacturan.

En cuanto al MGC, vale la pena considerarlo como una alternativa enriquecedora frente al vetusto y degradado sistema de administración de recursos humanos contemplado en la Ley de Carrera Administrativa.

Luego de tortuosos avances y retrocesos en la aplicación de la Ley 9 de 1994, sobre Carrera Administrativa, ha llegado el tiempo de ensayar, a nuestro juicio, con un nuevo Modelo de Gestión por Competencias que permita una mejor administración del recurso humano.

A continuación presentamos los resultados del estudio realizado, así como la valoración que se hace en torno a los modelos SGC y MGC para que se analice el impacto que ellos pudieran ejercer en la gestión de las organizaciones públicas.

DEDICATORIA

A 5 GRANDES DAMAS

Un espacio especial a cinco extraordinarias damas que marcaron mi vida para siempre y que influyeron, influyen e influirán poderosamente en las cortas inspiraciones que atine a vislumbrar.

La primera de ellas, a mi excelsa suegra, Betty Sánchez A., un recuerdo eterno por el legado que dejó en mí; partió con el Señor el 17 de septiembre de 2012, pero su presencia vive en mí, como perfume de olor grato.

La segunda, su hija, Itzel; joya humana que Dios me regaló, la fuerza que me impulsa.

A mi madre, doña Emérita, sus sabios consejos; la escuela de la diplomacia práctica, que tampoco seguí al pie de la letra, pero que ahora constituyen la mejor biblioteca del mundo.

A Victoria Alanna y Kara Mía, mis nietas; la primera fuente de inspiración y sabiduría a los 4 años; la segunda, próxima a llegar a inicios de 2013 con grandes promesas, como ella misma.

A ellas, dedico y dedicaré mis mejores esfuerzos.

AGRADECIMIENTO

Primero, al Dios Todopoderoso, el que guarda a Israel, el Gran Yo Soy, su promesa de acompañarme hasta el fin del mundo, consuela mi vida y disipa mis desesperanzas. Su brazo extendido hará por mí.

Al Decano de la Facultad de Administración Pública, Magister Nicolás Jerome, a las profesoras Dallys Kaa de Palma e Ilsa de Ochoa, sus extraordinarias guías y empuje permitieron la cristalización de la presente investigación.

Mi eterno agradecimiento por el apoyo recibido.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

De las diversas guías metodológicas de frecuente aplicación en el Curso Metodología de la Investigación Administrativa que se dicta a los estudiantes de las Escuelas de Administración Pública y Administración Pública Aduanera en la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá, hemos seleccionado el modelo planteado por los escritores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio¹, con algunas pequeñas variantes.

Estos autores citan a Ackoff, quien en 1953 sentenció que “un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto”.

A ello se debe nuestra intención de definir o plantear la investigación como “El Impacto de los Modelos Gerenciales en la Administración Pública Panameña”.

La mayoría de los modelos gerenciales que se imparten en el curso de Maestría en Alta Gerencia Pública provienen del sector privado o dicho de otra manera, se incubaron en la empresa privada y como es obvio, no todos ellos son de aplicación universal, o por lo menos no producen los mismos beneficios en el área pública como lo hicieron en el campo del cual provienen.

Adicionalmente, un gran número de organizaciones pasa por alto algunas tendencias universales, probablemente por tres razones importantes, la primera se refiere a la falta de orientación desde la perspectiva planificadora; la segunda por desinterés generalizado y por último, debido a limitaciones presupuestarias y estructurales.

Conscientes de nuestra responsabilidad como egresados de la Facultad de Administración Pública, creemos importante legar un documento, lo más completo posible, que refiera cómo se aplican los diversos modelos gerenciales en el sector al cual nos debemos, el Público.

¹ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México, McGraw Hill, 2000. 501p.

Plasmadas las razones o propósitos fundamentales del presente estudio, el planteamiento de nuestro problema de investigación se resume en los siguientes apartados:

A. OBJETIVOS:

1. GENERALES:

- 1.1. Cumplir con los requisitos del Programa de Maestría en Alta Gerencia Pública en lo que respecta a legar un documento útil para el análisis del comportamiento de las instituciones públicas, en lo atinente a los modelos gerenciales de vigencia actual en todo tipo de organizaciones.
- 1.2. Determinar el impacto y la pertinencia de los nuevos modelos gerenciales dados en clase de maestría, en las instituciones públicas de la República de Panamá.
- 1.3. Elaborar un documento que sirva de pauta para el análisis futuro de las políticas y giros del Sector Público.

2. ESPECÍFICOS:

- 2.1. Evaluar los modelos gerenciales que se utilizan en la Administración Pública panameña.
- 2.2. Clasificar los modelos gerenciales en orden de frecuencia de aplicación en la Administración Pública panameña.
- 2.3. Analizar el impacto en la gestión pública panameña que pudieran ejercer los diversos modelos gerenciales, traídos de la esfera privada e internacional.
- 2.4. Elaborar una matriz cruzada con los diversos modelos gerenciales que se aplican en el Sector Público panameño, compatible con el análisis sobre la pertinencia de éstos en la mal denominada “cosa pública”.
- 2.5. Elaborar un punto de partida que dé pie a posibles debates sobre la conducción de la “cosa pública” panameña.

B. JUSTIFICACIÓN:

La variada literatura consultada refiere que los modelos gerenciales constituyen estrategias de gestión utilizadas por la alta gerencia para la dirección y desarrollo tanto de sus sistemas como de sus procesos.

Los diversos escritores dan una extensa lista de los modelos que consideran los más apropiados para enrumbar la organización por senderos de éxito y maximización de la rentabilidad de éstas.

No obstante ello, estos autores no son concluyentes en cuanto a cuáles son los mejores modelos que podrían apoyar en la gestión hacia el logro de los objetivos estratégicos, dejando a los ejecutivos más altos de las organizaciones la decisión de adoptar cualquiera de la larga lista que no es precisamente coincidente entre los diversos escritores, precursores o investigadores de la ciencia administrativa.

Al parecer cada nuevo modelo forma parte de una moda organizacional y su implementación en el negocio por lo general tiene que ver con los tiempos en que nace cada uno de ellos. Su adopción está casi siempre dirigida a impresionar a los potenciales clientes, proyectando una imagen de solidez organizacional con modelos que en teoría parecieran ser “puntas de lanza” en la modernización de la estructura organizativa y de los productos y servicios a los cuales se dedica el negocio u organización.

El Programa de Maestría en Alta Gerencia Pública de la Facultad de Administración Pública incluyó una lista que contiene dieciséis (16) distintos modelos gerenciales para ser incorporados en su Postgrado.

Ahora bien, como se trata de modelos aplicables tanto al Sector Público como al privado, principalmente a este último, el impacto que ellos generan en ambos sectores difiere grandemente. Salvo organizaciones como la Autoridad del Canal de Panamá que se erige por encima del resto de las instituciones públicas nacionales,

por regla general se aplica un modelo cuando éste ya se encuentra en decadencia en los países donde se originó el mismo.

Citamos como ejemplo al Tribunal Electoral de Panamá, cuyas más altas autoridades se “pavoneaban” en los albores del presente siglo de ser una institución pionera en la implementación del modelo denominado Reingeniería, cuando éste ya se había empezado a implementar en muchos otros países; principalmente Estados Unidos de América (USA), gracias a los aportes de su creador, Michael Martin Hammer,² más de una década antes.

Por tradición y en términos generales, los países de habla hispana son dados a importar todo tipo de moda de naciones más desarrolladas, con especial énfasis de las que se imponen en USA, pero resulta que no todo lo que hace el “*crossover*”, vocablo inglés con el cual identificamos el triple cruce de los modelos, el idiomático, el fronterizo y el organizacional, tiene garantía de éxito en naciones caracterizadas por una deficiente administración del aparato estatal.

El primer cruce, el idiomático, está relacionado a la connotación que suele darse a la traducción del vocablo original, el cual en muchas ocasiones termina desvirtuándose con una apreciación bastante distinta de la original.

El segundo cruce, el fronterizo, es el menos impactante pero no menos importante y se refiere a la penetración de una moda que no necesariamente tiene asegurado su éxito como pudiese haber sido en su país de origen, mientras que el último, el organizacional, está intrínsecamente vinculado a su esfera de aplicación. Todos o casi todos estos modelos gerenciales provienen del mundo empresarial y aplicarlos al Sector Público conlleva una importante cuota de incertidumbre y riesgo político.

En síntesis, justificamos la realización del presente estudio en la posibilidad de brindar a los gestores del Programa de Maestría en Alta Gerencia Pública una mejor guía o información acerca de los modelos gerenciales que más se utilizan en la Administración

² <http://www.en.wikipedia.org/wiki/Michael_Martin_Hammer>

modelos gerenciales que más se utilizan en la Administración Pública Panameña y la posible viabilidad de replantear éstos enfatizando en aquellos de más amplia utilización, incluso agrupándolos en generaciones, modelos de la primera generación, de la segunda y tercera para el desarrollo de un más efectivo proceso educativo.

Con la propuesta, tal como la presentamos, aspiramos optimizar los recursos académicos y didácticos concentrando esfuerzos en los temas o modelos que mejores beneficios generan en el sector al cual va dirigido, el público, por un lado, mientras que por el otro se pretende dar a conocer cómo se implementan o aplican estos modelos que el Programa de Maestría en Alta Gerencia Pública ha incorporado como parámetros novedosos que aportan un valor agregado a la gestión de las organizaciones estatales.

De paso, aspiramos a determinar qué tipo de profesionales dirige los procesos de incubación institucional de aquellos modelos que el Programa de Maestría impulsa como los idóneos para el mejoramiento y fortalecimiento institucional.

II. LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ.

Del Manual de Organización del Sector Público de la República de Panamá, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en el 2009,³ extraemos la estructura orgánica que a continuación describimos.

Hacemos la salvedad que por el recurrente retraso en la publicación de este importante documento y debido también a la “inexplicable” política de agrandar constantemente el aparato estatal en momentos en que la mayoría de los países adopta, por necesidad propia o por imposición externa, el aplanamiento de las organizaciones públicas, a este estudio podría criticársele por no estar actualizado en lo que se refiere a las últimas organizaciones que la administración 2009- 2014 ha creado y sus razones.

³ Manual de Organización del Sector Público de la República de Panamá. Ministerio de Economía y Finanzas, XIII Edición (Revisada), 2009, 1172p

I. ÓRGANO LEGISLATIVO

****Asamblea Nacional***

II. ÓRGANO EJECUTIVO

A. Gobierno Central

1. Nivel Político y Directivo

Presidente de la República

Vicepresidente de la República

Organismos Asesores al Presidente de la República

Ministros de Estado

Consejo de Gabinete

2. Nivel Coordinador

****Ministerio de la Presidencia***

3. Nivel Operativo - Ejecutivo

****Ministerio de Comercio e Industrias***

****Ministerio de Desarrollo Agropecuario***

****Ministerio de Desarrollo Social***

****Ministerio de Economía y Finanzas***

****Ministerio de Educación***

****Ministerio de Gobierno y Justicia***

****Ministerio de Obras Públicas***

Ministerio de Relaciones Exteriores

****Ministerio de Salud***

****Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral***

****Ministerio de Vivienda***

B. Instituciones Descentralizadas

4. Nivel Operativo – Ejecutor

Agencia del Área Económica Especial Panamá –
Pacífico

***Autoridad de Aeronáutica Civil**

***Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana
Empresa**

Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá

Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de
la Competencia

***Autoridad de Turismo de Panamá**

Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre

***Autoridad Marítima de Panamá**

***Autoridad Nacional de Aduanas**

Autoridad Nacional de los Servicios Públicos

***Autoridad Nacional del Ambiente**

Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos

Banco de Desarrollo Agropecuario

Banco Hipotecario Nacional

***Banco Nacional de Panamá**

Bingos Nacionales

***Caja de Ahorros**

***Caja de Seguro Social**

Comisión Nacional de Valores

Consejo de Administración del Sistema de Ahorro y
Capitalización de Pensiones de los Servidores
Públicos (SIACAP)

Dirección General de Contrataciones Públicas

Instituto Conmemorativo Gorgas de Estudios de la
Salud

***Instituto de Acueductos y Alcantarillados
Nacionales**

Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá

Instituto de Mercadeo Agropecuario

Instituto de Seguro Agropecuario

Instituto Nacional de Cultura

Instituto Nacional de Formación Profesional y
Capacitación para el Desarrollo Humano

Instituto Nacional de la Mujer
Instituto Panameño Autónomo Cooperativo
Instituto Panameño de Deportes
***Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos**
***Lotería Nacional de Beneficencia**
Registro Público de Panamá
Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
Secretaría Nacional de Discapacidad
Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia
Sistema Estatal de Radio y Televisión
Universidad Autónoma de Chiriquí
***Universidad de Panamá**
Universidad Especializada de las Américas
Universidad Marítima Internacional de Panamá
Universidad Tecnológica de Panamá
Zona Franca de Barú
Zona Libre de Colón

C. Empresas Públicas

Aeropuerto Internacional de Tocumen, S.A.
***Autoridad del Canal de Panamá**
Empresa de Generación Eléctrica, S.A.
Empresa de Transmisión Eléctrica, S.A.

