



**Diseño de programa de formación de líderes para la RED CADE de la Alcaldía
Mayor de Bogotá**

Michael Alexander Peláez Pineda

Oscar Javier Pérez Borda

Universidad Ean

Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

17/marzo/2024

Diseño de programa de formación de líderes para la RED CADE de la Alcaldía Mayor de
Bogotá

Michael Alexander Peláez Pineda

Oscar Javier Pérez Borda

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

Omar Alonso Patiño

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

17/marzo/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 17/marzo/2024

(Dedicatoria)

A mi principal compañera de proyectos que respalda con confianza cada una de mis iniciativas y me mantiene con los pies sobre la tierra cuidando de lo más valioso que tengo. A mis pequeños soñadores que mantienen vigente la llama que impide que se extinga la motivación. A esa que es familia y equipo a la vez con el que hemos alcanzado tantas cosas juntos, Yessica, Samara y Martin.

Oscar Javier Pérez Borda

Este trabajo va dedicado principalmente a mis padres, son mi motivación en todo lo que hago y gracias a ellos soy lo que soy; también quiero agradecer a todas las personas que me quieren y celebran mis logros, son la familia que elegí y me siento agradecido con la vida de tenerlos.

Michael Peláez Pineda

Agradecimientos

A nuestro director de trabajo de grado, doctor en Ciencias Empresariales Omar Alonso Patiño, por brindarnos su conocimiento, orientación y apoyo, siendo su acompañamiento indispensable para la culminación de este proyecto.

A la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y a la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía encabezada por el señor director Dorian de Jesús Coquies Maestre quien hizo factible la posibilidad de realizar este estudio en las RED CADE con una visión orientada siempre hacia el progreso distrital y el fortalecimiento de las relaciones con la ciudadanía.

A todos los miembros de la RED CADE que día a día salen al encuentro de los capitalinos con su mejor sonrisa para brindar solución a sus necesidades, construyendo con esfuerzo los pilares de la confianza entre la comunidad y la Alcaldía.

A todos aquellos que aportaron al alcance de este logro, muchas gracias.

Resumen

La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá es la entidad técnica que apoya el seguimiento y cumplimiento del Plan Distrital de Desarrollo, presentándose a los ciudadanos a través de sus “Centros de Atención Distrital Especializados” (CADES) en los cuales brindan un portafolio integral de servicios, convirtiéndose en un socio esencial para los proyectos estratégicos de la ciudad; en los CADES se reúnen entidades del orden distrital y nacional junto con empresas de servicios públicos y privados, conformando la RED CADE perteneciente a la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, que mediante asesorías de calidad, orientan a los capitalinos para la realización oportuna de trámites.

Los centros los lideran profesionales que guían a sus equipos para cumplir con la misión de la entidad; pero, aunque son piezas claves en la operación, no son dirigidos respecto al estilo de liderazgo esperado por la entidad. Adicionalmente, en el entorno global cambiante, los colaboradores exigen de sus líderes comportamientos que generen confianza y motivación esperando sean sus modelos a seguir, lo que se contrasta con poca inversión de las entidades distritales en desarrollar el liderazgo desde el interior de la organización.

Lo anterior permite para estos profesionales, proponer alternativas de mejora a través del diseño de un programa de formación, la implementación de un modelo de liderazgo y la creación de un tablero de indicadores para el monitoreo de sus beneficios; buscando crear una identidad en torno a un modelo de liderazgo, asegurar la formación y el sostenimiento del programa con métricas de medición que permitan mejorar

continuamente de manera oportuna, asegurando crear un beneficio en la relación líder-colaborador y mejorar la percepción del servicio prestado en la RED CADE.

Palabras clave: Liderazgo, Modelos, Gestión Pública, RED CADE, Ciudadanía

Abstract

The General Secretariat of the Mayor's Office of Bogotá is the technical entity that supports the monitoring and compliance of the District Development Plan, presenting itself to citizens through its “Centros de Atención Distrital Especializados” (CADES) in which a portfolio is provided. comprehensive services, becoming an essential partner for the city's strategic projects; the CADES bring together district and national entities, together with public and private service companies, forming the RED CADE belonging to the “Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía”, which, through quality advice, guides the residents of the capital to the timely completion of procedures.

The centers are led by professionals who guide their teams to fulfill the entity's mission; But, although they are key pieces in the operation, they are not directed with respect to the leadership style expected by the entity. Additionally, in the changing global environment, employees demand from their leaders behaviors that generate trust and motivation, expecting them to be their role models, which is contrasted with little investment by district entities in developing leadership from within the organization.

The above allows these professionals to propose improvement alternatives through the design of a training program, the implementation of a leadership model and the creation of an indicator board to monitor their benefits; seeking to create an identity around a leadership model, ensure the training and maintenance of the program with measurement metrics that allow continuous improvement in a timely manner, ensuring creating a benefit in the leader-collaborator relationship and improving the perception of the service provided in the RED CADE.

Keywords: Leadership, Public Management, CADE Network, Citizenship.

TABLA DE CONTENIDO

Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción	14
<i>1.1 Antecedentes del Problema</i>	<i>15</i>
<i>1.2 Descripción del problema</i>	<i>16</i>
<i>1.3 Pregunta de Investigación.....</i>	<i>17</i>
2. Objetivos	18
<i>2.1 Objetivo general.....</i>	<i>18</i>
<i>2.2 Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
3. Justificación	18
4. Marco Institucional.....	20
<i>4.1 Misión.....</i>	<i>21</i>
<i>4.2 Visión.....</i>	<i>21</i>
<i>4.3 Estructura.....</i>	<i>22</i>
<i>4.4 Reseña Histórica</i>	<i>23</i>
<i>4.5 Objetivos Estratégicos.....</i>	<i>24</i>

Diseño de programa de formación de líderes para la RED CADE de la Alcaldía Mayor de Bogotá	10
4.6 <i>Funciones y deberes</i>	25
4.7 <i>¿Qué es la RED CADE?</i>	26
4.8 <i>Servicios que ofrece la RED CADE</i>	27
5. Marco teórico	28
5.1 <i>Liderazgo</i>	30
5.2 <i>Cultura organizacional</i>	43
5.3 <i>Cambio organizacional</i>	46
5.4 <i>Administración pública</i>	55
5.5 <i>Diseño Instruccional</i>	58
6. Diseño Metodológico	61
6.1 <i>Variables</i>	63
6.2 <i>Definición conceptual</i>	63
6.3 <i>Consecuencias organizacionales que mide el modelo MLQ</i>	65
7 Diagnóstico Organizacional	67
7.1 <i>Diagnóstico de Entorno PESTEL</i>	67
7.2 <i>Diagnóstico: liderazgo ejercido por profesionales de la RED CADE</i>	74
7.3 <i>Diagnóstico Estratégico</i>	98
7.4 <i>Caracterización de actores dentro de la RED CADE</i>	102
8 Plan de Intervención	108

Diseño de programa de formación de líderes para la RED CADE de la Alcaldía Mayor de Bogotá	11
8.1 <i>Diseño</i>	108
8.2 <i>Programa de formación de líderes</i>	113
9. Conclusiones y Recomendaciones	131
9.1 <i>Conclusiones</i>	131
9.2 <i>Recomendaciones</i>	135
10. Referencias	137
Anexo 1. Cuestionario liderazgo MLQ	153

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura orgánica Secretaría General Alcaldía Bogotá	22
Figura 2. Diferencia entre Liderazgo, Gerencia y Comando	32
Figura 3. Niveles de la Cultura Organizacional de Schein.....	45
Figura 4. Etapas del cambio organizacional según Lewin	51
Figura 5. Proceso de cambio organizacional en la gestión pública.....	53
Figura 6. Síntesis del proceso administrativo	56
Figura 7. Estructura General del Distrito Capital	58
Figura 8. Relación variables de primer orden con las de segundo orden	62
Figura 9. Nivel jerárquico del encuestado	75
Figura 10. Liderazgo Transformacional en profesionales.....	77
Figura 11. Carisma Inspiracional en profesionales	79
Figura 12. Influencia Idealizada Atribuida en profesionales.....	80
Figura 13. Influencia Idealizada Conductual en profesionales.....	82
Figura 14. Motivación Inspiracional en profesionales.....	83
Figura 15. Estimulación Intelectual en profesionales	84

Figura 16. Liderazgo Transaccional en profesionales	86
Figura 17. Consideración Individualizada en profesionales	87
Figura 18. Recompensa Contingente en profesionales	88
Figura 19. Liderazgo Correctivo/Evitador en profesionales.....	90
Figura 20. Dirección por Excepción Activa en profesionales.....	91
Figura 21. Liderazgo Pasivo/Evitador en profesionales	93
Figura 22. Dirección por Excepción Pasiva en profesionales.....	94
Figura 23. Laissez-Faire en profesionales	95
Figura 24. Estilos de liderazgo predominantes en líderes de CADE's	96
Figura 25. Percepción de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra por parte de los informadores de la RED CADE.....	97
Figura 26. Diagrama de problemas ISHIKAWA	107
Figura 27. Modelo liderazgo RIH	122
Figura 28. Cronograma del proyecto	127

Lista de Tablas

Tabla 1 Servicios ofrecidos SuperCADES-CADES.....	27
Tabla 2. Definiciones de liderazgo	31
Tabla 3. Definiciones de cultura organizacional	44
Tabla 4. Tipos de cambio organizacional.....	49
Tabla 5. Etapas del cambio organizacional según Beckhard y Lippitt.....	52
Tabla 6. Adaptación del modelo de Lewin por Schein	54
Tabla 7. Proceso de cambio organizacional de Kotter.....	55
Tabla 8. Funciones de las ramas del poder en Colombia	55
Tabla 9. Instrumento de nueve variables MLQ	66
Tabla 10. Resumen de datos relevantes PESTEL	73
Tabla 11. Ficha técnica de la aplicación del MLQx5 Corta	74
Tabla 12. Preguntas relacionadas con la variable LTF	75
Tabla 13. Preguntas relacionadas con la variable CI	78
Tabla 14. Preguntas relacionadas con la variable IIA.....	80
Tabla 15. Preguntas relacionadas con la variable IIC.....	81

Tabla 16. Preguntas Motivación Inspiracional	82
Tabla 17. Preguntas relacionadas con la variable EI.....	84
Tabla 18. Preguntas relacionadas con la variable LTR.....	85
Tabla 19. Preguntas relacionadas con la variable CI	87
Tabla 20. Preguntas relacionadas con la variable RC	88
Tabla 21. Preguntas relacionadas con la variable L C/E	89
Tabla 22. Preguntas relacionadas con la variable DPE-A.....	91
Tabla 23. Preguntas relacionadas con la variable L P/E	92
Tabla 24. Preguntas relacionadas con la variable DPE-P	93
Tabla 25. Preguntas relacionadas con la variable LF.....	95
Tabla 26. Análisis de Debilidades y Fortaleza	98
Tabla 27. Análisis de Oportunidades y Amenazas	101
Tabla 28. Caracterización de actores en el ciclo de servicio de la RED CADE....	103
Tabla 29. Caracterización de ciudadanía dentro de la RED CADE	103
Tabla 30. Resumen de aspectos relevantes para la conformación del diagrama Ishikawa	105
Tabla 31. Resumen de aspectos que dan origen al plan de intervención	113

Tabla 32. Comparativo de modelos de Diseño Instruccional	114
Tabla 33. Resumen del Modelo RIH	126
Tabla 34. Presupuesto estimado implementación	129
Tabla 35. Tablero de indicadores CADE's y SuperCADE's.....	130

1. Introducción

Desde hace más de una década, el rostro del liderazgo se ha venido desdibujando a tal punto que se ha perdido la confianza por parte de los colaboradores, quienes ya no son seguidores ciegos de causas vacías, sino que cuestionan cada una de las decisiones tomadas por sus líderes y muestran abiertamente su desaprobación como miembros de diferentes organizaciones, ya sean públicas o privadas. (Caldwell, 2012). Este es uno de tantos problemas inherentes al liderazgo y está tan arraigado en la sociedad actual que sin importar su clase, cultura o país, las personas exigen un líder con credibilidad que sea respetable y que sea digno de seguir (Callahan, 2004).

Lo anterior, sumado a que muchos de los líderes se valen de la “sabiduría convencional” completamente carente de validación empírica, llevan a muchas empresas al fracaso (Caldwell, 2012); sin embargo, existe evidencia de líderes con la capacidad de elevar el nivel de sus organizaciones de buenas a excelentes como la que presenta la investigación del libro “Good to Great”, la cual se realizó durante cinco años midiendo el desempeño de veintiocho empresas norteamericanas que habían logrado pasar de ser empresas buenas a grandes, con un rendimiento financiero significativamente superior al promedio de lo que mostraba la industria durante por lo menos quince años. Este estudio reveló que dichas empresas compartían características muy específicas como el interés por formar sus propios líderes y se identificó -dentro de un grupo de once empresas- que diez de los once gerentes que mejoraron sus compañías, no habían sido contrataciones externas, sino que eran producto de crecimiento al interior de la empresa, lo que afianza la importancia del desarrollo liderazgo interno en una compañía (Collins, 2001). Es por esto que el compromiso de las organizaciones con el desarrollo del liderazgo toma fuerza como factor

competitivo. Cuando se entiende el liderazgo como factor determinante en el éxito de las organizaciones y este se concibe no solo para el alcance de objetivos estratégicos, sino también como un recurso que genera valor en la medida en que se forma a los líderes desde el interior de las empresas, obliga a las organizaciones a identificar los estilos de liderazgo y construir sobre ellos, reconociendo cómo pueden impactar estos líderes en los resultados de sus equipos de trabajo (Avolio & Bass, 2001).

1.1 Antecedentes del Problema

La gestión estratégica y de los recursos -entre ellos el talento humano- se encuentran estrechamente ligados y su ejecución inconexa se ha convertido en una de las principales barreras para que la estrategia se consolide plenamente para el alcance de los objetivos organizacionales (Kaplan & Norton, 2004).

Muchas empresas dedican grandes esfuerzos en priorizar la gestión de sus factores clave de éxito; uno de ellos, el presupuesto, se ha convertido en un desafío para la administración por ser la herramienta de mayor importancia cuando se desea realizar la implementación de una estrategia que lleve a la organización al alcance de sus objetivos (Hornngren, Datar & Rajan, 2012).

El presupuesto también es un factor de éxito para los proyectos, está claro que existe una prevención cuando la inversión tiende a ser grande, más si existe una marcada brecha entre lo que se puede llegar a gastar una compañía desarrollando liderazgo y la ausencia de evidencia concluyente que revele si existe una mejora en la práctica de este (Kellerman, 2012). Esto evita que se inviertan esfuerzos asociados al desarrollo del liderazgo y se opte por contratar líderes ya formados en lugar de desarrollarlos al interior de la empresa; sin embargo, este escenario es cada vez más escaso en lo que se refiere al Estado quien es el

mayor empleador de Colombia con más de 1.324.866 de servidores públicos, según cifras del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (DAFP, 2022) los concursos de mérito -en los cuales no se evalúa el liderazgo- son los que seleccionan al personal que va a trabajar en las entidades, haciendo que de esta manera lleguen profesionales con perfiles variados a cargos en los que su rol de liderazgo es parte rutinaria.

Ahora bien, la formación y desarrollo de líderes para el éxito de las organizaciones, se ha convertido en una estrategia de desarrollo del talento humano muy relevante y asegura una línea de liderazgo concordante con los planteamientos estratégicos de las compañías (DeRue & Myers, 2014); esto favorece al mejoramiento del desempeño y permite que sus líderes tengan fortalecidas todas las competencias requeridas para manejar y direccionar equipos de trabajo, sin que esto implique restringir la libertad de ejercer un estilo propio. Esto solo se logra mediante un esfuerzo planeado por identificar, reconocer y desarrollar los estilos de liderazgo que están teniendo lugar al interior de las entidades, cosa que en la actualidad no se está haciendo y que gana cada vez más relevancia, debido a los crecientes desafíos empresariales y la necesidad de líderes cada vez más efectivos (Kirchner & Akdere, 2014).

1.2 Descripción del Problema

La RED CADE (Centros de Atención Distrital Especializados) de la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía y perteneciente a la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se creó por medio del Decreto 335 de 2006. Los CADES se han convertido en uno de los canales para que la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía

garantice el servicio que le presta a los habitantes de Bogotá en forma confiable, digna, eficiente y ágil (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018)

Actualmente se presta servicio a la ciudadanía desde nueve SuperCADES y quince CADES, que cuentan con un equipo multidisciplinario de profesionales a cargo de diferentes sedes con equipos de trabajo de dinámicas distintas de acuerdo con la zona urbana en la que se ubiquen (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023). Estos profesionales se desempeñan de acuerdo con los lineamientos de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía (SSC) quien es la garante del acceso de los ciudadanos a la oferta de carácter institucional y al mejoramiento en lo que respecta a la prestación de dichos servicios de acuerdo con las necesidades y contexto de la ciudad (Secretaría General, 2020). Adicionalmente, los profesionales aparte de ser responsables de los puntos asignados, son líderes que direccionan y guían a sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos, lo que ofrece una valiosa oportunidad de identificar sus estilos de liderazgo y trabajar sobre el potencial que tiene cada líder en pro del desarrollo de este tipo de roles por diferentes mecanismos al alcance y desde el interior de la entidad.

1.3 Pregunta de Investigación

¿De qué manera se puede fortalecer el liderazgo de los profesionales pertenecientes a la RED CADE de la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, para alinear su desempeño con los planteamientos estratégicos de la Entidad?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un programa de formación para los líderes de la RED CADE a partir de la identificación de sus estilos de liderazgo.

2.2 Objetivos Específicos

1. Definir los estilos de liderazgo de los profesionales de la RED CADE.
2. Diagnosticar el estado de la entidad identificando los factores con potencial de desarrollo partiendo de caracterizaciones, análisis de entorno, fortalezas y debilidades.
3. Diseñar un modelo de liderazgo propuesto para los profesionales de la RED CADE.
4. Elaborar un tablero de indicadores que permita el seguimiento efectivo del programa de desarrollo de liderazgo.

3. Justificación

Lograr la identificación de los estilos de liderazgo ejercidos por los profesionales en el sector público, se hace conveniente en la medida en que la información existente en relación con esta temática aplicada a las entidades del Distrito de Bogotá es escasa.

La información recolectada mediante esta investigación cuantitativa establecerá bases sobre la existencia de algún tipo de correlación entre los estilos de liderazgo ejecutados por los profesionales en la RED CADE y la percepción de sus equipos de trabajo; permitiendo así generar aplicaciones prácticas de los resultados que posibiliten la creación de mecanismos de gestión que aporten al fortalecimiento y desarrollo del talento de los líderes en el campo organizacional de manera sostenida en el tiempo, procurando una mayor satisfacción laboral de los equipos (la cual se ve favorecida por algunos estilos de

liderazgo específicos y afecta directamente el desempeño del trabajador), lo que a su vez le da una relevancia social al estudio pues de estos hallazgos se espera que surjan programas orientados a impactar su confianza, crecimiento profesional y calidad de vida (Pérez Vilar & Azzollini, 2013).

Adicionalmente, esta investigación posee varias implicaciones prácticas pues permitirá adelantar nuevos estudios para identificar el impacto real que tienen los estilos de liderazgo sobre la atención al cliente final; es decir, el ciudadano bogotano dando los insumos para futuras estrategias de mejoramiento en la calidad del servicio con lo que se aporta directamente a la misionalidad de la entidad, que se esfuerza día a día por ser líder del sector de la Gestión Pública generando valor público (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.).

En relación a la utilidad metodológica, el desarrollo de este tipo de investigaciones permite que las entidades distritales puedan orientar de mejor manera los esfuerzos realizados para mejorar la sinergia en los equipos de trabajo, generando la posibilidad de alinear los resultados obtenidos con el diseño de nuevos instrumentos como encuestas y cuestionarios que ayuden a comprender las interacciones existentes entre su personal operativo y los profesionales en roles de liderazgo; dando la debida importancia a las percepciones y opiniones de los trabajadores sobre sus líderes desde la aceptación del liderazgo como uno de los factores con la capacidad de catalizar el cambio hacia la excelencia laboral (Goleman, D. McKee, A. & David, S., 2021).

Es relevante destacar que numerosos estudios han demostrado que invertir en programas de desarrollo de líderes puede tener un impacto significativo en el rendimiento organizacional (Kotter, 1990; Bennis, 1989); estos programas mejoran la toma de

decisiones, la gestión de equipos y la comunicación (elementos cruciales para el éxito de cualquier entidad). Además, la retención de empleados talentosos es una preocupación clave para las organizaciones modernas y los líderes efectivos tienden a retener a su personal más talentoso reduciendo los costos asociados con la rotación de empleados (Buckingham & Coffman, 1999).

Por otro lado, el liderazgo también influye directamente en la satisfacción laboral de los empleados, lo que se traduce en un mayor compromiso y productividad (Herzberg, 1968); un liderazgo sólido se relaciona con una mejora en la calidad del servicio al cliente, lo que es esencial en el sector público (Berry & Parasuraman, 1991). Finalmente, los programas de desarrollo de líderes equipan a los profesionales con las habilidades necesarias para liderar el cambio y la transformación organizacional (Kotter, 1995).

4. Marco Institucional

La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá desempeña un papel fundamental como el respaldo técnico para monitorear y alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Distrital de Desarrollo. Además, colabora estrechamente en la realización de proyectos estratégicos de la ciudad, promoviendo la modernización institucional, la adopción de prácticas transparentes y eficientes en la administración, y la mejora continua de la red de atención a la ciudadanía (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, s.f.).