III. ÓRGANO JUDICIAL

***Corte Suprema de Justicia**
Tribunales Superiores de Justicia
Tercer Tribunal Superior de Justicia de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor
Tribunales Superiores de Trabajo
Tribunales Marítimos
Tribunal Superior de Familia
Tribunal Superior de Niñez y Adolescencia

Instituto de Defensoría de Oficio
Organismos Asesores al Órgano Judicial

**IV. ORGANISMOS E INSTITUCIONES
INDEPENDIENTES**

Contraloría General de la República
Defensoría del Pueblo
Fiscalía de Cuentas
Fiscalía General Electoral
Ministerio Público

Procuraduría de la Administración
Procuraduría General de la Nación
Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses

Superintendencia de Bancos
Tribunal Administrativo de Contrataciones Públicas
Tribunal de Cuentas
**Tribunal Electoral*

V. PATRONATOS

Instituto Panameño de Habilitación Especial
Sistema Único de Manejo de Emergencias 911

VI. RÉGIMEN PROVINCIAL

Régimen Provincial
***Gobernación**
Gobernador
Consejo Provincial
Junta Técnica
Comisiones de Trabajo

VII. RÉGIMEN MUNICIPAL

Régimen Municipal

***Municipio**

Consejo Municipal

Alcaldía del Distrito

Corregiduría

JUNTAS COMUNALES Y JUNTAS LOCALES

Juntas Comunales

Juntas Locales

**** Instituciones seleccionadas para la aplicación de la Encuesta.***

III. LOS MODELOS GERENCIALES UTILIZADOS EN EL PROGRAMA DE MAESTRÍA Y SU PRINCIPAL UTILIDAD

El material didáctico de apoyo suministrado por la Maestría en Alta Gerencia Pública, bajo el título “Guía de Estudio de los Modelos Gerenciales”, contiene la siguiente lista de herramientas de gerencia, con un resumen sucinto de sus principales bondades:

A. Planeación Estratégica

La planificación estratégica surge formalmente como modelo entre las décadas del 60 y 70, aunque algunos teóricos en la materia consideran que fue a mediados de la década del 50 cuando la planeación estratégica, con sus características modernas, se introdujo en algunas empresas comerciales.

Algunos autores le atribuyen su nacimiento al Profesor estadounidense Russel Ackoff, muy a pesar de que desde principios de la centuria anterior, ya se hablaba de la Planeación como una de las funciones más trascendentales del Proceso Administrativo, tanto en Norteamérica como en Europa. Otro grupo de escritores ve en Igor Ansoff, entre otros, a la principal figura impulsora del modelo.

“La utilidad del modelo se fundamenta en la capacidad empresarial para organizar y formalizar los procesos de manera tal que los dueños o el gerente están obligados a estudiar su negocio frente al mercado a partir de lo cual se definen planes de acción tendientes al logro de los diferentes objetivos empresariales”. Así lo expresa el Programa de Maestría en Alta Gerencia Pública, en su material bibliográfico.

B. Calidad Total

El modelo Gestión de Calidad Total o TQM, por sus siglas en inglés (Total Quality Management) es otra de las estrategias de gestión y se le atribuye a Williams Edwards Deming su creación en la década del 50 del siglo anterior.

Deming está intrínsecamente asociado a la reconstrucción, desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Refiere el texto de apoyo que el modelo “sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas”.

Kaizen – Mejoramiento Continuo

Se conoce al Kaizen (vocablo japonés) como “Cambio para Mejorar”, “Mejoramiento” o como lo recoge su traducción

al idioma español “Mejora Continua” o “Mejoramiento Continuo”.

En Monografias.com,⁴ encontramos una reseña que expresa lo siguiente: “El Kaizen no solo debe ser comprendido por los empresarios y trabajadores, sino también por los gobernantes, educadores, estudiantes y formadores de opinión. El Estado no solo debe mejorarse a sí mismo, sino que además debe fomentar y capacitar a sus ciudadanos para lograr la mejora continua como única alternativa posible en un mundo en el cual no hay alternativas”.

Se le atribuye al japonés Kaoru Ishikawa retomar este concepto para definir cómo la mejora continua o Kaizen, se puede aplicar a los procesos siempre y cuando se conozcan todas las variables de los mismos, aunque quienes iniciaron los conocimientos metodológicos del Kaizen fueron los estadounidenses Deming y Juran.

C. Justo a Tiempo – Just in Time (JIT)

Sistema japonés de organización de la producción dirigido a aumentar la productividad. Más que un modelo gerencial, es un método fundamentado en la reducción de costos de la gestión y las pérdidas en almacenajes de productos “innecesariamente” manufacturados.

Se le conoce también como el Método Toyota o JIT y se adoptó originalmente como un parámetro certero de producción, dado que desde la aplicación del método ya no se producirá en base a suposiciones, sino más bien sobre pedidos reales y específicos.

El fundamento del Método JIT sería “producir los componentes que se necesitan, en los volúmenes que se necesitan y en el momento que se requieren”.

⁴ <<http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml>>

Se atribuye el descubrimiento del modelo o Método JIT a Taiichi Ohno,⁵ nipón nacido en Manchuria, China. Fue Vicepresidente de Toyota Motors, a mediados de 1956. Según Ohno, su implantación no es más que la observación del método de funcionamiento de los supermercados en los Estados Unidos.

De acuerdo con el material suministrado, el Método JIT “tiene como objetivo principal mejorar ostensiblemente los procesos de producción en línea. Permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima”.

D. Benchmarking

Wikipedia reseña que el “benchmarking es un anglicismo que puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar ‘comparadores’ (benchmarks) de la competencia o de quienes hacen lo mismo, pero con evidencias de mejores prácticas y resultados sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de buenos estándares y su aplicación”.⁶

Agregamos nosotros, es el modelo que aplican las cadenas de supermercados en Panamá, las instituciones educativas y otras empresas de producción que tratan de “copiar”, o por lo menos analizarse a sí mismas para el logro de comportamientos competitivos eficientes en las ofertas al mercado al cual sirven.

Benchmarking es un vocablo inglés compuesto, “bench” (banquillo, mesa) y “mark” (marca, señal). Se puede traducir este término como *medida de calidad*.

⁵ <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Taiichi_Ohno>

⁶ <<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>>

Surge este modelo de un método inglés del Siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o marca en una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado bench, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas con base en la posición y altura de dicha marca.

Desde nuestra niñez, década de los 60, conocimos la aplicación de una herramienta bastante parecida al benchmarking, en el cultivo del banano en la transnacional Chiquita Brands en la región bananera de Puerto Armuelles, cuando a los obreros se les proporcionaba una vara larga, la que al final tenía una medida precisa para el banano que se exportaría exclusivamente a Japón. Antes de proceder al corte, el “cortador”, nombre del cargo del “cosechador”, debía asegurarse que un banano, del centro de la “cabeza”, entrara nítidamente en el instrumento para poder cosecharse. Para quienes lo desconocen, Japón era uno de los más importantes mercados de la transnacional, sin embargo su lejanía implicaba que el grado del banano debía ser distinto del resto de la producción que se exportaba a lugares más cercanos.

La anterior era una medida de control de producción que garantizaba la llegada del producto en condiciones óptimas al lejano oriente.

El material base del curso señala que el modelo sirve “como una marca puesta en la tierra la cual se utiliza como un punto de la referencia del nivel en el que nos encontramos y la manera como se observa el terreno en relación con su perímetro y los eventos que ocurren alrededor de él”. Luego el Benchmarking constituye una estrategia de inteligencia empresarial que sirve para compararnos con la competencia y con aquellas empresas que consideramos líderes del mercado por su demostrada excelencia en todas sus prácticas.

E. Reingeniería

Hammer y Champy⁷ conceptúan que Reingeniería es “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Otra apreciación del modelo, según Hammer, es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.

Raimond I. Manganelli y Mark M. Klein, aprecian que la Reingeniería “es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado, y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización”.

Para Manganelli y Klein, Reingeniería significa radical. Por tanto lo que se espera de una reingeniería es un cambio radical. La forma continua incremental está más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

La reingeniería incremental sostiene que el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo, como pueden ser: Calidad, Automatización, Reorganización, Reducción o Rectificación del Tamaño.

Sentencia el material bibliográfico del curso que la Reingeniería sirve “para evaluar el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional”.

⁷ Hammer y Champy. Más Allá de la Reingeniería. CECSA, México, 1995, p4

F. Desarrollo a Escala Humana

El Proyecto Transdisciplinario del Centro de Alternativas de Desarrollo (CEPAUR) en colaboración con la Fundación Dag Hammarskjold, dirigido por los científicos suramericanos Manfred Max – Neff, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn, afirma lo siguiente:

“El Desarrollo a Escala Humana no excluye metas convencionales como crecimiento económico para que todas las personas puedan tener un acceso digno a bienes y servicios. Sin embargo, la diferencia respecto de los estilos dominantes radica en concentrar las metas del desarrollo en el proceso mismo del desarrollo. En otras palabras, que las necesidades humanas fundamentales puedan comenzar a realizarse desde el comienzo y durante todo el proceso de desarrollo; o sea, que la realización de las necesidades no sea la meta, sino el motor del desarrollo mismo. Ello se logra en la medida en que la estrategia de desarrollo sea capaz de estimular permanentemente la generación de satisfactores sinérgicos.

*Integrar la realización armónica de necesidades humanas en el proceso de desarrollo significa la oportunidad de que las personas puedan vivir ese desarrollo desde sus comienzos, dando origen así a un desarrollo sano, autodependiente y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas y de toda la persona”.*⁸

⁸ *Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro. CEPAUR/ Fundación Dag Hammarskjold, Development Dialogue, Número Especial, Chile, 1986. Pg. 51.*

El Desarrollo a Escala Humana, antes que un modelo gerencial es una teoría iniciada en los 80 y sus principales precursores fueron Manfred –Max Neef, economista; Antonio Elizalde, sociólogo y en menor proporción Martín Hoppenhayn.

El Desarrollo a Escala Humana (DEH) parte de dos premisas:

1. El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.
2. Las necesidades humanas son pocas, delimitables y constantes en todo tiempo y cultura.

Nos reporta el material de apoyo que el DEH “nos permite tener una clara diferencia entre el concepto de ‘progreso’ (crecimiento indiscriminado) y ‘desarrollo’ (crecimiento sostenible con calidad de vida). Aunque aparentemente se ve como una utopía, sirve como punto de referencia para el diseño de procesos de desarrollo humano confiables y alcanzables, sin descuidar la dimensión de rentabilidad, crecimiento y productividad”.

G. Empoderamiento – Empowerment

El empoderamiento o apoderamiento, es el “proceso por el cual las personas aumentan la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades”.

Es una filosofía cuyo origen se cifra en el enfoque de la educación popular desarrollada en los años 60 a partir del trabajo de Paulo Freire.⁹ Estas dos tendencias han estado ligadas intrínsecamente a los llamados enfoques participativos, presentes en el campo del desarrollo desde los años 70.

⁹ <<http://www4.biblioredes.cl/NR/.../EmpowermentQuédiríaPauloFreire.pdf>>

El empoderamiento es un “proceso de reducción de la vulnerabilidad y de incremento de las propias capacidades de los sectores pobres y marginados, que conduce entre ellos un desarrollo humano y sostenible.