Dentro de este enfoque integral, la Secretaría General también aborda cuestiones cruciales relacionadas con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así

como con los temas de Víctimas, Paz y Reconciliación, a través de las respectivas
Consejerías, dentro del ámbito de la gestión pública (Secretaría General, s.f.).

4.1 Misión

Siendo la misión la razón o propósito de la existencia de las organizaciones, que declara aquello que la empresa entrega a la sociedad (Wheelen & Hunger, 2013), se presenta la manera en que la entidad objeto de estudio entiende y establece su misionalidad, indicando que “La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., es la entidad líder del sector Gestión Pública que desarrolla condiciones para generar valor público, con el fin de lograr una ciudad moderna con un modelo de gobierno abierto, contribuir a la construcción de la paz y la reconciliación, y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.” (Secretaría General, s.f.).

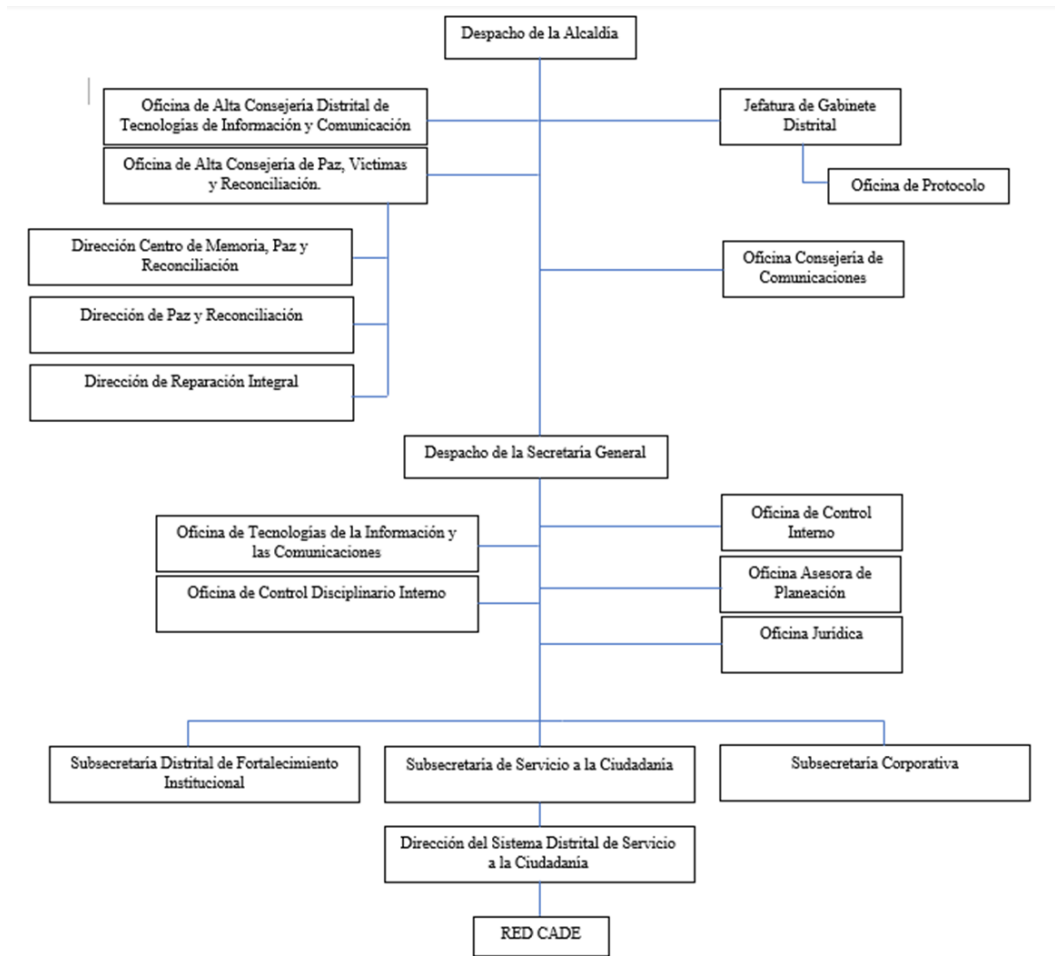
4.2 Visión

La visión planteada por las compañías en general debe entenderse como el reflejo claro y revelador de las aspiraciones globales de la organización hacia el futuro (David, 2017). y para el caso de la entidad estudiada, se establece que “En 2030 la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., será reconocida por posicionar una gestión pública distrital moderna, eficiente, transparente y abierta, y por generar las condiciones necesarias para la consolidación de la paz y la reconciliación en Bogotá Región, a través de los

valores institucionales y en diálogo permanente con la ciudadanía” (Secretaría General, s.f.).

4.3 Estructura

La Secretaría General -al igual que muchas de las entidades del país- maneja una estructura jerárquica de tipo alto, con varias capas administrativas con tramos de control cortos, lo que genera un mayor nivel de control, con roles y responsabilidades bien definidas, oportunidades de desarrollo y comunicación ordenada (Hill, Schilling & Jones, 2019). Esto quedó establecida en el Decreto 367 de 2022 en su versión vigente, como se evidencia en el organigrama presentado en la figura 1. Figura 1 Estructura orgánica Secretaría General Alcaldía Bogotá



Nota. Elaborado a partir de la estructura publicada de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá (s.f.)

4.4 Reseña Histórica

En sus cincuenta y seis años de existencia, la Secretaría General de Bogotá ha evolucionado significativamente, que se puede dividir en etapas clave. Inicialmente, surgió como respuesta a la necesidad de coordinar las tareas administrativas del burgomaestre en un contexto de rápido crecimiento urbano, careciendo de una estructura definida. La creación de las primeras tres secretarías en 1926 marcó un hito importante, y fue en 1968 cuando se oficializó la denominación de "Secretario General" para atender las crecientes

necesidades administrativas de Bogotá, especialmente relacionadas con proyectos de infraestructura.

En las décadas posteriores, la entidad atravesó múltiples reestructuraciones y cambios, definiendo con mayor claridad las funciones de sus dependencias y creando nuevas oficinas y direcciones entre 1970 y 2000. En el nuevo milenio, se llevaron a cabo reformas para mejorar la atención y los servicios a la ciudadanía, incluyendo la creación de la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano y la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. En la evolución más reciente a partir de 2016, la Secretaría General continuó adaptándose a las cambiantes necesidades de la ciudad y la administración pública, con modificaciones en su estructura organizativa, como la creación de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía y el Sector Administrativo de Gestión Jurídica, la Secretaría Jurídica Distrital. A lo largo de su historia, la Secretaría General ha desempeñado un papel esencial en la coordinación de políticas y la gestión administrativa de la Alcaldía de Bogotá, centrándose en la atención al ciudadano y la gestión de políticas públicas, aspectos que seguirán siendo cruciales en el futuro. (Secretaría General, s.f.).

4.5 Objetivos Estratégicos

Siendo este tipo de objetivos, considerados como herramientas para lograr que las organizaciones extiendan y alcancen su potencial, entregando los mejores resultados posibles (Thompson, Gamble, Janes, Peteraf, Sutton & Strickland, 2018). La Secretaría General estableció, a partir de la Resolución 277 de 2023, la adopción de una plataforma estratégica para la Entidad, mediante la cual, definen ocho objetivos estratégicos que guían

sus acciones para hacer de ella una Entidad exitosa (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Resolución 277 de 2023).

Dichos objetivos abarcan la promoción de la paz, reconciliación y la memoria en la región de Bogotá. Además, se centran en la consolidación de un modelo de Gobierno Abierto basado en la transparencia, la participación y la colaboración, haciendo uso de la tecnología y la innovación pública. Asimismo, su propósito es elevar la eficacia de la gestión pública, impulsando la transformación digital y fortaleciendo la entrega de servicios a la ciudadanía con estándares de calidad y transparencia. También se dedican a la incorporación de buenas prácticas a nivel internacional para optimizar la administración distrital y mejorar la ejecución de recursos a través de una sólida cultura financiera. Por último, otro objetivo es fomentar la innovación y el desarrollo de conocimiento, fortaleciendo las capacidades del personal de la entidad, para mejorar su capacidad institucional y su gestión.

4.6 Funciones y Deberes

La Secretaría General, por medio de un decreto modificatorio realiza ajustes a la estructura de la misma y a su vez, redefine las funciones básicas mediante el artículo 2°, con la finalidad de que la Entidad, cumpla con su objeto general (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Decreto 140 de 2021), conforme a las disposiciones detalladas en el artículo 48 de Acuerdo Distrital 257 de 2006, en donde se pueden encontrar sus diez funciones principales.

La Secretaría General asume un conjunto de responsabilidades fundamentales que incluyen brindar servicios administrativos para respaldar al Alcalde Mayor en el ejercicio

de sus funciones, desarrollar y coordinar políticas destinadas a modernizar la gestión administrativa, supervisar la política laboral y fomentar la colaboración con las organizaciones de empleados públicos, establecer políticas para la mejora de los servicios a los ciudadanos, administrar la gestión de documentos y archivos, liderar la infraestructura de información y tecnología, realizar seguimiento a políticas y proyectos de interés público, examinar el Sistema de Control Interno, implementar políticas relacionadas con compras y contratación pública, y coordinar el Sistema de Gestión en cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes. Estas tareas tienen como enfoque central el fortalecimiento de la administración pública, la eficiencia en la gestión y la promoción de la transparencia en el Distrito Capital.

4.7 ¿Qué es la RED CADE?

La RED CADE representa un modelo integral creado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y dirigido por la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, que centraliza los trámites Distritales y Nacionales a través de SuperCADES y CADES. Estos funcionan como Centros de Atención Distrital Especializados, donde diversas entidades gubernamentales a nivel distrital y nacional, así como empresas de servicios públicos y entidades privadas, colaboran para proporcionar a los ciudadanos un servicio completo en términos de información, asesoría y gestión de trámites. Estos centros se distinguen por su compromiso con ofrecer servicios que se caracterizan por ser confiables, amigables, dignos y eficientes.

Entre los servicios ofrecidos a los ciudadanos se incluye la recaudación de servicios públicos, la gestión de trámites relacionados con entidades distritales como Planeación,

Sisbén y la Secretaría de Ambiente, así como la provisión de información y orientación sobre programas, proyectos, organismos, actividades y noticias relevantes en el Distrito Capital (Alcaldía de Bogotá, s.f.).

4.8 Servicios que Ofrece la RED CADE

La red consta de 9 SuperCADES y 15 CADES los cuales están administradas por la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, en los cuales se encuentran diferentes entidades de acuerdo con las necesidades de la población que reside en zonas aledañas a estos y a continuación se presenta la Tabla 1 con la oferta de entidades a las cuales se puede acceder de forma presencial en estos puntos (Alcaldía de Bogotá, s.f.):

Tabla 1 Servicios ofrecidos SuperCADES-CADES

ENTIDAD	SUPERCANDES	CADES
Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones	X	
Agencia Distrital para la Educación Superior, La Ciencia y la Tecnología - Atenea	X	
Área Limpia D.C. S.A.S. E.S.P.	X	X
Asopagos	X	
Bogotá Limpia S.A.S E.S.P.	X	X
Caja de Vivienda Popular - CVP	X	
Canal Capital	X	
Capital Salud EPS-S	X	
Ciudad Limpia Bogotá S.A ESP	X	X
Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC	X	
Concejo de Bogotá	X	
Consejo Superior de la Judicatura - CSJ	X	
Contraloría de Bogotá	X	
Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público - DADEP	X	
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD	X	
Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - DPS	X	X
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN	X	
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP	X	X
Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá - Renobo	X	
Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. - ETB - ESP	X	
Empresa de Transporte del Tercer Milenio Transmilenio S.A.	X	
ENEL COLOMBIA	X	X
Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones - FONCEP	X	

Continuación...