El programa del curso expone que el empoderamiento “tiene como propósito el desarrollo integral de las competencias de los seres humanos de manera tal que estén en capacidad para desempeñarse con autonomía, asumir riesgos de manera calculada y desempeñarse con motivación sin que medie necesariamente presencia de autoridad o supervisión”,

H. “Outsourcing” – Subcontratación, Tercerización o Externalización

Wikipedia¹⁰ nos dice que la subcontratación, del inglés “outsourcing” es el “proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar solo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

A nivel del comercio internacional, existen términos asociados al outsourcing, tales como deslocalización y fronteriza, los cuales implican la transferencia de empleos a otros países, si es que se subcontratan servicios con empresas extranjeras, o bien estableciendo una base en sitios fuera del país. La diferencia se encuentra en la relativa proximidad del país en cuestión (fronteriza), o su lejanía (deslocalización).

Otro vocablo relacionado al outsourcing se conoce como “out-tasking”, que significa delegar una porción estrictamente delimitada del negocio a otro negocio,

¹⁰ <<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Subcontratación>>

típicamente mediante un contrato anual o incluso de menor duración. Ello implica una gestión continua directa o indirecta, de la toma de decisiones, del contratante.

El concepto de *outsourcing* comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70 en los negocios de información tecnológica, aunque el modelo como tal fue creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

El *outsourcing* no tiene un precursor definido y se atribuye su nacimiento a la empresa Manpower, dedicada desde sus inicios en los Estados Unidos de América a brindar el servicio completo de recursos humanos.

I. Servucción – Producción de Servicios

Para Eiglier y Langeard, los precursores del concepto *Servucción*, este proceso se define como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”. (Arnoletto, Jorge Eduardo. *Administración de la Producción Como Ventaja Competitiva*, 2009).¹¹

Subyacen en este proceso, los siguientes elementos:

1. El cliente: Es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es absolutamente indispensable.
2. El Soporte Físico: Es un elemento material necesario para la producción del servicio, del que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos. Hay dos grandes clases de soportes físicos:

¹¹ <<http://www.eumed.net/libros/2007b/299/>>

- Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio, vale decir, los objetos, muebles o máquinas que se requieren.
 - El entorno material en que se desarrolla el servicio, o sea los edificios, decorados y disposición de los elementos que configuran el ambiente en que se presta el servicio.
3. El personal de contacto: Se trata de la o las personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo consiste en estar en contacto directo con el cliente. En algunos casos, el personal de contacto puede no existir, en servucciones que son realizadas directamente por el cliente.
 4. El servicio: Es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción de los tres elementos de base ya mencionados.

La bibliografía del curso reporta que el modelo “sirve para llevar a cabo una verdadera “ingeniería del servicio” en todo tipo de empresas ya que los presupuestos para su implementación así lo contemplan:

- Según el nivel de interacción y grado de participación de cuatro componentes: Servicio, producto (si lo hubiere), cliente o beneficiario y obviamente el prestatario o proveedor del servicio. A este proceso se le denomina Sistemas de Base y se clasifican según el tipo de combinaciones a que haya lugar.
- Conforme a la capacidad de la empresa para diseñar un sistema de elaboración del servicio que incluya todos los componentes que sugiere el modelo.
- De acuerdo con la decisión estratégica de la empresa para orientarse a una cultura de servicio como parte de su visión y misión organizacionales”.

J. Teoría de Restricciones – TOC – (“Theory of Constraints”)

Se considera como precursor de esta teoría a Eli Goldratt al principio de la década de los 80. Los postulados de la teoría son simples y elementales. Es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y el efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar.

La teoría hace énfasis en la dilucidación, los hallazgos y apoyos del principal factor limitante. Los supuestos de la teoría es que los factores limitantes se denominan restricciones o “cuellos de botella”.

Las restricciones pueden ser una persona, un equipo, una pieza de un aparato o una política local, o la ausencia de alguna herramienta o pieza de algún aparato.

La TOC, se desarrolló a partir del Programa de Optimización de la Producción”. De acuerdo con Goldratt, en toda empresa hay por lo menos una restricción. Las restricciones son factores que bloquean a la empresa en la obtención de más ganancias, en consecuencia toda acción que apunte a ese objetivo debe focalizarse en dichas restricciones.

De acuerdo con el Programa de Maestría, “la TOC se rige por el principio con base en el cual ‘una cadena será tan fuerte como el más débil de sus eslabones’, esto significa que la Teoría de las Restricciones puede utilizarse en la administración de la materia prima, el manejo de inventarios, la planeación de la producción y el gerenciamiento de la cadena de abastecimiento (logística).

En resumen sirve para armonizar y sincronizar los diferentes recursos del sistema para que mediante los análisis de causa y efecto se promueva un proceso de mejoramiento continuo en la empresa”.

K. Gestión Logística

Nueva tecnología de gestión que asegura, mediante nuevos modelos organizacionales, la obtención de mayor rentabilidad al menor costo.

Uno de los enfoques más importantes a considerar con toda plenitud en la gestión logística es el cliente o consumidor final de bienes o servicios, de ello depende la gestión de la cadena de suministro frente al influjo dinámico, que se ve reflejado en procesos estructurados o subsistemas que contienen actividades logísticas dentro del sistema empresarial. Es así como la logística se contempla en su fase de sistema que apoya al negocio de cada empresa y su administración sobre las actividades de soporte. La gestión debe ejecutarse desde que se contempla un sistema mayor al de la logística, el más inmediato es el de la empresa, seguido por el sistema de logística y así llegando a los subsistemas y actividades o funciones.

Posee este sistema, tres subsistemas, los cuales están cimentados sobre tres fundamentos, el subsistema logístico de entrada, el subsistema logístico de producción y el subsistema logístico de salida.

El primer subsistema contempla las siguientes actividades: Actividades de aprovisionamiento y Actividades de almacenamiento.

En el segundo, se prevén las siguientes: Actividades de manutención, Actividades de empaque y Actividades de paletizaje.

Por último, el tercer subsistema contempla las Actividades de alistamiento, Actividades de cargue y Actividades de despacho y distribución.

La misión principal de la logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones

deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la organización.

La logística moderna tiene su origen en el ámbito de la ingeniería militar que se ocupa de la organización del movimiento de las tropas en campaña, su alojamiento, transporte y avituallamiento.

Tras la Segunda Guerra Mundial, los profesionales que habían gestionado la logística militar se incorporaron al mundo empresarial y las técnicas logísticas evolucionaron rápidamente.

El apoyo bibliográfico da cuenta que el modelo de Gestión Logística sirve porque “hay unas tendencias mundiales:

- La desaparición de las ventas tradicionales en la tienda de la esquina o en las plazas de los pueblos, aunque en Colombia algo de ello se conserva y se utiliza.
- La aparición de nuevas formas de comercialización de bienes y servicios: Venta directa, mercadeo multinivel, ventas por catálogo, ventas por Internet.
- La gran afluencia de los llamados hipermercados, supermercados, almacenes por departamentos y centros comerciales.
- La función que cumplen los “call centers” en los procesos de venta, postventa y recompra.
- La generalización de las franquicias en todas partes del mundo.
- La necesidad de permanecer competitivos manteniendo la participación en el mercado.
- La importancia cada vez mayor del proceso de servicio.
- El aumento de los recursos de apoyo en la distribución.
- Finalmente el gran proceso de especialización de la gestión de distribución.

Con base en estas nuevas tendencias se puede concluir que era necesario tecnificar todo el proceso que abarca la cadena de abastecimiento. Sirve entonces para:

- Racionalizar los puntos de compra, venta y acopio de la materia prima, y para ubicar estratégicamente los puntos de venta de los almacenes.
- Reducir, racionalizar o mejorar la productividad: Número de horas hombre frente a los insumos que se necesitan.
- Manejo de inventarios.
- Aumentar la capacidad de servicios traducida en los tiempos de entrega.
- Elimina los cuellos de “botella” en tiempo, volúmenes de pedidos y transporte”.

L. Hoshin Kanri (HK)– Administración por Políticas

El Hoshin Kanri es un método ideado para diseñar y consolidar objetivos estratégicos concebido en Japón por Kaoru Ishikawa a finales de la década de los 50, con posteriores adaptaciones por otro nipón, Yoji Akao.

El método HK puede traducirse como implementación de las políticas y es un modelo de gestión estratégica basado en el Ciclo PDCA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, ligado éste al TQC, por sus siglas al inglés (Control de la Calidad Total).

HK fue desarrollado por los japoneses e implementado con mucho éxito por Toyota Motors, sin embargo en Occidente, el método se ha relegado únicamente en disciplinas relacionadas a la educación, a pesar de que éste integra todo lo que se mueve: Ventas, mercadeo, ingeniería, fabricación y gestión de la cadena de suministro.

“El logro principal del Hoshin tiene que ver con la capacidad organizacional para formular, diseñar, y ejecutar estrategias a través de la divulgación (comunicación) y

despliegue (publicidad) escalonados. Una de las críticas que tradicionalmente se le hace a la Planeación Estratégica es que la formulación la hace la alta gerencia y que solo se comunican (sin despliegue) las metas y objetivos del año. Significa esto que no hay apropiación por parte de la gente en cuanto a sentirse “copartícipes” de la implantación de las acciones estratégicas. Luego el Hoshin sirve exactamente para involucrar a las personas en todas las áreas de la empresa asegurando de esta manera su participación e identificación activa con el proceso de ejecución de las decisiones estratégicas (entiéndase ‘políticas’) de la empresa. Lo que significa que el HK garantiza de una manera u otra que se logre un nivel de empoderamiento en la gente como parte de su proceso de implantación”, así reza el apartado ¿Para qué Sirve? del documento de apoyo proporcionado por el Programa de Maestría.

M. Prospectiva

El término proviene del vocablo “prospectus”, el cual significa “mirar hacia el futuro”.

Su creador es Gastón Berger a finales de la década de los 50 en Francia.

Los autores Enric Bas y Mario Guilló¹² reseñan que a la Prospectiva se le conoce también como Futurología (o Futures Studies en inglés), un campo interdisciplinario que estudia tanto los cambios de ayer como los de hoy, añadiendo y evaluando las estrategias y opiniones de expertos con respecto al posible mañana. Incluye el análisis de las fuentes, patrones, causas del cambio, la estabilidad en el esfuerzo de desarrollar el pronóstico y de planear los futuros posibles y la prospectiva.

Gastón Berger, autor del modelo, concibe la Futurología como la ciencia basada en el método científico que estudia

¹² Bas, Enric y Guilló, Mario. Prospectiva e Innovación, Vol. I Visiones. Plaza y Valdés Editores, España, 2012. 350 pp.

el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Es importante quitarle a la Futurología la connotación de astrología o ciencia ficción.

Recientemente ha surgido un nuevo concepto “foresight”, utilizado recientemente y con mucho ímpetu en Europa, principalmente en el Reino Unido para referirse a Prospectiva, no obstante el vocablo no presenta una especificidad clara respecto a los términos a los cuales pretende asemejarse.

De acuerdo con el prospecto del Programa de Maestría, la disciplina Prospectiva o Futures Studies, “en el ámbito de la gerencia se utiliza como complemento de la Planeación Estratégica. La Planeación Estratégica es ‘la instantánea’ que permite trabajar el estado actual de una empresa (análisis situacional); la Prospectiva es ‘la foto en movimiento’ (variable dinámica modificable) que actúa sobre las transformaciones que se hacen al direccionamiento estratégico de la empresa. A través de las diferentes técnicas prospectivas entonces se realizan los diagnósticos y se diseñan los futuros deseables y probables que habrán de orientar a la empresa al logro de sus objetivos estratégicos.

Los métodos de Prospectiva más comunes, son:

- El Ábaco de Francois Regnier permite detectar la percepción o posición de un grupo de expertos con respecto a un determinado tema y facilita la ordenación de problemas según su importancia.
- El Análisis Estructural nos señala la manera como los diferentes factores influyen sobre otros, y nos indica cuáles son los más impactantes. Estudia aquellas variables de motricidad (influencia) y dependencia (subordinación).
- El Juego de Actores muestra la posible evolución de los problemas y la aparición de potencialidades, según el grado de liderazgo o influencia de unas personas sobre otras.

- Las Matrices de Impacto Cruzado nos permiten apreciar la probabilidad que tienen los eventos de aparecer en el futuro. Según su ordenamiento y priorización.
- Construcción de Escenarios probables y deseables. Es un método que permite analizar eventos factibles y metas de desarrollo, algo así como definir cuál es la mejor combinación de factores para lograr las mejores estrategias de desarrollo en la construcción de futuros”.