ENTIDAD	SI	SUPERCADER	CADES
Fondo Nacional del Ahorro - FNA		X	
Fundación Gilberto Alzate Avendaño - FUGA		X	
Instituto de Desarrollo Urbano - IDU		X	X
Instituto de Investigación Educativa y Desarrollo Pedagógico - IDEP		X	
Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático - IDIGER		X	
Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC		X	
Instituto Distrital de las Artes - IDARTES		X	
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural - IDPC		X	
Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal - IDPYBA		X	
Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDRD		X	
Instituto Distrital de Turismo - IDT		X	
Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud - IDIPRON		X	
Instituto Para la Economía Social - IPES		X	
Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis		X	
Limpieza Metropolitana S.A. ESP		X	X
Lotería de Bogotá		X	
Ministerio del Trabajo		X	
Orquesta Filarmónica de Bogotá - OFB		X	
Personería de Bogotá		X	
Policía Metropolitana de Bogotá - PMB		X	
Positiva Compañía de Seguros		X	
Promoambiental Distrito S.A.S. ESP		X	X
Proyectos Legales S.A.S.		X	
Registraduría Distrital del Estado Civil		X	
Reval S.A.S.		X	X
Secretaría de Educación del Distrito - SED		X	
Secretaría Distrital de Ambiente - SDA		X	
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte - SDCRD		X	
Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - SDDE		X	
Secretaría Distrital de Gobierno - SDG		X	X
Secretaría Distrital de Hacienda - SDH		X	
Secretaría Distrital de Integración Social - SDIS		X	
Secretaría Distrital de la Mujer		X	
Secretaría Distrital de Movilidad - SDM		X	
Secretaría Distrital de Planeación - SDP		X	X
Secretaría Distrital de Salud - SDS		X	X
Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia - SDSCJ		X	
Secretaría Distrital del Hábitat		X	
Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá		X	
Secretaría Jurídica Distrital - SJD		X	
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA		X	
Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.		X	
Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.		X	
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.		X	
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.		X	
Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - SSPD		X	
Terminal de Transportes S.A.		X	
Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos - UAECOB		X	
Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital - UAECD		X	
Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Parafiscales de la Protección		X	
Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial - UAERMV		X	
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP		X	
Unidad Administrativa Especial Migración Colombia		X	
Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca		X	
Universidad Distrital Francisco José de Caldas		X	
Universidad Militar Nueva Granada		X	
Vanti S.A. ESP		X	X
Veeduría Distrital		X	

Nota. Elaborado a partir de Guía de trámites RED CADE (s.f.)

5. Marco Teórico

A través del desarrollo del presente marco teórico, se contextualizará al lector sobre los diferentes conocimientos existentes relacionados con la investigación de liderazgo; para

esto se realizó una revisión de literatura que permitió reconocer y apropiar los diferentes liderazgos y así poder presentar de manera organizada los antecedentes conceptuales relevantes frente al liderazgo organizacional. Esto da paso a las teorías, enfoques y otras investigaciones realizadas en este mismo campo que sustentan teóricamente la orientación de la investigación, el modelo seleccionado -que se explicará posteriormente- y que se encuentra estrechamente relacionado con la metodología e instrumento a trabajar (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

No obstante, esta contextualización no se limitará exclusivamente al ámbito del liderazgo y se ampliará hacia escenarios relevantes dentro del campo de la gestión y la administración de organizaciones, incluyendo una sección dedicada a la cultura organizacional, en la cual se explorarán conceptos, teorías y modelos que permitan entender de qué manera esta influye en el liderazgo y en la dinámica de las organizaciones, examinando los factores más relevantes que inciden en la cultura organizacional y su asociación con el liderazgo (Nelson & Campbell, 2013).

Adicionalmente, se abordará el cambio organizacional, puesto que el liderazgo desempeña un papel esencial en los procesos de transformación de las organizaciones. Se presentarán las teorías existentes, así como los métodos y procesos utilizados en este contexto. Este tema posee gran relevancia pues proporciona una comprensión profunda de cómo el liderazgo puede favorecer o dificultar los procesos de cambio en las organizaciones (Hernández Palomino, 2017).

Por último, se resaltarán la importancia de la administración pública en el contexto de esta investigación, justificando su inclusión al considerar que muchos de los principios y desafíos del liderazgo se manifiestan de manera singular en este sector. Se examinarán

conceptos específicos relacionados con la administración pública, lo cual enriquecerá la comprensión integral que respaldará el trabajo investigativo y la propuesta posterior.

5.1 Liderazgo

5.1.1 Definición del Liderazgo

El liderazgo es un término que ha trascendido el tiempo y desde la antigüedad ha generado interés debido a que guarda una relación con la idealización de personajes o individuos con rasgos de poder y dinamismo muy marcados. Es así como se ha convertido en parte importante de un relato en el que se les atribuye la responsabilidad de grandes hitos y cambios históricos a pesar de que la comprensión de las causas reales de dichos cambios con respecto a la influencia ejercida por los líderes es significativamente reducida (Yukl, 2008).

Surgen entonces una serie de cuestionamientos respecto a cómo funciona el proceso de liderazgo y de dónde nace la capacidad de generar efectos tan diversos, como la creación de grandes imperios, demostraciones de poder o fidelidad absoluta de parte de sus seguidores. Dichos cuestionamientos hacen parte de una extensa lista de preguntas que solamente comenzaron a ser abordadas por medio de las investigaciones científicas desarrolladas a partir del siglo XX, enfocadas en la eficacia del líder, su influencia, motivaciones y acciones, sin embargo, el camino recorrido hasta la actualidad aún es corto y quedan muchos interrogantes por resolver en relación a lo que respecta al funcionamiento del liderazgo (Yukl, 2008).

Algunos autores a través de sus teorías y enfoques han generado ciertas definiciones de lo que bajo su concepto -ajustado al modelo desarrollado- es el liderazgo; lo que sirvió

para ser tomado como base para una revisión de literatura efectuada por Stogdill (1974) en la que se llegó a la conclusión de que la cantidad de definiciones existentes para la época era casi tan grande como el número de personas que se habían interesado por estudiar y definir este concepto.

Lo anterior significa que, ya desde entonces existía una basta lista de definiciones sobre el liderazgo que no necesariamente coincidían entre sí, las cuales han seguido en aumento, debido al interés generalizado de la población, por saber a qué se debe el ser un buen líder y lo que se requiere para convertirse en uno (Lowe, 2022); por lo que se introduce la Tabla 2 mediante la cual se establece una relación de las definiciones más relevantes de las últimas cinco décadas para identificar puntos en común entre ellas.

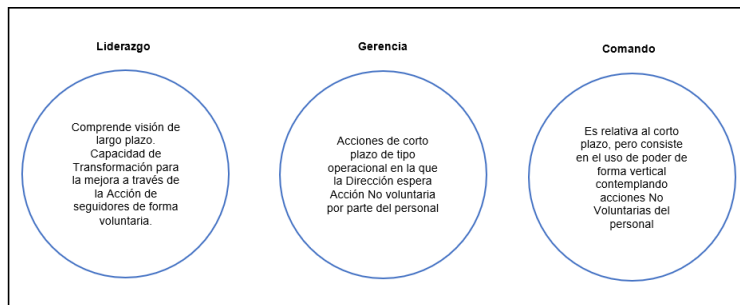
Tabla 2. Definiciones de Liderazgo

DEFINICIONES DE LIDERAZGO
El liderazgo es "el comportamiento de un individuo... que dirige las actividades de un grupo hacia un meta común." (Hemphill y Coons, 1957, pág. 7)
El liderazgo es "el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización." (Katz y Kahn, 1978, pág. 528).
"El liderazgo se ejerce cuando las personas... movilizan... recursos institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores." (Burns, 1978, pág. 18).
"El liderazgo se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros." (Smirchch y Morgan, 1982, pág. 258).
El liderazgo es "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas." (Rauch y Behling, 1984, pág. 46).
"El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas." (Richards y Engle, 1986, pág. 206).
"El liderazgo es el proceso de insuflar un propósito (una dirección con sentido) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo." (Jacobs y Jaques, 1990, pág. 281).
El "liderazgo es la capacidad de trascender una cultura... para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos." (Schein, 1992, pág. 2).
"El liderazgo es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a comprender y comprometerse." (Drath y Palus, 1994, pág. 4).
El liderazgo es "la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización..." (House et al., 1999, pág. 184)

Nota. Elaborado a partir de Yukl (2008)

Ahora bien, realizando un acercamiento al contexto del liderazgo y su funcionamiento dentro de las organizaciones, está claro que este implica la existencia de seguidores, una visión de largo plazo y un entendimiento de carácter estratégico; sin embargo, es preciso establecer una diferenciación clara entre lo que es este concepto y otros relacionados como la definición práctica de Gerencia o el concepto de Comando organizacional, puesto que suelen ser confundidos, mezclados y tergiversados de manera indistinta (D'Alessio Ipinza, 2017), para lo cual se establece una diferenciación mediante la figura 2.

Figura 2. Diferencia entre Liderazgo, Gerencia y Comando



Nota. Elaborado a partir de D'Alessio Ipinza (2017)

Teniendo en cuenta la anterior diferenciación, se hace indispensable resaltar que un individuo tiene la posibilidad de ser líder sin que esto implique ser gerente, así como un gerente puede serlo sin ejercer el liderazgo. Motivo por el cual existen cargos en las organizaciones que tienen la clasificación de gerencial o directivo a pesar de carecer de colaboradores; sin embargo, los investigadores han llegado a coincidir en que el éxito de los directivos o de los encargados de la gestión estratégica de las organizaciones modernas,

incluye de forma necesaria la actividad de liderazgo y de ahí la complejidad de lograr una integración entre estos dos procesos al interior de una organización (Yukl y Lepsinger, 2004).

5.1.2 Teorías de Liderazgo

En el siguiente apartado se realizará un recorrido por las teorías de Liderazgo existentes, que permita identificar en qué consisten y sus fundamentos, ya que cada teoría depende directamente del método utilizado para su verificación y busca explicar los factores que intervienen en la naturaleza del liderazgo y su surgimiento (Bass, 1990), como se presenta a continuación:

5.1.2.1 Liderazgo Transformacional. El Liderazgo Transformacional, fue propuesto por Burns como parte de una teoría que consideraba dos tipos de liderazgo, el Transformacional y el Transaccional (D'Alessio Ipinza, 2017), lo cual fue modificado por Bass, con la adición de lo que se conoce como la conducta pasiva-evitativa, formulación que ha sido mayormente utilizada en investigaciones de índole empírica, que las demás versiones existentes.

De acuerdo a lo descrito por Burns (1978), en el momento en que una o más personas se comprometen entre sí, elevando los niveles de motivación y moralidad entre el líder y los subalternos, es cuando sucede el liderazgo transformacional, en donde la proactividad permite que el líder fomente el desarrollo individual, grupal y de la organización, dando alcance a las expectativas trazadas sobre ellos.

Por otra parte, Bass (1985) establece tres formas en que un líder puede motivar a sus seguidores: haciéndolos más conscientes de la relevancia de los resultados de las tareas que ejecutan; induciendo el interés por el bien de la organización y del equipo, por encima del interés egoísta personal; buscando la manera de activar en ellos las necesidades de orden superior. Siendo esto contrario a lo que busca el Liderazgo Transaccional, por lo que se aclara que, si bien son procesos independientes, no son mutuamente excluyentes (Yukl, 2008).

En esta teoría se contemplan cuatro conductas transformacionales que aparecen en la taxonomía del cuestionario MLQ Multifactorial Leadership Questionnaire, como son: Influencia Idealizada, Consideración Individualizada, Motivación Inspiradora y Estimulación Intelectual, las cuales se determinaron eficaces sin importar el tipo de cultura o situación y se respalda en la relación positiva existente entre el liderazgo transformacional y la eficacia, y en la evidencia de las investigaciones empíricas que mostraron que en la mayoría de las situaciones, estas conductas pueden llegar a ser relevantes (Bass, 1996).

5.1.2.2 Liderazgo Transaccional. De acuerdo con Burns (1978), esta teoría considera que la ocurrencia del Liderazgo Transaccional sucede cuando el individuo toma la iniciativa de interactuar con otros, con la finalidad de intercambiar elementos de valor. Dichos intercambios están relacionados con dos estilos de comportamiento, uno de ellos basado en transacciones constructivas conocido como Recompensa Contingente y el otro, basado en transacciones correctivas denominado Gerencia por la Excepción.

El liderazgo transaccional se orienta al monitoreo y control de los individuos que se encuentran bajo subordinación, a través de medios económicos o racionales y las

investigaciones han evidenciado que las conductas asociadas al tipo transaccional, no se encuentran tan fuertemente relacionadas con la eficacia del liderazgo como sí lo está el transformacional (Yukl, 2008).

5.1.2.3 Liderazgo Situacional. La teoría del Liderazgo Situacional fue creada por Hersey y Blanchard (1977) y se encarga de especificar el tipo de conducta de liderazgo que debe ser ejercida dependiendo de los niveles de madurez presentados por los subalternos en su trabajo. Esta teoría determina el grado de intervención del líder de acuerdo con cuatro estilos que reflejan el grado de madurez en el individuo respecto a su trabajo:

- Decir: consiste en dirigir al subalterno y se caracteriza por ser un nivel de poca madurez.
- Vender: Consiste en entrenar al subalterno y se caracteriza por encontrarse en un nivel de madurez moderada.
- Participar: Consiste en que el líder se limite a dar soporte y se encuentra en un nivel de madurez moderado a alto.
- Delegar: El líder puede delegar y facultar al subalterno, lo que coloca este estilo en el nivel de alta madurez.

Según la investigación de Hersey y Blanchard (1977), existe la posibilidad de influir en el grado o nivel de madurez de un subalterno, a través de intervenciones en las cuales se les pueda desarrollar; sin embargo, el tiempo requerido para lograr mejorar el nivel de madurez del subalterno, depende de lo compleja que sea la tarea que tiene a cargo, así como de sus habilidades y la confianza que tenga en sí mismo. También se resalta en otras investigaciones que la madurez puede incluso retroceder por sucesos o eventos externos

que provoquen una caída en su motivación, lo que obligará al líder a realizar ajustes flexibles que permitan una supervisión cercana que le devuelva al estado de madurez anterior (Yukl, 2008).

5.1.2.4 Liderazgo Carismático. La teoría del Liderazgo Carismático fue influenciada por Weber (1947) quien consideraba al carisma como una capacidad, que permitía predecir los sucesos futuros o lograr milagros, puesto que consiste en una forma de influencia que no se basa ni en la autoridad formal ni en la tradición, sino en la percepción generalizada que tienen los seguidores, de que su líder cuenta con ciertas cualidades que lo hacen un ser excepcional y usualmente surgen en las situaciones de crisis con una visión radical capaz de ganar adeptos.

Existen otros supuestos que aportan nuevos fundamentos a la teoría, en los que se determina que las cualidades carismáticas del líder son atribuciones de sus seguidores que se generan basadas en la conducta del líder, su pericia y las características presentes en cada situación. Esto ayudó a comprender más a fondo los procesos de influencia dentro de los que se encuentra la identificación personal, que consiste en el deseo del subordinado de llegar a ser como su líder, debido a que emana fuerte autoconfianza, determinación, convicciones y una energía dinámica que son características que se pueden llegar a idolatrar (Conger y Kanungo, 1988).

Como complemento surge la investigación de House (1977) quien determinó los indicadores de carisma, partiendo del hecho que el líder carismático tiene un efecto infrecuente y profundo en sus seguidores, de manera que ellos perciben que las creencias de su líder son correctas, están dispuestos a obedecer de manera voluntaria, llegan a sentir afecto por él y se involucran emocionalmente con las metas organizacionales bajo la

creencia de que pueden contribuir al éxito de la misión trazada. A diferencia de Conger, en su investigación no se considera necesario que se le atribuyan capacidades extraordinarias al líder para encajar dentro del Liderazgo Carismático (Yukl, 2008).

5.1.2.5 Liderazgo de Servicio. Este tipo de liderazgo fue abordado por Robert Greenleaf (1970) en un intento por acercar el entendimiento de este intrincado tema desde una postura en la cual el líder no es aquel reconocible por sus rasgos de poder e influencia, sino por su especial motivación para servir a los demás, enfocando todo su interés en exponer las virtudes de empoderar y servir a aquellos que están a su cargo para lograr una mejor receptividad, mayor colaboración y sobre todo, beneficios ligados al éxito organizacional.

Greenleaf destaca que, a diferencia de los estilos de liderazgo tradicionales que pueden estar cargados de interés por el poder y se gestiona a través de él, el liderazgo de servicio se va manifestando de formas más sencillas y humildes al punto en que el líder encuentra el sentido a su integridad por medio de las contribuciones que va realizando a aquellos que lo rodean. Por ello expone que una manera correcta de orientar el liderazgo en las organizaciones es permitir que los excelentes servidores, con potencial y capacidad para liderar, lo hagan, de manera que primero se es servidor y luego líder, basado en el entendimiento de que así se logra una construcción más natural, percibido en un crecimiento no solo al nivel de equipo sino impactando al cliente positivamente por tener una base sólida en la preocupación genuina por las necesidades de otros (Greenleaf. 1977).

5.1.2.6 Liderazgo Inclusivo. El liderazgo inclusivo es abordado por varios autores desde la óptica de lo colaborativo, participativo, justo y equitativo, con un despliegue altamente humano en lo relacional, para el logro de la confianza y el respeto necesarios para que un líder pueda ser seguido, aspectos con los que Tony Booth y Mel Ainscow (2000)

definen en el contexto escolar como un estilo que fomenta el éxito por medio de un entorno que valora la diversidad y la utiliza para el desarrollo organizacional permitiendo que todos los miembros involucrados entreguen su aporte dentro de lo que termina por convertirse en una cultura que comparte los mismos valores.

Por otra parte, en su estudio de escuelas interculturales, Essomba (2006) hace una consideración relevante y es que pondera de mejor manera las relaciones interpersonales que la estrategia y los recursos; esto se debe a que este liderazgo está fundamentado en un interés claro en la obtención de un cambio social a través de la inclusión. Adicionalmente James Ryan (2006) establece al diálogo como un factor crucial, por ser el que permite tomar decisiones inclusivas que apunten a la formación de conciencia crítica de la que todos puedan participar.

5.1.3 Enfoques de Liderazgo

Debido a que la gran mayoría de las teorías relacionadas con el liderazgo, se basan en las características mostradas por el líder, centrados en alguno de los tipos ya definidos: rasgos, comportamiento y poder, se hace necesario presentar una clasificación en función de los enfoques existentes.

5.1.3.1 Enfoque de Liderazgo de Rasgos. Este enfoque destaca aspectos y atributos de los líderes como lo es su personalidad. Sus valores, las competencias con las que cuenta y sus motivaciones. Se considera uno de los primeros enfoques utilizados en las investigaciones de liderazgo y partían del supuesto de que existen personas con rasgos naturales de liderazgo como capacidades extraordinarias, energía desbordada y poder de persuasión alto (Yukl, 2008).

En estudios más recientes, se han relacionado los rasgos del liderazgo con el carisma, la flexibilidad y la influencia social del líder, así como también se ha investigado sobre si estas características pueden llegar a ser heredadas, en relación con la biología y la genética de los individuos (House y Aditya, 1997).

5.1.3.2 Enfoque de Liderazgo de Conductista. El enfoque conductista se basa en los comportamientos del líder y es producto de las falencias detectadas en el enfoque de rasgos que encaminó a los investigadores a poner sus esfuerzos en observar el trabajo real de los individuos en roles de dirección. Por ello, existen en este enfoque dos líneas de investigación. Una de ellas orientada a analizar cómo los directivos se organizan para dividir su tiempo, su responsabilidad y sus funciones, así como la forma en que afrontan los conflictos propios de su cargo. La otra, se concentra en identificar las conductas de liderazgo que se presentan como mayormente eficaces bajo una metodología de encuestas que describen estas características, buscando correlacionarlas con indicadores de eficacia (Yukl, 2008).

5.1.3.3 Enfoque de Liderazgo de Contingencia. Este enfoque explica que la eficacia de un equipo de trabajo está directamente relacionada con una estrecha correspondencia entre el estilo que maneja el líder y el grado o nivel de control que le es otorgado en una situación particular, en el que ganan relevancia los factores contextuales que tienen efecto sobre los procesos de liderazgo. Las variables situacionales comprenden la naturaleza del trabajo que realizan los individuos, las características de los seguidores y la naturaleza del entorno organizacional. Cuenta con dos subcategorías en donde la primera, determina hasta donde los procesos de liderazgo son propios de las organizaciones y sus culturas, por medio de comparativas de variables dependientes como

percepciones, pautas de conducta o procesos mediante los cuales generan influencia (Fiedler, 1967).

La segunda se enfoca en identificar cuáles son los aspectos encargados de moderar la relación entre los atributos del líder y la eficacia de este, bajo el supuesto de que los distintos atributos podrán ser eficaces en diferentes situaciones, pero este mismo atributo podrá no ser óptimo para todas las situaciones y escenarios, por lo que es allí donde las decisiones del líder toman relevancia según la forma en que aborda lo que sucede en su entorno (Northouse, 2007).