N. Modelo del Sistema Viable (MSV)

Wikipedia nos dice que el origen de esta teoría de sistemas se remonta a la década de los 50 cuando un grupo de académicos de distintas áreas científicas y sociales (von Bertalanffy en 1956 y otros) desarrollaron una teoría interdisciplinaria basada en el concepto de sistema.

Esta misma enciclopedia virtual asegura que “El Enfoque de Sistemas Viabes (VSA, por sus siglas en inglés) es una teoría en la cual las entidades observadas y sus entornos son interpretados desde una perspectiva sistémica, comenzando por el análisis de los elementos fundamentales y finalizando con el análisis de sistemas interrelacionados de mayor complejidad (von Bertalanffy, 1968). Esta teoría presupone que cada entidad/sistema está relacionado con otros sistemas ubicados a niveles de observación más elevados, llamados suprasistemas, cuyos rastros pueden ser detectados a partir de sus propios subsistemas (principio de jerarquía de los sistemas)”.

Algunos otros escritores aprecian que el MSV fue concebido por el creador de la cibernética organizacional, Dr. Stafford Beer, como un enfoque para el entendimiento del comportamiento de los sistemas sociales que el ser humano ha creado (empresas, ciudades, regiones, países, ONGs).

“El enfoque cibernético permite o sirve para observar e interactuar con las organizaciones de manera sistémica. En

ese observar y diagnosticar los problemas organizacionales se pueden sugerir nuevos sistemas de comunicación y diseños organizacionales (estructura) más adecuados ya que promueve la independencia y al mismo tiempo la interdependencia entre las diferentes áreas o unidades de negocio. Hace énfasis en el mejoramiento de la comunicación interfuncional a través del uso eficiente de la tecnología (sistemas de información). Permite abocar la gestión del cambio incluyendo el componente más importante de la empresa como es el capital humano e incluye el diseño de los escenarios aptos para la aplicación de dos modelos importantes en estos tiempos: La Prospectiva y la Gestión del Conocimiento”. Así lo expresa el Programa de Maestría.

O. Gerencia del Conocimiento (GC)

La enciclopedia virtual Wikipedia¹³ señala que “la transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc. y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la Administración del Conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información”.

A la Gestión o Gerencia del Conocimiento no se le puede atribuir una definición única. Se le puede conocer indistintamente como:

¹³ <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Gesti3n_del_Conocimiento>

- El área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización.
- Tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual.
- Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.
- Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

Las anteriores, según Wikipedia, y en el orden acostumbrado, son las aportaciones de Brooking, en 1996; Wiig, en 1997; Andreu & Sieber en 1999 y Bueno, en 1999.

Conocido también como “aprendizaje corporativo” o “aprendizaje organizacional”, el Proceso de Administración del Conocimiento tiene los siguientes objetivos:

- Identificar, recabar y organizar el conocimiento existente
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento
- Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa.

La literatura proporcionada para el curso indica que este modelo “sirve para analizar los datos brutos acumulados por las

empresas y extraer información útil de ellos. La Gestión del Conocimiento también conocida como K M (Knowledge Management) complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información correcta, útil, en el momento justo y apropiado en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios. Sirve también como estrategia de diferenciación en productos y servicios y para demostrarle al cliente una diferencia frente al competidor, ayudándole a identificar oportunidades de ahorro y beneficios. También ayuda a mejorar la estrategia empresarial a través de un mejor análisis de mercado: con un acceso fácil a herramientas para realizar órdenes: Contabilidad, servucción, entregas, servicio al cliente y bases de datos externas; con estas guías prácticas y efectivas, los encargados del mercadeo pueden encontrar respuestas a preguntas críticas frente a los factores claves de éxito”

IV. METODOLOGÍA APLICADA PARA EL ESTUDIO

Para la realización del presente estudio se tomó como fuente fundamental los siguientes documentos:

1. “Guía de Estudio Modelos Gerenciales” proporcionada por la Facultad de Administración Pública, como prospecto de programa para el curso en referencia.
2. Manual de Organización y Funciones del Sector Público de la República de Panamá, documento oficial diseñado y publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Aspiramos con el presente estudio analizar si los modelos gerenciales contemplados en el Programa de Maestría en Alta Gerencia Pública, se aplican, se han aplicado o se podrían utilizar en algún momento en las organizaciones públicas del Estado panameño, de acuerdo a las oportunidades, capacidades o intereses particulares, entendiendo que el origen y puesta en práctica de cada uno de estos modelos tiene su esencia en empresas exclusivamente pertenecientes al sector privado, nacional e internacional.

Para ello, fue necesario realizar las siguientes acciones:

1. Seleccionar la muestra con organizaciones públicas a las cuales se le aplicaría el instrumento de análisis.
2. Selección y diseño del instrumento de medición válido y confiable para recolectar los datos pertinentes. Fue así como consideramos útil la encuesta que aparece descrita más adelante.
3. Fotocopiar la Guía de Estudio Modelos Gerenciales para anexarla a la encuesta.
4. Seleccionar el enlace institucional para la aplicación de la respectiva encuesta. En este sentido, se seleccionó a la Oficina de Planificación de cada una de las instituciones escogidas en la muestra. Consideramos indicada para este encargo a la Oficina de Planificación por ser el organismo asesor, por excelencia, para recomendar la adopción del mejor modelo gerencial, de acuerdo a las necesidades, coyuntura y particularidades de la institución a la cual pertenece.
5. Se capacitó al enlace institucional en cuanto al análisis y contenido de cada modelo gerencial y en lo relativo a lo especificado en la encuesta.
6. Finalmente se recolectó y analizó el contenido de la encuesta.

A. DISEÑO DE LA ENCUESTA

El instrumento de medición seleccionado posee las siguientes características:

1. Se elaboró un total de trece (13) preguntas.
2. Cinco de estas preguntas están dirigidas a obtener información relevante de la institución: Preguntas 1, 2, 3, 6 y 13.
3. Tres preguntas enfocadas a nivel del cargo que ejerce el encuestado: Preguntas 4, 5, 7 y 8.
4. Cuatro preguntas están enfocadas en los modelos gerenciales aplicados en la institución: Preguntas 9, 10, 11 y 12.

Las preguntas del primer bloque se refieren al nombre de la institución, su base legal, la unidad administrativa responsable por el diligenciamiento de la encuesta, el nivel estructural al que pertenece la misma y las facilidades para la consulta bibliográfica de las diferentes publicaciones relativas a los modelos escogidos.

En el segundo bloque se ubican preguntas relacionadas al cargo ejercido por la persona que llenó la encuesta, su especialidad académica y el rango salarial del mismo.

El último bloque se refiere a los modelos gerenciales de acuerdo a la guía de estudio suministrada por el Programa de Maestría, tratando de obtener información relativa al modelo aplicado, el nivel de profundidad en su aplicación y las razones por las cuales el modelo aplicado alcanzó el nivel señalado.

B. UNIVERSO

La unidad de análisis en el presente estudio lo constituyen todas las organizaciones o instituciones del Sector Público panameño.

En el Manual de Organización y Funciones del Sector Público consultado, contabilizamos un total de setenta y seis (76) instituciones observables o sujetas a análisis, haciendo la aclaración que en ciertas instancias se agruparon ellas para seleccionar solo una.

Como ejemplo podemos citar al Órgano Judicial, donde solo se observó a su institución cimera, la Corte Suprema de Justicia; el Ministerio Público, donde contabilizamos solo una; el Régimen Provincial, de donde extrajimos otra, la Gobernación y finalmente el Régimen Municipal, donde nos concentramos solo a nivel de un municipio, esta vez el del Distrito Capital.

Estas instituciones se encuentran diseminadas en siete (7) grandes segmentos organizacionales que se describen a continuación:

1. Tres órganos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.
2. Un nivel que agrupa a las instituciones independientes.

3. Un segmento para los patronatos
4. Un régimen provincial
5. Un régimen municipal

A su vez, el Órgano Ejecutivo se subdivide en oros tres subgrupos, de la siguiente manera:

1. Gobierno Central
2. Instituciones Descentralizadas
3. Empresas Públicas

C. MUESTRA

Del universo compuesto por las setenta y seis (76) instituciones estatales, seleccionamos un total de treinta (30). Esto representa un treinta y nueve por ciento del conglomerado institucional público, (exactamente 39.4%).

No obstante la selección anterior, al momento de realizar las ponderaciones o tabulaciones correspondientes, debimos reducir la misma a solo veintiséis (26) organizaciones debido a la manifiesta oposición de cuatro de ellas a colaborar con el estudio. Fueron estas, los Ministerios de la Presidencia y Obras Públicas. A este último se le enviaron tres encuestas, dado que las dos primeras supuestamente fueron extraviadas cuando las trasladaron de un escritorio al otro en una misma oficina. Al final, el silencio administrativo se impuso.

En cuanto a las instituciones descentralizadas, se negaron a colaborar la Autoridad de Turismo de Panamá y el Banco Nacional de Panamá.

La muestra no solo es representativa por el alto porcentaje de las instituciones sujetas a evaluación, sino porque todos los segmentos o niveles estructurales del esquema organizacional público están representados en el muestreo.

Implica ello que se incorporó en el estudio al menos una institución por segmento organizacional.

Si tomamos como fundamento la sectorialización de los servicios públicos, todas las instituciones descentralizadas estarían consideradas en la medición, dado que casi la totalidad del gabinete ministerial fue incorporado en la muestra. Recordemos que los ministerios son la cabeza del sector que agrupa a un cierto número de instituciones relacionadas funcionalmente. Es de suponerse que todo modelo gerencial efectivo o útil para la cumbre del sector, por lógica simple, será extensivo a las instituciones descentralizadas.

Solo el Ministerio de Relaciones Exteriores fue excluido del muestreo de ex profeso, aunque como dijimos anteriormente, otros dos ministerios rehusaron colaborar con la encuesta.

En cuanto a las instituciones descentralizadas, como ya se plasmó anteriormente, solo dos (2) rehusaron colaborar con la encuesta, siendo estas la Autoridad de Turismo y el Banco Nacional de Panamá.

Para finalizar, es oportuno aclarar que la encuesta llenada por el Ministerio de Gobierno y Justicia es aplicable integralmente a la Gobernación de la provincia de Panamá, debido a que los servidores públicos del MINGO, son los mismos que trabajan para la Gobernación, por tanto el modelo que recomiendan para el primero, también lo hacen para el segundo.

Aunque ya fue anticipada en el Apartado II, páginas 4 a 9, con asteriscos, tipo itálico y en negritas, a continuación la muestra seleccionada:

I. ÓRGANO LEGISLATIVO

Asamblea Nacional

II. ÓRGANO EJECUTIVO

A. Gobierno Central

- 1. Nivel Político y Directivo**
- 2. Nivel Coordinador**

Ministerio de la Presidencia

3. Nivel Operativo - Ejecutivo

*Ministerio de Comercio e Industrias
Ministerio de Desarrollo Agropecuario
Ministerio de Desarrollo Social
Ministerio de Economía y Finanzas
Ministerio de Educación
Ministerio de Gobierno y Justicia
Ministerio de Obras Públicas
Ministerio de Salud
Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral
Ministerio de Vivienda*

B. Instituciones Descentralizadas

4. Nivel Operativo – Ejecutor

*Autoridad Aeronáutica Civil
Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana
Empresa
Autoridad de Turismo de Panamá
Autoridad Marítima de Panamá
Autoridad Nacional de Aduanas
Autoridad Nacional del Ambiente
Banco Nacional de Panamá
Caja de Ahorros
Caja de Seguro Social
Instituto de Acueductos y Alcantarillados
Nacionales
Instituto para la Formación y Aprovechamiento
de Recursos Humanos
Lotería Nacional de Beneficencia
Universidad de Panamá*

C. Empresas Públicas

Autoridad del Canal de Panamá

III. ÓRGANO JUDICIAL

Corte Suprema de Justicia

IV. ORGANISMOS E INSTITUCIONES INDEPENDIENTES

Tribunal Electoral

V. PATRONATOS

VI. RÉGIMEN PROVINCIAL

Gobernación

VII. RÉGIMEN MUNICIPAL

Municipio

V. RESULTADOS DEL ESTUDIO

A. LOS MODELOS QUE MÁS SE APLICAN:

La siguiente tabla muestra la cantidad de instituciones públicas que aplican alguno de los modelos enlistados en la guía de estudio y la frecuencia porcentual con que tal aplicación se registra:

MODELO	CANTIDAD	%
Planeación Estratégica	25	96.1
Calidad Total	9	34.6
Mejoramiento Continuo	10	38.4
Just In Time	2	7.7
Benchmarking	6	23.0
Reingeniería	16	61.5
Desarrollo a Escala Humana	3	11.5
Empowerment	12	46.1
Outsourcing	10	38.4
Servucción	3	11.5
Teoría de Restricciones	2	7.7
Gestión Logística	4	15.3
Administración por Políticas	11	42.3
Prospectiva	5	19.2
Modelo del Sistema Viable	3	11.5
Gerencia del Conocimiento	8	30.8

Un reagrupamiento por orden de prelación o frecuencia porcentual nos permite visualizar los modelos más utilizados en el sector público panameño, de la siguiente manera:

MODELO	CANTIDAD	%
Planeación Estratégica	25	96.1
Reingeniería	16	61.5
Empowerment	12	46.1
Administración por Políticas	11	42.3
Outsourcing	10	38.4
Mejoramiento Continuo	10	38.4
Calidad Total	9	34.6
Gerencia del Conocimiento	8	30.8
Benchmarking	6	23.0
Prospectiva	5	19.2
Gestión Logística	4	15.3
Desarrollo a Escala Humana	3	11.5
Servucción	3	11.5
Modelo del Sistema Viable	3	11.5
Just In Time	2	7.7
Teoría de Restricciones	2	7.7

B. LOS FACTORES PROFESIONAL Y SALARIAL DE QUIENES IMPLEMENTAN LOS MODELOS:

Tal como lo expresamos al inicio, el ente responsable por la iniciativa de plantear la adopción de algún modelo, lo constituye la Oficina de Planificación.

Dado que no existe en el Sector Público panameño ningún patrón para la selección de su fuerza laboral, aparte de que los jefes o directores de Planificación institucional ejercen funciones tipificadas como de libre nombramiento y remoción, aprovechamos este estudio para conocer qué tipo de profesionales dirige estas oficinas y el nivel salarial de estos cargos.

Otro propósito fue conocer la participación de los egresados de la Facultad de Administración Pública, en cuanto a la implementación de los modelos objeto del presente estudio.

Los resultados que proyectó la encuesta en ambos sentidos, lo veremos a continuación:

1. ASPECTO PROFESIONAL:

En el anexo No. 3 podemos observar que la profesión que lideró la encuesta fue la de Administración Pública, cuando siete (7) de los veintiséis encuestados dijo profesar esta disciplina.

Le siguen los economistas con seis (6), los Ingenieros Industriales ocupan el tercer nivel con cuatro (4), Administradores de Empresas con dos (2) y con uno (1) observamos a las demás profesiones: Médico, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Mecánico, Sicólogo, Sociólogo y Estadístico.

2. FACTOR SALARIAL:

Otro de los hallazgos en el presente estudio se refiere a un relativo bajo nivel salarial de los profesionales que tienen la responsabilidad por asesorar a la alta gerencia en cuanto a la adopción de las mejores herramientas técnicas, operativas y administrativas para dirigir sus respectivos despachos.

Esta estructura salarial la podemos visualizar en el anexo No. 4, el cual nos expresa lo siguiente:

Tres (3) profesionales con estas funciones se ubican en el rango de 501.00 a 1,000.00 balboas mensuales de salario.

Otros tres (3) están entre los 1,001 y 1,500.00 balboas de ingreso mensual.

Siete (7) están en la categoría de 1,501.00 a 2,000.00 balboas al mes de salario, siendo el rango de mayor frecuencia.

En el grupo de 2001.00 a 2,500.00, se clasifican cuatro (4).

De 2,501.00 a 3,000.00 balboas al mes, se ubican otros cuatro (4).

Por último, en la categoría más alta, superior a 3,000.00, observamos tres (3).

Otro detalle importante observado en la encuesta, es que los profesionales mejor pagados (un médico, un economista y un ingeniero industrial), pertenecen al Ministerio de Salud, la Universidad de Panamá y la Autoridad del Canal de Panamá, respectivamente, cuyos salarios son superiores a los 3.000.00 balboas mensuales.

Estas tres instituciones son altamente sensitivas y lideran cada uno de los sectores a los cuales pertenecen, lo cual implica que a mayor preponderancia, mayor son los ingresos mensuales de sus más conspicuos colaboradores.

En la segunda categoría de mejor pagados se ubican el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la Autoridad Marítima de Panamá.

Las instituciones que peor remuneran a sus técnicos o profesionales, cuya misión es observar las mejores prácticas administrativas para recomendar a sus superiores los más óptimos modelos gerenciales, de acuerdo a la presente encuesta, son el Ministerio de Educación, la Caja de Ahorros y el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos, donde ejercen como responsables un Administrador Público, un Administrador de Empresas y un Economista.

C. NIVEL DE APLICACIÓN DEL MODELO

Ante la interrogante sobre el nivel de desarrollo de los proyectos relacionados a la aplicación de los modelos gerenciales en la nueva gerencia pública, logramos obtener los siguientes niveles de compromiso.

MODELOS APLICADOS CON ALTA INTENSIDAD

MODELO	INSTITUCIÓN
Planeación Estratégica	LNB, UP, MUNICIPIO, MIDES, MEDUCA, ACP, AMPYME, CSJ.
Calidad Total	ACP, ADUANAS
Kaizen	ASAMBLEA NACIONAL, ADUANAS
JIT	ACP, LNB
Benchmarking	CAJA DE AHORROS
Reingeniería	MUNICIPIO, MEDUCA, CAJA DE AHORROS, LNB, CSJ, AMPYME, AMP
Empoderamiento	AMPYME, AMP, CAJA DE AHORROS, UP
Outsourcing	AMPYME, MUNICIPIO, IDAAN
Servucción	AMP
TOC	ASAMBLEA NACIONAL
Gestión Logística	MITRADEL, UP, ACP
Admón. por Políticas	MITRADEL, LNB, ACP
Prospectiva	LNB
Gerencia del Conocimiento	AMP, UP, CSJ

MODELOS APLICADOS CON MEDIANA INTENSIDAD

MODELO	INSTITUCIÓN
Planeación Estratégica	AMP, MIDA, MINGO, BOBERNACIÓN, IFARHU, MINSA, MITRADEL
Calidad Total	AMP, MEDUCA, MINGO, GOBERNACIÓN, UP, IDAAN
Kaizen	ACP, MINSA, TRIBUNAL ELECTORAL, UP, IDAAN
JIT	UP
Benchmarking	AMP, ACP, MINSA, TRIBUNAL ELECTORAL, UP
Reingeniería	MIDES, MEF, CSS, UP
Desarrollo a Escala Humana	MINSA, UP, ACP
Empoderamiento	MINSA, MEF, ACP, CSJ
Outsourcing	MINSA, TRIB. ELECT., MIDES
Servucción	MITRADEL, CSS
Admón. por Políticas	AMPYME
MSV	ASAMBLEA NACIONAL, MEF, UP,
Gerencia del Conocimiento	MEF, ACP

MODELOS APLICADOS CON BAJA INTENSIDAD

MODELO	INSTITUCIÓN
Planeación Estratégica	MEF, TRIB. ELECT., ASAMBLEA NACIONAL, AAC, CSS, IDAAN
Calidad Total	MINSA, TRIB. ELECT., MIDA, AMPYME
Kaizen	AMP, MITRADEL, MIDA, AMPYME
Benchmarking	MIDES, CSS
Reingeniería	MITRADEL, TRIB. ELECT., MIDA, AAC, ACP
Desarrollo a Escala Humana	MITRADEL, MIDA
Empoderamiento	CSS
Outsourcing	ASAMBLEA NACIONAL, ACP
TOC	MITRADEL
Gestión Logística	CSS
Admón. por Políticas	MIDA, MIVI, CSS, UP
Prospectiva	MINSA, AAC, CSS, ACP
MSV	MITRADEL
Gerencia del Conocimiento	MINSA, TRIB. ELECT., MIDA, AMPYME

INSTITUCIONES QUE NO APLICAN LOS MODELOS REFERIDOS

MODELO	INSTITUCIÓN
Planeación Estratégica	MIVI
Calidad Total	MEF, MICI, ASAMBLEA NACIONAL, CSJ, LNB, CAJA DE AHORROS, ANAM, AAC, AMP, MUNICIPIO, MITRADEL.
Kaizen	MEF, MICI, GOBERNACIÓN, MINGO, CSJ, LNB, MIVIOT, CAJA DE AHORROS, ANAM, AAC, MUNICIPIO, IFARHU, MEDUCA, MIDES, AMPYME, CSS.
JIT	MEF, MEDUCA, GOBERNACIÓN, MINGO, AAC, MIVI, ASAMBLEA NACIONAL, TRIB. ELECT., CSJ, IFARHU, IDAAN, CSS, ANAM, CAJA DE AHORROS, MICI, MUNICIPIO, MITRADEL, MINSA, MIDA, MIDES, AMPYME, AMP, ADUANAS, UP.
Benchmarking	MEF, MEDUCA, MIDA, MINGO, GOBERNACIÓN, ASAMBLEA NACIONAL, CSJ, LNB, IFARHU, AAC, ANAM, MIVI, MICI, MUNICIPIO, MITRADEL, AMPYME, ADUANAS, UP, IDAAN,

	CSS.
Reingeniería	MITRADEL, ADUANAS, UP, MICI, MINSA, MIVI, ASAMBLEA NACIONAL, IFARHU, IDAAN, ANAM.
Desarrollo a Escala Humana	MEDUCA, MEF, AMPYME, GOBERNACIÓN, MINGO, AMP, AAC, MIVI, ASAMBLEA NAL., TRIB. ELECT., CSJ, LNB, IFARHU, IDAAN, CSS, CAJA DE AHORROS, ANAM, MICI, MUNICIPIO, MITRADEL, MIDES, ADUANAS, UP.
Empoderamiento	MEDUCA, MIDA, ADUANAS, ASAMBLEA NAL., AAC, MIVI, TRIB. ELECT., LNB, IFARHU, MIDES, IDAAN, ANAM, MICI, MUNICIPIO.
Outsourcing	MEDUCA, MEF, MIDA, GOBERNACIÓN, MINGO, CSJ, AAC, MIVI, UP, IFARHU, CSS, ADUANAS, CAJA DE AHORROS, ANAM, MICI, MITRADEL.
Servucción	TRIB. ELECT., MEDUCA, AMPYME, MIDA, GOBERNACIÓN, MINGO, AAC, MIVI, MEF, MIDES, ASAMBLEA NACIONAL, ANAM, CSJ, ACP, UP, LNB, IFARHU, IDAAN, CAJA DE AHORROS MICI, MUNICIPIO, MINSA, ADUANAS,
TOC	TRIB. ELECT., MEDUCA, MEF, AMPYME, AMP, MINGO, GOBERNACIÓN, AAC, MIVI, MIDA, UP, CSJ, ACP, LNB, IFARHU, IDAAN, CSS, ANAM, CAJA DE AHORROS, MICI, MUNICIPIO, MINSA, MIDES, ADUANAS,
Gestión Logística	TRIB. ELECT., MEDUCA, MEF, AMPYME, MIDA, MINGO, GOBERNACIÓN, AMP, AAC, MIVI, MIDES, ASAMBLEA NACIONAL, CSJ, LNB, IFARHU, IDAAN, CAJA DE AHORROS, ANAM, MICI, MUNICIPIO, MINSA, ADUANAS.
Admón. por Políticas	TRIB. ELECT., MEDUCA, MEF, CSJ, IFARHU, ANAM, IDAAN, CAJA DE AHORROS, MICI, MUNICIPIO, MIDA, MIDES, AMPYME, ADUANAS, UP.
Prospectiva	TRIB. ELECT., MEDUCA, MEF, AMPYME, MIDA, MINGO, GOBERNACIÓN, AMP, MIVI, CSJ, ASAMBLEA NACIONAL, IFARHU, IDAAN, AAC, CAJA DE AHORROS, ANAM, MICI, MUNICIPIO MITRADEL, MIDES, ADUANAS.
MSV	TRIB. ELECT., MEDUCA, AMPYME, MIDA, MIDES, MINGO, GOBERNACIÓN, AMP, AAC, MIVI, CSJ, ACP, LNB, IFARHU, IDAAN, ANAM, CSS, CAJA DE AHORROS, MICI, MUNICIPIO, MINSA, ADUANAS, UP.
Gerencia del Conocimiento	MEDUCA, MINGO, GOBERNACIÓN, AAC, MIDA, MIDES, MIVI, ASAMBLEA NACIONAL, LNB, IFARHU, CSS, IDAAN, CAJA DE AHORROS, ANAM, MICI, AMPYME, MUNICIPIO, ADUANAS.