5.1.3.4 Enfoque Integrador. El enfoque de tipo integrador pretende analizar más de un tipo de variable de liderazgo de manera combinada dentro del mismo estudio investigativo, sin embargo, en la actualidad no es común poder encontrar una teoría que logre abarcar todos los enfoques de manera simultánea para analizar la gran mayoría de variables que son de interés en este campo. Existen ejemplos de este enfoque aplicado como el desarrollado en la teoría del autoconcepto del liderazgo carismático, que se originó a partir de la propuesta de House (1977) que se basaba en analizar procesos observables de comportamiento de los líderes. Sin embargo, la ambigüedad en los procesos de influencia llevó a posteriores revisiones que buscaron integrar variables relevantes en otras teorías, ampliando la propuesta original e incluyendo aspectos de la motivación humana que previamente no se habían contemplado y profundizando en los detalles de los procesos de influencia combinando dichas variables (Shamir, House y Arthur, 1993).

5.1.2.5 Otros Estudios Relacionados con Liderazgo a Nivel Latinoamérica

Dentro de las investigaciones existentes, orientadas al estudio y análisis de los estilos de liderazgo en las organizaciones y sus efectos, se identificaron algunos para los países de Perú, Ecuador y Colombia, que sirven de referencia comparativa para el abordaje metodológico a realizar en la presente investigación.

En una investigación realizada se identificaron los estilos de liderazgo y su relación con el clima laboral en los diferentes niveles jerárquicos, partiendo del modelo de Rango Total de Bass y dos instrumentos de medición. Uno de ellos el MLQ, en su versión corta 6-S para la identificación de estilos de liderazgo y el segundo, un cuestionario de clima laboral desarrollado en la Escuela Politécnica Nacional, con lo que se logró validar la existencia de una correlación positiva entre algunos estilos de liderazgo y la percepción favorable de clima laboral en la compañía (Rosero y Chávez, 2017).

En otra investigación realizada, sobre los estilos de liderazgo y niveles de productividad, se analizaron las variables de liderazgo por medio de encuestas con alta confiabilidad de acuerdo a la medida estadística de Alfa de Cronbach, basadas en el modelo propuesto por Likert, el cual se basa en el estudio de cuatro comportamientos a saber: Autoritario coercitivo, Autoritario benevolente, Consultivo y Participativo. Dicha investigación se analizó por medio del software estadístico SPSS versión 22 y se determinó que existe correlación positiva perfecta, lo que confirma la hipótesis que indica que los estilos de liderazgo se relacionan con la productividad laboral dentro del contexto de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad objeto de estudio (Guerrero y Vásquez, 2016).

En el contexto colombiano, se identificó una investigación en relación con los estilos de liderazgo de los académicos de una institución de educación superior pública en la ciudad

de Bogotá, en la cual se utilizó como instrumento de recolección de datos el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ en su versión x5 corto, con el que se midieron las percepciones de los estudiantes del programa objeto de estudio. Esta investigación encontró que la mayor frecuencia percibida se orienta al uso del liderazgo transformacional y que la Influencia Idealizada es la dimensión mayoritariamente percibida por los estudiantes, así como el estilo Laissez-Faire es el menos percibido, lo que permite comprender cómo funcionan los estilos de liderazgo en el entorno académico (Ramos Suarez, 2020).

5.1.5 Modelo de Liderazgo de Rango Total

Este modelo es una refinación y mejora realizadas a la teoría de Liderazgo Transformacional de Bass (1985) y es considerado como la integración de las teorías previas desarrolladas para analizar tanto el carisma de los líderes como los liderazgos transaccionales y transformacionales, dándole un carácter más universal dentro del amplio grupo de teorías existentes y convirtiéndola en precursora de teorías modernas como la del Liderazgo Instrumental (Antonakis y House, 2014).

El modelo de Rango Total es uno de los más relevantes para el campo investigativo del liderazgo actual y ha ganado importancia con el tiempo, debido a que hasta el año 2014, cerca de un 30% de las investigaciones y publicaciones relacionadas con temas de liderazgo, tomaban como base la teoría transformacional y aplicaban el instrumento MLQ en sus diferentes versiones adaptadas (Tal y Gordon, 2016).

Lo anterior hace al modelo conveniente para abordar la presente investigación por cuanto su metodología e instrumento, permite realizar un análisis con enfoque integrador como el mencionado anteriormente.

5.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una de las temáticas con mayor relevancia en el presente trabajo por cuanto juega un papel fundamental en la esencia misma de la organización, independiente de si se trata de una entidad del estado o una empresa privada, dando a esta un carácter trascendental en lo que respecta a la gestión efectiva, lo que convierte en necesaria una revisión de las definiciones y aportes de los autores más destacados, buscando vínculos con elementos tratados en esta investigación, como el cambio, la transformación, la motivación y el liderazgo así como su importancia como factores en este contexto, en busca de obtener una comprensión profunda de cómo se comparte la cultura, se comunica a través de símbolos y hereda por generaciones en las organizaciones (Nelson & Campbell, 2013)

Así como la sociedad humana, analizada desde la antropología, evidencia la existencia de una cultura, también las organizaciones presentan rasgos de esta, los cuales han sido planteados por algunos autores desde los primeros estudios de Hawthorne (1970) quien describía la cultura desde los grupos de trabajo dada la necesidad de las organizaciones por hacer frente a los entornos competitivos, los cuales posteriormente fueron complementados por Kennedy y Deal (1982). quienes introducen conceptos como los valores, lo simbólico, la comunicación y los rituales que sostienen la cultura y los aportes de William Ouchi quien en sus investigaciones estudiaba factores como el compromiso, el control, la toma de decisiones, la responsabilidad y la preocupación de las personas (Ouchi, 1981), llegando a definiciones más modernas que explican cómo la cultura direcciona a los individuos que hacen parte de la organización, por medio de valores,

comportamientos y creencias interiorizadas con el paso del tiempo. como las presentadas en la Tabla 3 de la siguiente manera:

Tabla 3. Definiciones de cultura organizacional

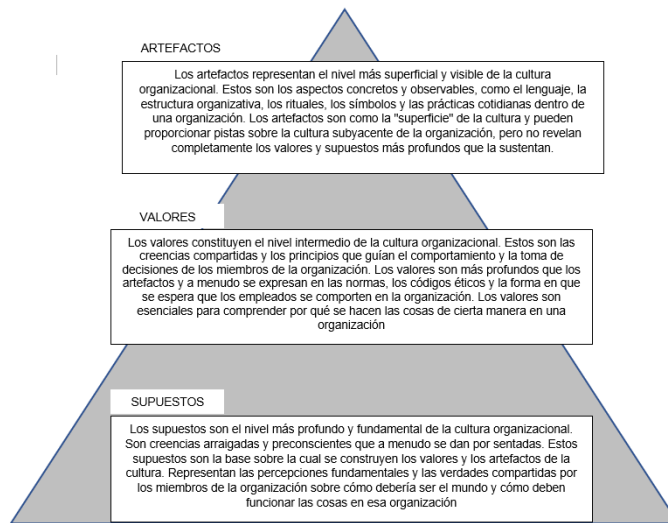
Autor	Cultura Organizacional
Kreitner y Kinicki (1997)	La cultura organizacional actúa como un vínculo social que cohesiona a los integrantes de la organización. Se manifiesta en dos niveles, uno externamente visible y otro menos evidente pero más resistente al cambio. En el nivel menos visible, la cultura refleja los valores compartidos por los miembros de la organización, los cuales tienen una duración prolongada en el tiempo y muestran una mayor resistencia al cambio.
Nonaka y Takeuchi (1999)	La cultura puede ser definida como un sistema de significados compartidos que tiene la capacidad de aprender, modificar su propia estructura y desarrollarse con el tiempo a través de la interacción social entre sus miembros, así como con su entorno.
Morcillo y Bueno (2003)	Es un modo de pensar y comportarse que promueve, fomenta y arraiga valores y actitudes en la empresa propicias para inspirar, adoptar e impulsar ideas y cambios que conduzcan a mejoras en su rendimiento y eficiencia. Esto puede incluir la disposición a desviarse de prácticas convencionales o tradicionales cuando sea necesario.
O'Reilly, Chatman, y Caldwell (1991)	La cultura organizacional se puede interpretar como un sistema de significados que son compartidos por los miembros de una misma organización y esto la hace diferente de otras. Este sistema se compone por siete elementos capaces de describir la esencia de dicha cultura: Innovación, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.
Schermerhorn (2004)	La cultura organizacional es definida como un sistema de acciones, valores y creencias de carácter compartido, que se forma en la organización para guiar el comportamiento de sus integrantes, convirtiéndose en el núcleo que influye en la toma de decisiones y el actuar de la compañía,

Nota. Elaborado a partir de la recopilación de las definiciones de los diferentes autores modernos.

Teniendo presentes los conceptos anteriores, se puede avanzar con los niveles de cultura organizacional que existen, en donde Edgar Schein (1988) propone una estructura en tres niveles que conecta con muchos de los planteamientos vistos previamente:

Artefactos, Valores y Supuestos. Estos niveles se orientan sobre cómo las capas generan interacciones —conformando la dinámica presente en las organizaciones— e influyen profundamente en su identidad, como se expresa en la pirámide de conceptos adoptados en la Figura 3.

Figura 3. Niveles de la Cultura Organizacional de Schein



Nota. Elaborado a partir de Schein (1988)

El constructor de los niveles se complementa por el mismo autor, contextualizando respecto al rol que toman los líderes en la conformación de la cultura organizacional y su reforzamiento, por medio de cinco elementos a los cuales atribuye especial importancia para una adecuada gestión cultural: 1. a qué presta atención el líder, 2. cómo reacciona el líder ante la crisis, 3. cómo se comportan los líderes, 4. cómo los líderes asignan las recompensas y 5. cómo contratan y despiden individuos. También muestra estudios que han demostrado que los empleados suelen identificarse con sus líderes y emular sus comportamientos —como de emprendimiento o de iniciativa de los gerentes— por ser los referentes de lo que pueden ser comportamientos apropiados y valiosos para la

organización. Esto se consigue cuando el líder mediante la enseñanza, el ejemplo o el coaching, refuerza los valores organizacionales que sustentan la cultura

Nelson y Campbell (2013) explican que, los dos elementos restantes hacen referencia a cómo los líderes asignan las recompensas y cómo contratan y despiden individuos. El primero centra su atención a que sea recompensado por parte del líder, los comportamientos de los trabajadores que sean consistentes con los valores que profesa la organización; mientras el segundo, genera consistencia a partir del reclutamiento de personal que traiga consigo comportamientos similares o afines a los existentes en la organización, de manera que se perpetúa la cultura de la compañía por medio de la contratación y por medio del despido, se percibe la manera en que el líder administra el castigo y la justicia al manejar los comportamientos de los empleados, que son contrarios a los organizacionales.