D. RAZONES POR LAS CUALES SE APLICAN O DEJAN DE APLICAR LOS MODELOS EN CADA INSTITUCIÓN:

En el anexo 6 encontramos la descripción de las diversas respuestas a la pregunta sobre las razones que se atribuyen al nivel de desarrollo o marginación de los modelos gerenciales en cada una de las instituciones.

Cabe señalar que un alto porcentaje de los encuestados (57.6%) respondió que la razón por la cual el modelo gerencial se encuentra en el nivel registrado, se debe al respaldo que brinda la Alta Gerencia.

Debe deducirse en consecuencia que si el modelo resulta satisfactorio, es por el compromiso de los altos ejecutivos de la organización; en sentido contrario, cuando no se aplica ninguno de los modelos o éstos son considerados superficialmente, es debido a la falta de voluntad de estos mismos ejecutivos.

Veintitrés por ciento (23%) de los consultados cree que la falta de aplicación de los modelos gerenciales surge como consecuencia del desconocimiento de los mismos a nivel institucional, incluida la unidad administrativa responsable por recomendarlos.

Quince por ciento (15%) consideró que el nivel de aplicación de los modelos se debe a las trabas burocráticas o legales para su desarrollo y a los costos en la implementación, para ambos casos.

Un once (11%) opina que son otras las razones por las cuales el nivel es bajo o alto en la aplicación de los modelos, donde resaltan los juicios del Ministerio de Salud que cree que ensayar con varios modelos es parte de, o producto del Desarrollo Integral con que se gerencia la organización; en el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial consideran como adversario en este sentido a las dificultades presupuestarias, en tanto que la Autoridad del Canal de Panamá, considera que su legislación interna los conmina a implementarlos en procura de lograr los resultados más positivos posibles.

E. NIVEL DE INTERÉS PARA APLICAR LOS MODELOS

Luego de capacitar a los encuestados con la literatura proporcionada para analizar los diversos modelos gerenciales aplicables a las organizaciones, reservamos un apartado para que cada uno de ellos expresara algún grado de interés en implementar nuevas herramientas para el mejoramiento operativo y administrativo de sus instituciones, en el supuesto que no se aplique ninguna de las alternativas enlistadas.

Aunque ignoramos las motivaciones, lo catalogamos sorprendente que más de la mitad de ellos ignoró este apartado por considerarlo, quizás, innecesario o irrelevante.

El cincuenta y siete punto siete por ciento (57.7%) manifestó no estar interesado en innovar o probar con estos, o alguno de los modelos gerenciales, o dicho de otro modo, pasó por alto la posibilidad de expresar alguna inclinación por uno u otro escenario. Las instituciones que soslayaron la posibilidad o interés en la adopción, son las siguientes:

- a. Municipio de Panamá (MUPA)
- b. Tribunal Electoral (TE)
- c. Asamblea Nacional (AN)
- d. Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)
- e. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
- f. Ministerio de Gobierno y Justicia (MINGO)
- g. Gobernación (GOB.)
- h. Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM).
- i. Universidad de Panamá (UP).
- j. Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos (IFARHU).
- k. Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales (IDAAN).
- l. Autoridad Marítima de Panamá (AMP)

- m. Ministerio de Comercio e Industrias (MICI).
- n. Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT).
- o. Caja de Ahorros (CA).

En el siguiente cuadro expresamos el significativo interés que otro grupo de instituciones expresó en cuanto a la viabilidad por implementar los modelos gerenciales referentes:

**INSTITUCIONES QUE EXPRESARON ALGÚN
GRADO DE INTERÉS EN IMPLEMENTAR
LOS MODELOS GERENCIALES REFERIDOS**

INSTITUCIÓN	MODELO	NIVEL
MINSA	PE, CA, KAIZEN, JIT, BENCHM., REING., DEH, EMPOD., PROS., GC.	A, A, A, M, A, B, A, A, A, A.
MEDUCA*	OUTSOURCING, TOC.	A, A.
AUT. DE AER. CIV.	PE, CA, REING., AxP, GC.	M, M, M, M, M.
ADUANAS	PE, CA, KAIZEN.	A, A, A.
CSJ	TODOS, EXCEPTO EL JIT	TODOS LOS NIVELES
ACP	REING., PROSPECTIVA	B, M.
LNB	KAIZEN, EMPODERAMIENTO	B, M.
CSS	TODOS LOS MEDELOS	ALTA INTENSIDAD
MIDA	PE, CA, RE, DEH, EMPOD., AXP, GC.	ALTA
AMPYME	TODOS LOS MEDELOS	ALTA
MITRADEL	CALIDAD TOTAL, REING.	ALTA

A. ALTA INTENSIDAD M. MEDIANA INTENSIDAD B. BAJA INTENSIDAD

* Los técnicos del MEDUCA consideran que el Outsourcing le servirá para que el Nivel Político y Directivo alcance mejores resultados a corto plazo, en acciones como la elaboración de planos, reparaciones menores, construcciones, reparaciones de sillas, tableros, murales y recolección de "esqueletos" para repararlos y distribuirlos, mientras que el TOC, permitirá desburocratizar los procesos a través de la detección de cuellos de botella.

VI. DOS MODELOS O HERRAMIENTAS GERENCIALES RELATIVAMENTE NOVEDOSOS, PERO PROPICIOS PARA EL SECTOR PÚBLICO PANAMEÑO

Es apreciable el giro que están experimentando las organizaciones públicas panameñas en lo que se refiere a la implementación de la Norma ISO 9001, aunque este crecimiento lo consideremos desordenado.

Este auge permite vislumbrar a corto plazo, que la administración pública panameña se convertirá en un modelo latinoamericano a imitar. Hasta la fecha los resultados con el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, según esta norma, ha dado significativos resultados, principalmente en las instituciones que se dedican a grandes negocios con perspectivas mundiales, precisamente aquellas consagradas a asegurar que el negocio marítimo internacional produzca los mejores dividendos, brindando una asistencia con un hermético cuño de calidad, eficiencia, esmero y transparencia.

Nos referimos a la Autoridad del Canal de Panamá y a la Autoridad Marítima de Panamá. Ambas organizaciones están estrechamente ligadas prácticamente por las mismas políticas y principios; la primera se esfuerza en brindar el mejor servicio de calidad a todas las naves que surcan los mares del mundo, en tanto que la segunda procura mantener el mayor registro de naves alrededor del globo terrestre y precisamente ambas llevan algunos años aplicando la Norma ISO, primero por los beneficios que ésta genera a sus respectivas instituciones y porque deben cumplir exigencias internacionales de los organismos reguladores de la actividad, en un mundo cada vez más globalizado.

Los resultados no se han dejado esperar y a ello se debe nuestra intención de recomendar la profundización en ésta y otra herramienta que consideraremos más adelante.

Luego de esta pequeña introducción, analicemos en detalle lo que se plantea para cada uno de ellos.

A. Sistema de Gestión de la Calidad

Antes de analizar el modelo sugerido, primero definamos qué es calidad. La Norma ISO define ésta como el *“grado en que los requisitos de los productos/servicios cumplen con las expectativas de los clientes”*.

El Apartado 4 de la Norma ISO 9001:2008 establece como requisito general, que *“la organización debe establecer, documentar, implementar, y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia...”*.

Una definición simple del concepto establece que un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) debe entenderse como *“el conjunto de la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad”*.

Podemos entender que un SGC gira alrededor de:

- Estructura de la empresa
- Recursos
- Soporte documental
- Procesos

Los beneficios directos que genera la implantación de SGC en las organizaciones públicas son los siguientes:

- Propician un control gerencial más efectivo.
- Generan una cultura de calidad, con participación de sus miembros.
- Permiten lograr la excelencia y la máxima satisfacción de los usuarios del servicio o producto.
- Generan y consolidan una filosofía institucional, en lugar de un sistema basado en la detección de fallas y posterior corrección.
- Propician que el personal trabaje ordenada y uniformemente, sin restar la iniciativa necesaria para el mejoramiento continuo.

Los SGC se rigen por los siguientes principios:

- Organización enfocada al cliente.

- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque a procesos.
- Enfoque del sistema hacia la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
- Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador

1. Qué es la Norma ISO 9001:2008

Es una norma internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), dirigida a especificar los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, tanto públicas como privadas, independientemente de su tamaño o alcance.

Los países pueden utilizar la denominación ISO 9001 indistintamente, colocándole la denominación del organismo que la representa dentro del país, el año que acompaña la denominación se refiere a la versión de actualización de la norma.

La Norma ISO 9001:2008 se fundamenta en el acrónimo “PDCA” (por sus siglas en inglés), que significan Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

La Norma ISO 9001:2008 posee la siguiente estructura:

- a. Capítulos 1 al 3: Contiene las guías y descripciones generales.
- b. Capítulo 4: Sistema de Gestión de Calidad: Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
- c. Capítulo 5: Responsabilidades de la Dirección: Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

- d. Capítulo 6: Gestión de los recursos: Se distinguen tres tipos de recursos: Recursos Humanos, Infraestructura y Ambiente de Trabajo. Se expresa en este apartado los requisitos que se exigen para su gestión.
- e. Capítulo 7: Realización del Producto o Servicio: Contiene los requisitos para el producto o servicio que se brinda, desde la atención al cliente hasta la entrega del producto final o consumación del servicio.
- f. Capítulo 8: Medición, Análisis y Mejora: Contiene los requisitos para los procesos que recopilan información y la analizan en su interacción. El objetivo que plantea la norma es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos. En síntesis, el objetivo declarado en la norma es que la organización emprenda una búsqueda incansable de la satisfacción del cliente, a través del cumplimiento de los requisitos.

2. Requisitos de la Norma

Analizada la Norma ISO 9001:2008, a continuación una descripción sencilla de los requisitos de esta norma, los cuales se enuncian desde el apartado 4 en adelante, de la siguiente manera:

- 2.1. Apartado 4: Sistema de Gestión de la Calidad.
 - 4.1. Requisitos generales
 - 4.2. Requisitos de la documentación
- 2.2. Apartado 5: Responsabilidad de la dirección.
 - 5.1. Compromiso de la dirección
 - 5.2. Enfoque al Cliente
 - 5.3. Política de calidad
 - 5.4. Planificación
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 - 5.6. Revisión por la dirección

2.3. Apartado 6: Gestión de los recursos.

- 6.1. Provisión de los recursos
- 6.2. Recursos humanos
- 6.3. Infraestructura
- 6.4. Ambiente de trabajo

2.4. Apartado 7: Realización del producto.

- 7.1. Planificación de la realización del producto
- 7.2. Procesos relacionados con el cliente
- 7.3. Diseño y desarrollo
- 7.4. Compras
- 7.5. Producción y prestación del servicio
- 7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición

2.5. Apartado 8: Medición, análisis y mejora.

- 8.1. Generalidades
- 8.2. Seguimiento y medición
- 8.3. Control del producto no conforme
- 8.4. Análisis de datos
- 8.5. Mejora

3. **Cómo implantar la norma en las organizaciones públicas**

La certificación es la obra cumbre en la instauración de un SGC en la organización. Alcanzar este certificado implica todo un proceso que describiremos, resumidamente, de la siguiente manera:

Primera fase: Determinación del propósito, no la necesidad, de alcanzar dicha certificación. Esta fase se divide en las siguientes acciones:

- Autorización para que la unidad de presupuesto gestione los recursos en el anteproyecto presupuestario de la vigencia correspondiente. (Implementación, certificación y mantenimiento del sistema). Las estimaciones del costo deberán contemplar, previa investigación de mercado, que la empresa que implementa no puede ser la misma que certifica, para no ser juez y parte.
- Diseño de los Términos de Referencia (TDR)
- Convocatoria en el portal Panamá Compra
- Integración del equipo de homologación que analizará las propuestas y recomendará la firma idónea.

Segunda fase: El aspecto medular de esta fase lo constituye el proceso de implementación del SGC. Contempla las siguientes actividades:

- Integración del equipo institucional, por lo general los dueños de procesos y representantes de la alta dirección, que servirá de contraparte de la firma responsable por la implementación.
- Conformación del Comité de Calidad, compuesto por los mismos miembros del punto anterior.
- Elaboración del mapa de procesos. Su tipología es la siguiente: Procesos Estratégicos, Procesos Claves o Fundamentales, Procesos de Soporte.
- Diseño de todos los manuales de los diversos procesos.
- Elaboración de la política de calidad. Una política de calidad es “la intención global y orientadora de una organización relativas a la calidad. La política de calidad proporciona el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad”.
- Escogencia del representante de la alta gerencia para el sistema de calidad.
- Creación del Departamento de Calidad

Tercera fase: Es la parte más sustancial del proceso y consiste en la expedición de la certificación del Sistema de Gestión Calidad. Se prevé las siguientes actividades:

- Realización de la Preauditoría de certificación por parte de la certificadora.
- Procesamiento de las observaciones y No Conformidades, Menores y Mayores, por parte de los dueños de proceso.
- Realización de la auditoría final de certificación.
- Expedición de la certificación.

→ del ?

Cuarta fase: Dedicada exclusivamente a la fase de seguimiento y mantenimiento del SGC. Sobresalen las siguientes actividades:

- Informes periódicos de los dueños de proceso al Departamento de Calidad.
- Ajustes y adecuaciones a los procedimientos y procesos por parte de sus propietarios, bajo la guía y orientación del Departamento de Calidad.
- Reportes del Departamento de Calidad a la alta gerencia.
- Realización de auditorías internas para el mantenimiento del sistema.
- Programación de la auditoría total y anual, según sea la contratación, del SGC para que la certificadora desarrolle la auditoría de mantenimiento.

B. Sistema de Gestión por Competencias

El experto español en Gestión por Competencias, Javier Fernández López definió exclusivamente para el Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos de la Autoridad Marítima de Panamá, la Gestión por Competencia como *la "Filosofía de Dirección de Recursos Humanos que persigue el alineamiento del desempeño de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización mediante la mejora continua de los perfiles profesionales de los trabajadores"*.

En su libro *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos* (Prentice Hall, España, 2006, página 188), el autor español referido antes, Javier Fernández López, conceptúa que estamos ante el esplendor de la gestión por competencias, dado que constituye *"conceptualmente un modelo sencillo, por tanto de aplicación inmediata. Se trata de determinar los*

conocimientos, comportamientos y habilidades que las personas deben poner en juego para que las competencias esenciales de su empresa se mantengan, desarrollen y protejan la posición competitiva”.

Más adelante Fernández López indica que el modelo aporta lo siguiente:

- 1. “Alineamiento pleno entre los objetivos empresariales-objetivos personales.*
- 2. Potenciación continua del desarrollo de los trabajadores, a los que se motiva para mejorar de forma permanente su perfil de competencias.*
- 3. Objetivación máxima de los procesos de clasificación, movilidad y retribución al basarlos en reglas de cálculo comparativas de los perfiles que marcan de forma incontestable los pasos a dar para, por ejemplo, promocionar a un empleado.*
- 4. Coherencia entre las demandas de personas u oferta de las mismas, asegurando la correcta distribución de talento por toda la organización”.*

En principio, Fernández López nos asegura que *“la gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa. En la forma en que actualmente se elaboran las estrategias y se traducen las necesidades de recursos humanos, no se tienen en cuenta los recursos disponibles y no se considera su potencial para enfrentarse a los cambios”:*

Recomienda el modelo porque *“facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencias”.*

El más grande adversario del Modelo de Gestión por Competencias lo constituye el clientelismo político rampante e imperante en la administración pública panameña. También riñe con los propósitos académicos y de extensión que llevan a cabo las universidades establecidas en la república.

No obstante, un proyecto conjunto entre el Ejecutivo y la Universidad de Panamá, podría zanjar los escollos, cuando el primero detecte en la fuerza laboral pública, aquellos servidores no titulados y que podrían ser reforzados a través los programas de educación continua para que éstos superen las deficiencias existentes.

Al igual que el Sistema de Gestión de Calidad, el de Gestión por Competencias debe contratarse a través del portal Panamá Compras, con alguno de los proveedores locales.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES:

1. De los dieciséis modelos gerenciales contemplados en el programa del curso, por lo menos ocho (8), un 50% son generalmente aplicados en el Sector Público, en término promedio. El otro 50% tiene un bajo impacto en dicho sector.
2. En la actualidad se hacen esfuerzos ingentes por desarrollar en el curso la totalidad de los modelos gerenciales, en un tiempo bastante corto, sin embargo como quedó demostrado en la encuesta, la mitad de ellos tiene un bajo impacto en la gestión de las instituciones públicas, mientras que otros modelos de máxima importancia, o son vistos de manera superficial, o no son contemplados en la programación didáctica.
3. Resulta necesario realizar un reagrupamiento de los modelos gerenciales en torno a generaciones.
4. Como era obvio y previsible, la Autoridad del Canal de Panamá se coloca por encima del resto de las instituciones del Sector Público, tanto en la implementación de modelos gerenciales, sino en función de calidad y cantidad.

5. Existen pocos incentivos económicos para retener o fidelizar a la fuerza laboral especializada en las mejores técnicas de gestión en las instituciones públicas involucradas en el estudio.
6. Cuando nos aproximamos al Banco Nacional para coordinar la aplicación de la encuesta fuimos recibidos por un oficial de orientación que ante nuestra respuesta expresó la más absoluta ignorancia acerca de la institución a la cual sirve. Al indagar la ubicación de la ~~o~~ las oficinas que podrían orientarnos, dijo desconocer la existencia de una oficina de planificación o dirección administrativa. Tal actitud indica una absoluta ausencia de inducción al personal de la institución. Finalmente nos indicó que nos comunicáramos con la oficina de recursos humanos.
7. Luego de numerosas llamadas, la oficina de recursos humanos del Banco Nacional de Panamá manifestó su total rechazo a la aplicación de la encuesta. Es de suponerse que la alta gerencia de esta institución desconoce el funcionamiento de su propia organización.
8. La incorporación de los Sistemas de Gestión de Calidad a las organizaciones públicas se produce sin ningún tipo de control y especificación. Esta acción permite la participación desmedida de los denominados pseudoconsultores que succionan importantes recursos del erario público, dando pie a posibles actos de corrupción.
9. Cuando se analizó el nivel de profundidad con que se aplican los modelos gerenciales en las instituciones públicas panameñas, pocas de ellas manifestó que éstos se aplican con una alta intensidad. En contraposición, en el cuadro que se refiere a las instituciones que no aplican alguno de los modelos referidos, el cuadro resultó extenso.

B. RECOMENDACIONES:

1. Para aprovechar al máximo las horas dedicadas al curso Modelos Gerenciales, recomendamos un replanteamiento haciendo énfasis en aquellos que resulten más aplicables al sector hacia el cual está dirigido. Como quedó demostrado en la encuesta, ocho (8) de ellos, el 50%, acaparan la preferencia de las diversas instituciones públicas de Panamá. Son estos Planeación Estratégica, Reingeniería, Empowerment, Administración por Políticas, Outsourcing, Calidad Total, Mejoramiento Continuo (Kaizen) y Gerencia del Conocimiento.
2. Adicionalmente, sugerimos el cambio de algunos de los modelos menos útiles o menos empleados en el Sector Público, reemplazándolos por otros más prometedores como Gestión por Competencias, Sistemas de Gestión de Calidad, según la Norma ISO 9001:2008, o la que impere para la época y otros de reciente creación.
3. Para hacer un mejor énfasis en el proceso educativo, recomendamos la clasificación de los modelos gerenciales, con fundamento en la época en la que aparecieron y a la que pertenecen. Así por ejemplo, un conjunto de modelos gerenciales se agruparían en la categoría Primera Generación. En este grupo aparecerían los primeros en ser implementados. En el segundo segmento se agruparían los modelos de Segunda Generación, aquellos que vieron la luz entre las décadas del 60 al 80 y finalmente, los modelos de Tercera Generación, que serían aquellos nacidos con posterioridad a la Perestroika o mejor conocidos como modelos globalizados o globalizantes.
4. Resulta prioritario lograr acuerdos con la Autoridad del Canal de Panamá para que los estudiantes graduandos de la Facultad de Administración Pública realicen su práctica profesional en las instalaciones canaleras. De esa manera se lograría una excelente alianza con la organización pública más exitosa y comprometida con la

adopción de nuevos modelos que sigan proyectando a esta organización, tanto a nivel nacional como internacional, por su trayectoria de solidez empresarial.

5. Dado que el Programa de Maestría en Alta Gerencia Pública está enfocado al Sector Público panameño, la Facultad de Administración Pública debe crear un proyecto de monitoría y seguimiento para evaluar el producto que se genera desde las instalaciones del mayor centro educativo superior del país. De esa manera se puede analizar la pertinencia de los programas educativos de la Facultad y la eficacia en la ejecución y operación de las organizaciones públicas.
6. Dado que Panamá ha madurado bastante en cuanto al ejercicio de modelos organizacionales, incluida la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, creemos oportuno que la Facultad de Administración Pública lidere un proyecto dirigido a redactar una Norma exclusiva para la implementación de los SGC en el sector público, en la misma proporción al desarrollado en la hermana república de Colombia, quien ya lleva algunos años regulando la materia a través de un Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicio.

VIII. ANEXOS

1. Aplicación de los Modelos Gerenciales en la Administración Pública panameña.
2. Nivel y Frecuencia de aplicación de los Modelos.
3. Profesión que ejercen los responsables por la implementación de los modelos.
4. Nivel Salarial de los responsables por la implementación de los modelos.
5. Nivel salarial de los responsables, según profesión.
6. Razones por las que se aplican o no los modelos.
7. Instituciones con el mayor número de modelos implementados.
8. Encuesta aplicada.

ANEXOS

Anexo 1
Aplicación de los Modelos Gerenciales en la
Administración Pública panameña.

Matriz para el Análisis de Modelos Gerenciales
Aplicación de los Modelos Gerenciales en la Administración Pública panameña

Función	PE	CT	MC	JIT	BM	RE	DEH	EMP	OS	SV	TOC	GL	AxP	PR	MSV	GC
Asamblea Nal.	*		*						*		*		*		*	
	*															
A	*					*	*									
ES	*				*	*			*							
	*					*		*							*	*
UCA	*	*				*										
GO	*					*		*					*			
SA	*	*	*		*		*	*	*				*	*		*
IADEL	*		*					*		*	*	*	*		*	*
OT	*												*			
	*					*							*			
YME	*					*		*	*							
	*	*	*		*	*		*	*	*			*			*
	*	*	*													
M	*															
Ahorros	*				*	*		*								
	*	*				*		*		*		*	*	*		
IN	*	*	*						*							
HU	*					*			*				*	*		
	*	*	*					*				*	*	*		*
	*	*	*	*	*	*	*	*	*			*	*	*		*
	*				*	*		*	*							*
ernacion PMA	*					*		*					*			
icipio PMA	*					*		*	*							
ALES	25	9	9	2	6	16	3	12	10	3	2	4	11	5	3	8

AS: PE= Planeación Estratégica, CT= Calidad Total, MC= Mejoramiento Continuo (Kaizen), JIT= Just in Time, BM= Benchmarking, RE= Reingeniería,
= Desarrollo a Escala Humana, EMP= Empowerment, OS= Outsourcing, SV= Servucción, TOC= Teoría de Restricciones
Gestión Logística, AxP= Admón. Poli por Políticas, PR= Prospectiva, MSV= Modelo del Sistema Viable, GC= Gerencia del Conocimiento.

Anexo 2
Nivel y Frecuencia de Aplicación de los
Modelos.