En esencia, se declara la relevancia del rol de los líderes en la construcción y consolidación de la cultura organizacional y estos cinco elementos trabajando en conjunto de la manera correcta, tienen la capacidad de asegurar la conformación de una cultura organizacional alineada con los valores, en donde, los líderes transformacionales tienen la posibilidad de crear culturas mayormente adaptativas lo que ha demostrado poder aumentar el desempeño de la unidad de negocio (Nelson & Campbell, 2013).

5.3 Cambio Organizacional

En el mundo de la gestión empresarial, el concepto de cambio organizacional ha sido tema de estudio fundamental a lo largo de la historia, sin embargo, definir con precisión lo que es, no es tarea fácil, debido a la diversidad de perspectivas que han surgido con el paso

del tiempo. Dicha diversidad refleja la complejidad intrínseca del concepto en sí mismo, ya que involucra múltiples dimensiones, desde la reestructuración de procesos y sistemas hasta la transformación de la cultura y la gestión de los recursos humanos.

Para tener una comprensión clara de lo que implica el cambio organizacional, resulta indispensable explorar una serie de definiciones propuestas por referentes en el tema, quienes revelan diversos matices en términos de enfoque y alcance, ofreciendo una perspectiva enriquecedora de cómo el cambio organizacional ha sido conceptualizado y abordado.

5.3.1 Definiciones

Para introducir a una definición completa, se hace necesario establecer en primera instancia lo que se puede interpretar respecto de la palabra cambio, pues algunos autores como French y Bell (1996), consideran que esta palabra representa la diferenciación entre el estado anterior de algo y su nuevo estado, o como lo define De Faria Mello (2002) quien lo simplifica para entenderlo como la alteración que sufre un estado, situación o condición, a partir de lo cual, se podría considerar como una transformación de los aspectos o características significativas (Hernández Palomino, 2017). A partir de esta base, se desea presentar, la manera en que varios referentes en el tema han concebido su propia definición.

Según la concepción de Kurt Lewin (1951), se puede conceptualizar como un proceso de cambio intrínseco en una organización que se origina a partir de sus componentes fundamentales, incluyendo su estructura, cultura, procesos y estrategias. Este proceso de transformación se caracteriza por la interacción constante de dos fuerzas principales: las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsoras. Estas fuerzas operan de manera sinérgica para

reconfigurar la organización y mejorar su eficiencia, eficacia y capacidad de adaptación a las demandas del entorno actual.

Por otra parte, Schein (1988) plantea que el cambio organizacional es un proceso que abarca la creación y la incorporación de nuevas creencias, estructuras valores y prácticas dentro de una organización. Esta dinámica de cambio no solo afecta aspectos superficiales, sino que conlleva una profunda transformación de la cultura organizacional en su totalidad. De acuerdo el autor, este proceso de cambio trasciende lo estrictamente superficial y actúa como un motor de modificación en la esencia misma de la organización, influyendo en su manera de pensar, actuar y relacionarse, lo que a su vez repercute en su identidad y la forma en que opera dentro de su entorno.

Para Kotter (2004), el cambio organizacional puede interpretarse como un proceso estratégico y deliberado en el que una organización estructura y ejecuta de manera planificada transformaciones sustanciales en sus elementos esenciales, abarcando sus sistemas, estructuras, culturas y prácticas. Estas modificaciones tienen como propósito permitir que la organización se adapte eficazmente a un entorno en constante cambio y logre alcanzar sus metas estratégicas a largo plazo. De este modo, se enfatiza la necesidad de una gestión proactiva y estratégica del cambio como parte de la estrategia organizativa.

Argyris y Schön (1978), aportan elementos fundamentales pues exponen que consiste en un proceso de aprendizaje orientado a la detección y corrección de errores, planteando así, que de esta manera se logra una adaptación a condiciones nuevas que da cabida a la mejora continua de la operación en la organización.

Por último, Bennis (1973) enlaza el concepto del cambio con el liderazgo, indicando que este consiste en la forma en que la organización lidera con una visión compartida, una movilización colectiva sustentada en el compromiso en busca de una transformación. Adicionalmente, Rogers (1962), interrelaciona el concepto de cambio con el de cultura, definiendo este como la adopción y difusión de innovaciones al interior de una organización, dando un énfasis en la propagación de las nuevas ideas por medio de su cultura organizacional.

Se plantea entonces, desde la postura de Miller (1982), que existen diferentes tipos de cambio organizacional en los que los gerentes pueden orientarse para lograr que sus empresas lleguen a ese estado futuro que se desea, sin embargo, pueden ser resumidos y categorizados en dos: Evolutivo y Revolucionario como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Tipos de cambio organizacional

Características	Cambio Evolutivo	Cambio Revolucionario
Velocidad de cambio	Gradual y creciente	Rápido y drástico
Naturaleza del cambio	Incremental y específico	Radical y amplio
Alteración de la naturaleza	No incluye alteraciones drásticas	Busca formas rápidas de eficacia
Estrategia y estructura	Ajustes constantes para adaptarse a modificaciones	Resulta en un cambio radical en metas y estructura
Instrumentos del cambio	Teoría de sistemas sociotécnicos, Calidad Total, Grupos de trabajo flexibles	Reingeniería, reestructuración, innovación
Implementación	Programas graduales y espera de resultados	Acción rápida y decisiva ante alteraciones inesperadas
Necesidades de cambio	Mejoras graduales en la forma de realizar el trabajo	Alteraciones inesperadas o desastres inminentes
Repercusiones en la organización	Niveles corporativo, divisional, funcional, grupal, individual	Afecta a todos los niveles de la organización

Nota. Elaborado a partir de Miller (1982)

Dichos tipos de cambio son abordados por los diferentes autores desde teorías que insertan conceptos que ayudan a entender los variados enfoques desde los cuales se puede entender el proceso de cambio y pasarán a ser explicados a continuación.

5.3.2 Teorías del Cambio Organizacional

5.3.2.1 Teoría del Campo de Fuerza. Desde el punto de vista de la teoría de Lewin (1951), el cambio organizacional se da por dos fuerzas (la fuerza impulsora que toma efectos positivos en el cambio y la fuerza restrictiva que aporta efectos negativos al proceso) y en tres etapas: descongelamiento, avance y recongelamiento. El descongelamiento consiste en la creación de conciencia sobre una necesidad de cambio que existe para la organización, el grupo o el individuo, que se clarifica al punto en que se descongela el patrón de comportamiento actual y se acepta que dicho cambio se hace indispensable, derritiendo las prácticas anticuadas para ser desaprendidas. La segunda, el avance, se refiere al descubrimiento y adopción de comportamientos nuevos y diferentes a los antiguos, con los que la organización, el grupo o el individuo se identifica a tal punto, que logran aprenderlos desde un interés genuino generado al evidenciar la eficacia de los mismos. La tercera, recongelar busca reforzar y soportar los nuevos comportamientos para incorporarlos y solidificarlos, convirtiéndose entonces en la práctica actual habitual, como se representa en la Figura 4 que resalta su estructura.

Figura 4. Etapas del cambio organizacional según Lewin



Nota. Elaborado a partir de Lewin (1951)

Cuando las fuerzas impulsoras actúan en este proceso de cambio, haciéndose mayores que las fuerzas restrictivas, el proceso de cambio se vuelve exitoso, no obstante, si las fuerzas restrictivas son mayores, el esfuerzo por el cambio termina fracasando y de esta manera, se sostienen las viejas costumbres o prevalece la situación original (Lewin, 1947).

5.3.2.2 Teoría del Desarrollo Organizacional. La teoría desarrollada por Beckhard y Lippitt citados por Guízar M. (2013), se construye sobre la premisa de que las organizaciones se comportan como sistemas de alta complejidad, inherentemente dinámicos, con una necesidad de adaptación y evolución que les permita su supervivencia y el alcance del éxito. Dentro del modelado de su teoría establecen seis etapas que explican cómo sucede el cambio organizacional y proporcionan un marco detallado de cómo ocurre la transformación de manera secuencial como se explica en la Tabla 5 a continuación:

Tabla 5. Etapas del cambio organizacional según Beckhard y Lippitt

ETAPA	DESCRIPCIÓN
1. Establecimiento de una necesidad de cambio	Reconocimiento de la necesidad de cambio, que surge a partir de una revisión de factores externos e internos
2. Creación de una visión compartida	Desarrollo de una visión a largo plazo que involucre a todos los miembros en un objetivo común.
3. Desarrollo de una estrategia de cambio	Elaboración de una estrategia detallada que incluye pasos, recursos y roles y responsabilidades.
4. Movilización de la organización	Movilización de recursos, comunicación de objetivos, capacitación y creación de un ambiente colaborativo.
5. Consolidación del cambio	Revisión y adaptación continua de procesos y estructuras para mantener el cambio a lo largo del tiempo.
6. Reforzamiento del nuevo estado	Reforzamiento del nuevo estado a través de retroalimentación y celebración de logros.

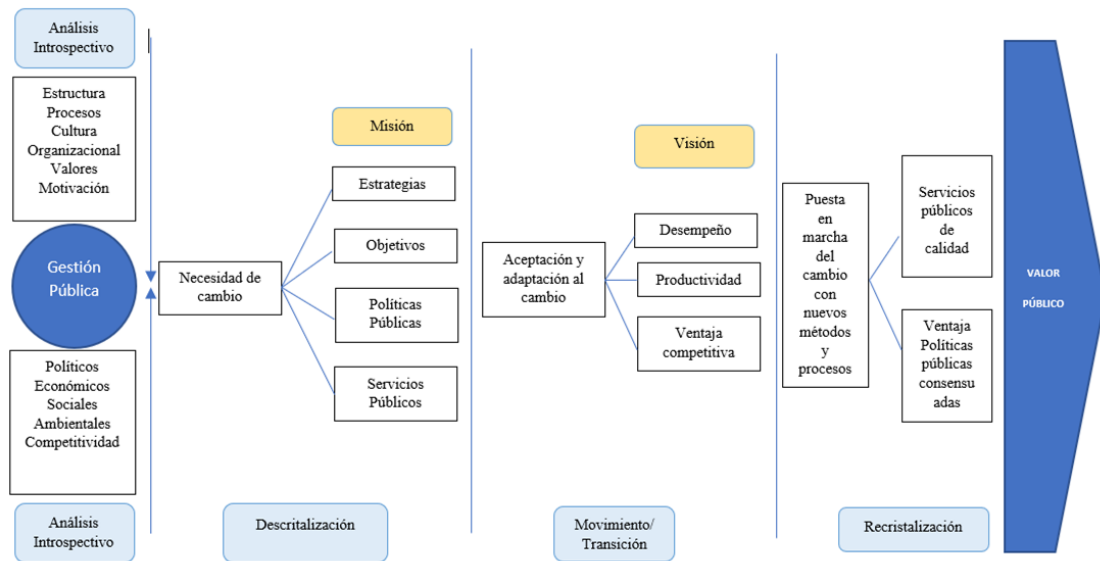
Nota. Elaborado a partir de Guízar Montúfar, R. (2013)

5.3.2.3 Teoría Institucional del Cambio. Esta teoría fue creada por Liao y Lin Teo (2018), quienes plantean que a medida que las organizaciones pierden la institucionalización, comienza a producirse un cambio organizacional por la pérdida de la alineación de actividades que previamente se encontraban arraigadas en sus prácticas y cultura; sugieren que el cambio no debe simplificarse a entenderse como una incorporación de políticas, personal o conocimiento, sino concebirlo como un proceso complejo que naturalmente desvincula actividades institucionalizadas que deben ser removidas por prácticas modernas afines al cambio requerido, lo que implica un distanciamiento de las prácticas tradicionales en busca de cambios que pueden alterar la esencia misma de la empresa.