Matriz para el Análisis de Modelos Gerenciales			
Nivel y Frecuencia de Aplicación del Modelo			
MODELO	NIVEL Y FRECUENCIA		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Planeación Estratégica	11	6	7
Calidad Total	2	4	6
Mejoramiento Continuo	1	4	5
JIT	2		
Benchmarking	1	4	2
Reingeniería	1	5	5
DEH		3	2
Empoderamiento	4	3	1
Outsourcing	3	5	2
Servucción	1	2	
TOC	1		2
Gestión Logística	3		1
Admón. por Políticas	4	3	5
Prospectiva		3	2
Mod. Sist. Viable		3	1
Gerencia del Conoc.	4	2	3
TOTALES	38	47	44

Anexo 3
Profesión que ejercen los responsables por la
implementación de los modelos.

Profesión que ejercen los responsables por la implementación del Modelo

Institución	Profesiones						
	Adm. Público	Economista	Ing. Civil	Adm. Empresas	Abogado	Médico	Otro
Asamblea Nal.	*						
Com. de Presid.							
CI							
DA							*a
DES		*					
F	*						
DUCA	*						
NGO	*						
OP							
NSA						*	
TRADEL							*b
VIOT		*					
C				*			
IPYME							*c
P							
IP		*					
A							
AM							*d
P							
Caja Ahorros				*			
S							*e
AN	*						
ARHU		*					
B		*					
P							
J	*						
		*					
Gobernación	*						
Municipio							
TOTALES	7	6	0	2	0	1	5

ingeniiero Agrónomo **b.** Ingeniero Mecánico **c.** Sicólogo **d.** Sociólogo **e.** Estadístico

Anexo 4
Nivel Salarial de los responsables por la
implementación de los modelos.

**Matriz para el Análisis de Modelos Gerenciales
Nivel Salarial de los Responsables por Implementar los Modelos**

Institución	Nivel Salarial						
	500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	+3000
Asamblea Nal.				*			
Min. de Presid.							
MICI							
MIDA						*	
MIDES				*			
MEF					*		
MEDUCA		*					
MINGO				*			
MOP							
MINSA							*
MITRADEL				*			
MIVIOT						*	
AAC				*			
AMPYME						*	
ATP							
AMP						*	
ANA				*			
ANAM			*				
BNP							
Caja Ahorros		*					
CSS				*			
IDAAN			*				
IFARHU		*					
LNB			*				
UP							*
ACP							*
CSJ					*		
TE					*		
Gobernación							
Municipio					*		
TOTALES	0	3	3	7	4	4	3

Anexo 5
Nivel salarial de los responsables, según
profesión.

Matriz para el Análisis de Modelos Gerenciales
Nivel Salarial de los Responsables por Implementar los Modelos, según Profesión

Institución	Nivel Salarial						
	500	501-1000	1001-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	+3000
Adm. Público		1	1	2	2		
Economista		1		1	1	2	1
Ing. Civil							
Adm. de Emp.		1		1			
Abogado							
Ing. Industrial			1	1	1		1
Contador							
Médico							1
Ing. Agrónomo						1	
Sicólogo			1				
Sociólogo						1	
Estadístico				1			
Ing. Mecánico				1			
TOTALES		3	3	7	4	4	3

Anexo 6
Razones esgrimidas para la aplicación
de los modelos

Matriz para el Análisis de Modelos Gerenciales
Razones por las cuales los modelos se aplican o dejan de aplicar

Institución	Razones						
	Respaldo A. G.	Desc. Gral.	Costos	Desc. de la "U"	Trabas Buroc.	Desinterés	Otro
Asamblea Nal.	*						
Min. de Presid.							
CI	*						
DA				*	*		
DES	*						
F	*						
DUCA	*						
INGO		*			*		
IP							
NSA							*1
TRADEL			*				
/IOT							*2
C	*	*					
IPYME	*		*				
IP	*		*				
A	*						
AM	*						
P							
ca Ahorros	*						
					*		
AN	*						

	*					*	
	*						
							*3
	*	*					
			*				
pernación		*			*		
nicipio	*						

is producto del Desarrollo Integral

2: Dificultades presupuestarias

3: La reglamentación
es de obligatorio
cumplimiento

ANEXO 7
Instituciones con el mayor número de modelos implementados

**Matriz para el Análisis de Nuevos Modelos Gerenciales
Instituciones con el mayor número de modelos implementados**

Institución	Cantidad	Modelos
<i>Asamblea Nacional</i>	6	PE, MC, OS, TOC, AxP, MSV
<i>MICI</i>	1	PE
<i>MIDA</i>	3	PE, RE, DEH,
<i>MIDES</i>	4	PE, BM, RE, OS
<i>MEF</i>	5	PE, RE, EMP, MSV, GC.
<i>MEDUCA</i>	3	PE, CT, RE,
<i>MINGO</i>	4	PE, RE, EMP, AxP
<i>MINSA</i>	10	PE, CT, MC, BM, DEH, EMP, OS, AxP, PR, GC
<i>MITRADEL</i>	9	PE, MC, EMP, SV, TOC, GL, AxP, MSV, GC
<i>MIVIOT</i>	1	AxP
<i>AAC</i>	3	PE, RE, AxP,
<i>AMPYME</i>	4	PE, RE, EMP, OS,
<i>AMP</i>	10	PE, CT, MC, BM, RE, EMP, OS, SV, AxP, GC
<i>ANA</i>	3	PE, CT, MC,
<i>ANAM</i>	1	PE
<i>Caja de Ahorros</i>	4	PE, BM, RE, EMP,
<i>CSS</i>	8	PE, CT, RE, EMP, SV, GL, AxP, PR
<i>IDAAN</i>	4	PE, CT, MC, OS,
<i>IFARHU</i>	1	PE
<i>LNB</i>	6	PE, JIT, RE, OS, AxP, PR
<i>UP</i>	7	PE, CT, MC, EMP, GL, PR, GC
<i>ACP</i>	13	PE, CT, MC, JIT, BM, RE, DEH, EMP, OS, GL, AxP, PR, GC
<i>CSJ</i>	4	PE, RE, EMP, GC
<i>TE</i>	7	PE, CT, MC, BM, RE, OS, GC
<i>Gobernación de Panamá</i>	4	PE, RE, EMP, AxP
<i>Municipio de Panamá</i>	3	PE, RE, OS

SIGLAS: PE= Planeación Estratégica, CT= Calidad Total, MC= Mejoramiento Continuo (Kaizen), JIT= Just in Time, BM= Benchmarking, RE= Reingeniería, DEH= Desarrollo a Escala Humana, EMP= Empowerment, OS= Outsourcing, SV= Servucción, TOC= Teoría de Restricciones, GL= Gestión Logística, AxP= Administración por Políticas, PR, Prospectiva, MSV= Modelo del Sistema Viable, GC= Gestión del Conocimiento.

ANEXO 8
ENCUESTA APLICADA

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA PÚBLICA

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LOS NUEVOS MODELOS GERENCIALES EN EL SECTOR PÚBLICO PANAMEÑO

1. Institución:

2. Base Legal:

3. Nombre de la Unidad Administrativa donde se llena la encuesta:

4. Cargo que desempeña el encuestado:

Director Jefe de Departamento Analista

Supervisor Otro Especifique: _____

5. Especialidad del encuestado:

Administrador Público Administrador de empresa

Economista Abogado Contador

Ingeniero Civil Ingeniero Industrial Otro:

Especifique: _____

6. Nivel estructural en el que se ubica la unidad:

Político y Directivo Coordinador Asesor

Auxiliar de Apoyo Técnico Operativo

Ejecutor

7. Nivel salarial del encuestado:

B/. 500.00

B/. 501.00 a 1,000.00

B/. 1001.00 a 1,500.00

B/. 1,501.00 a 2,000.00

B/. 2,001.00 a 2,500.00

B/. 2,501.00 a 3,000.00

Más de B/. 3,000.00

8. Categoría de servidor del encuestado:

Libre Nombramiento y Remoción

Servidor Público de Carrera

Interino

Servicios profesionales

Otro Especifique:

9. Se ha relacionado su institución o ha implantado alguno de los siguientes modelos o estilos de la Nueva Gerencia Pública:

a. Planeación Estratégica Sí No

_____ b. Calidad Total Sí No

_____ c. Mejoramiento continuo (Kaizen) Sí No

_____ d. Justo a Tiempo (Just in time) Sí No

_____ e. Benchmarking Sí No

_____ f. Reingeniería Sí No

_____ g. Desarrollo a Escala Humana Sí No

_____ h. Empoderamiento (Empowerment) Sí No

j. Servucción (Prod. de Serv.)				
k. Teoría de Restricciones (TOC)				
l. Gestión Logística				
m. Administración por Políticas				
n. Prospectiva				
o. Modelo del Sistema Viable				
p. Gerencia del Conocimiento				

11. A qué se atribuye el nivel de desarrollo o aplicación de la Nueva Gerencia Pública en esta institución.

- a. Respaldo de la Alta Gerencia
 - b. Desconocimiento generalizado
 - c. Desconocimiento en la unidad que puede recomendar cambios organizacionales.
 - d. Falta de interés a todos los niveles
 - e. Trabas burocráticas o legales
 - f. Costos en la implementación
 - g. Otros Especifique:
-

12. Si su institución no ha tenido vinculación con ninguno de los anteriores estilos de la Nueva Gerencia Pública, ¿Estarían interesados en aplicarlos en el futuro?

Estilo	Nivel de interés			
	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
a. Planeación Estratégica				
b. Calidad Total				
c. Mej. continuo (Kaizen)				
d. J. A tiempo (Just in time)				
e. Benchmarking				
f. Reingeniería				
g. Desarrollo a Escala Humana				

h. Empoderam. (Empowerment)				
i. Outsourcing				
j. Servucción (Prod. de Serv.)				
k. Teoría de Restricciones (TOC)				
l. Gestión Logística				
m. Administración por Políticas				
n. Prospectiva				
o. Modelo del Sistema Viable				
p. Gerencia del Conocimiento				

13. Posee su institución una biblioteca o centro de información donde los colaboradores puedan acercarse para conocer más a fondo sobre los modelos o estilos de la Nueva Gerencia Pública, o cualquier otro tema relacionado con la gerencia de la cosa pública:

Sí

No

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

1. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*. Decimotercera Edición. México, 2008. 667 pp.
2. Soto Pineda, Eduardo y Cárdenas, José Antonio. *Ética en las Organizaciones*. Primera Edición. México, McGraw Hill, 2007. 364 pp.
3. George, Jennifer M. *Administración Contemporánea*. Sexta Edición. México, McGraw Hill, 2010. 771 pp.
4. Robbins, Stephens y DeCenzo, David A. *Fundamentos de Administración (Conceptos Esenciales y Aplicaciones)*. Sexta Edición. México, Pearson, Prentice Hall, 2009. 454 pp.
5. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. México, McGraw Hill, 2006. 562 pp.
6. Chiavenato, Idalberto. *Innovaciones de la Administración (Tendencias y Estrategias, Los Nuevos Paradigmas)*. Quinta Edición. México, McGraw Hill, 2010. 396 pp.
7. Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. México, McGraw Hill, 2000. 501p.
8. *Manual de Organización del Sector Público de la República de Panamá*. Ministerio de Economía y Finanzas, XIII Edición (Revisada), 2009, 1172p

9. Hammer y Champy. Más Allá de la Reingeniería. CECSA, México, 1995, p4
10. *Desarrollo a Escala Humana. Una opción para el futuro.* CEP/AUR/ Fundación Dag Hammarskjold, *Development Dialogue, Número Especial, Chile, 1986, Pg. 51.*
11. Bas, Enric y Guilló, Mario. *Prospectiva e Innovación, Vol. I Visiones.* Plaza y Valdés Editores, España, 2012. 350 pp.
12. Thompson, Jr., Arthur A. y Strickland III, A. J. *Administración Estratégica, Textos y Casos, 13º Edición.* México, 2004.
13. Fernández López, Javier. *Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos.* Prentice Hall, España, 2006, 335 pá.

B. INTERNET

http://www.es.wikipedia.org/wiki/Gestión_del_Conocimiento

http://www.en.wikipedia.org/wiki/Michael_Martin_Hammer

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml>

http://www.es.wikipedia.org/wiki/Taiichi_Ohno

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

<http://www4.biblioredes.cl/NR/.../EmpowermentQuediríaPauloFreire.pdf>

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Subcontratación>

<http://www.eumed.net/libros/2007b/299/>