Eli-Adrianzen Canales (2022), diseña a partir de los conceptos y planteamientos de Liao y Lin Teo una estructura del proceso de cambio organizacional que surge en el contexto de la gestión pública de un país latinoamericano como Perú, el cual guarda

aspectos similares con la administración pública colombiana y representa un aporte valioso para la interiorización de la esencia de la teoría institucional del cambio como se expresa en la Figura 5.

Figura 5. Proceso de cambio organizacional en la gestión pública



Nota. Elaborado a partir de Eli-Adrianzen Canales, T. (2022)

5.3.2.4 Teoría del Cambio Planificado. La teoría que contempla las fases de descongelamiento, avance y recongelamiento recibe una mejora significativa por parte de Schein (1988) quien agrega los mecanismos psicológicos que toman partido en el proceso del cambio incluyendo el factor motivacional como aspecto fundamental en la transición del cambio, desde una óptica que amplía dichas fases con un enfoque particular en gestar mejoras en los individuos, grupos y organizaciones teniendo en cuenta las dinámicas sociales subyacentes (Duarte, 2022) como se detalla a continuación en la Tabla 6.

Tabla 6. Adaptación del modelo de Lewin por Schein

Etapa	Descripción
Descongelamiento	En esta fase inicial, se requiere que las personas encuentren la motivación esencial que las comprometa con el proceso de cambio. Dicho estímulo se logra mediante la confrontación de la conducta actual, generando sentimientos de ansiedad y culpa. La premisa fundamental dicta que el cambio se materializará solamente si los colaboradores experimentan un sentido de seguridad psicológica que les permita reemplazar las prácticas y comportamientos anteriores con nuevas alternativas.
Movimiento	En la segunda fase tiene lugar un proceso de reestructuración cognitiva en los individuos. Surge entonces la necesidad de proporcionar información y pruebas que respalden la factibilidad y deseabilidad del cambio. Los individuos se preparan para asimilar nuevas fuentes de información y conceptos, lo cual se logra a través del modelado de conductas ejemplares o la recopilación de información relevante del entorno circundante.
Recongelamiento	En esta última fase, se diseñan mecanismos necesarios para establecer un nuevo estado organizacional. La labor principal radica en la integración de las nuevas conductas en la personalidad y actitudes de las personas, asegurando que los cambios se ajusten tanto al individuo como a su contexto social. El enfoque está en la consolidación de las transformaciones en la cultura de la organización.

Nota. Elaborado a partir de Schein (1988)

5.3.2.5 Teoría del Cambio Planificado en Ocho Etapas. Mediante esta teoría, Kotter (1997) establece de manera detallada la manera en que tiene lugar el proceso de cambio organizacional, diferenciando la administración del liderazgo, dando un rol especial al Líder por ser el elemento que Kotter plantea como constante necesaria insustituible para superar los desafíos y garantizar el éxito en el proceso de cambio organizacional, enfatizado en los pasos dos, cuatro, cinco y ocho del proceso presentado en la Tabla 7:

Tabla 7. Proceso de cambio organizacional de Kotter

Etapa	Pasos	Descripción
Etapa 1: Establecer una Sensación de Urgencia	Paso 1	Identificar y comunicar de manera efectiva las razones que justifican el cambio.
	Paso 2	Crear un equipo de cambio dedicado y apasionado.
	Paso 3	Desarrollar una visión convincente para el cambio.
Etapa 2: Crear la Coalición Guía	Paso 4	Comunicar la visión a través de toda la organización.
	Paso 5	Capacitar a los empleados para actuar en función de la visión.
Etapa 3: Reforzamiento y Sostenibilidad del Cambio	Paso 6	Generar victorias a corto plazo y celebrar los logros.
	Paso 7	Consolidar las mejoras y seguir impulsando el cambio.
	Paso 8	Anclar la nueva cultura y hacer que el cambio sea parte del ADN de la organización.

Nota. Elaborado a partir de Kotter (1997)

5.4 Administración Pública

De acuerdo a la Constitución Política vigente a 1991, Colombia es considerada un Estado social de derecho, democrático, participativo y pluralista, que se fundamenta en el trabajo, la dignidad y la solidaridad, para el que prevalece el interés general, cuyas funciones están distribuidas entre tres ramas del poder existentes como se describe a continuación en la Tabla 8 (Constitución Política de Colombia, 1991).

Tabla 8. Funciones de las ramas del poder en Colombia

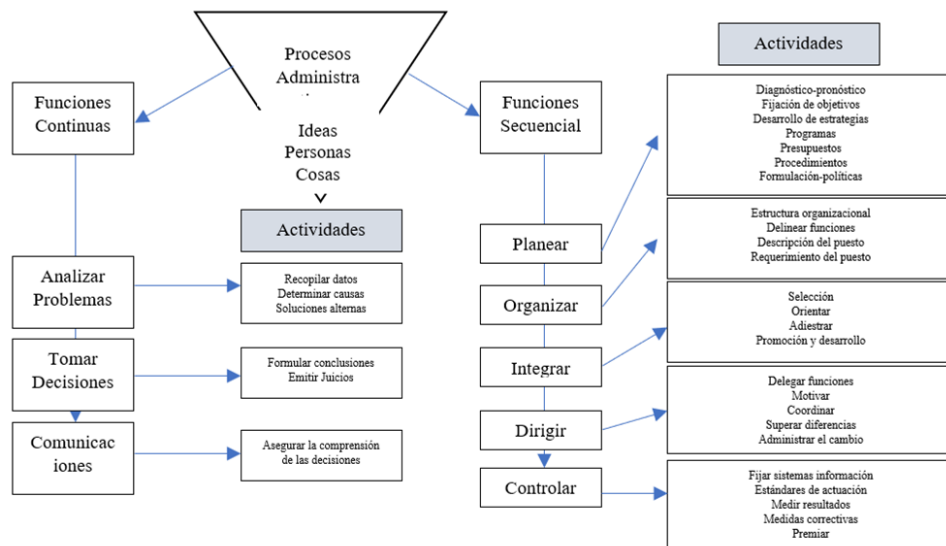
Rama del Poder	Funciones Principales
Poder Ejecutivo	Ejecutar y hacer cumplir las leyes.
	Administrar el gobierno y sus políticas.
	Representar a Colombia en asuntos internacionales.
	Dirigir las fuerzas armadas y de policía.
Poder Legislativo	Elaborar, debatir y aprobar leyes.
	Supervisar y controlar las acciones del Ejecutivo.
	Representar a la ciudadanía en la toma de decisiones.
Poder Judicial	Interpretar y aplicar las leyes en casos judiciales.
	Garantizar la justicia y proteger los derechos civiles.
	Resolver disputas legales y administrativas.

Nota. Elaborado a partir de la Constitución Política de Colombia (1991)

Para comprender al detalle, lo que representa la Administración Pública en Colombia, la cual recae sobre el poder ejecutivo, se precisa del análisis epistemológico de la palabra “Administración”, el cual se conforma por el prefijo “Ad” que significa Hacia y el complemento “Ministrativo” el cual proviene de la palabra Minister y representa la Subordinación, con lo cual la palabra administración se puede interpretar como el servicio hacia los demás y por ende, el término administración pública es comúnmente asociado a la prestación del servicio al pueblo y a necesidades de este mismo carácter claramente colectivo (Rico & Rico, 2013).

Adicionalmente, los mismos autores hacen una síntesis del proceso que se lleva a cabo al administrar, el cual es significativamente importante en la medida en que permite visualizar las actividades de tipo administrativo que tienen lugar en la gestión habitual de las compañías en el contexto colombiano y que pueden presentarse de la misma manera incluso en el sector público moderno, como se ilustra en la Figura 6.

Figura 6. Síntesis del proceso administrativo



Nota. Elaborado a partir de Rico y Rico (2013)

La administración pública en Colombia entonces hace relación al conjunto de entidades que hacen parte de la rama ejecutiva, así como aquellas que ejerzan funciones del tipo administrativo y son representadas por el presidente de la república. Su labor gana gran relevancia en la organización del Estado, por cuanto se encarga de la articulación de los sistemas y del direccionamiento del desarrollo al encargarse de las funciones de gobierno y administración y de las acciones necesarias para cumplir con los fines del Estado, rigiéndose por la Ley 489 de 1988 del Congreso de la República de Colombia, denominada Estatuto Básico de la Administración Pública (Alcaldía de Bogotá, s.f.).

Para que el Estado logre un mayor aprovechamiento de los recursos y se pueda facilitar la participación de los habitantes en la vida pública, Colombia se divide en Entidades Administrativo-Territoriales de menor nivel, lo que se conoce como descentralización administrativa de acuerdo a los artículos 285 al 321 de la Constitución Política (1991) dentro de las cuales existen: departamentos, municipios, distritos y territorios indígenas, conformando los diferentes niveles de la organización del territorio colombiano (Cancillería de Colombia, s.f.).

Mediante el Decreto Ley 1421 de 1993, se instituye para el gobierno y la administración del Distrito Capital de Colombia, una estructura compuesta por los sectores central, descentralizado y el de localidades. El primero se compone de el Despacho del alcalde, las Secretarías, dentro de las que se encuentra la Entidad objeto de estudio, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá que por medio de la Dirección del Sistema del Distrital de Servicio a la Ciudadanía administra a la RED CADE y los Despachos Administrativos (Servicio Civil, s.f.). En la Figura 7 se aprecia con mayor

detalle la estructura con la que se organiza y administra públicamente el Distrito Capital del país.

Figura 7. Estructura General del Distrito Capital

DESPACHO DEL ALCALDE										
Jefatura de gabinete		Oficina Consejería de Comunicaciones		Altas Consejerías		Alta Consejería Distrital de Tecnologías de la información y las comunicaciones		Oficina Alta Consejería de Paz, Víctimas y Reconciliación		
SECTOR CENTRAL			SECTOR DESCENTRALIZADO							
Secretarías cabezas de Sector	Departamento Administrativo	Unidad Administrativa Especial (sin personería jurídica)	ADSCRITAS				VINCULADAS			
			Fondos	Establecimiento público	Institutos	Empresas Sociales del Estado	Empresas Industriales y Comerciales del Estado	Empresas de Servicios Públicos	Sociedades	
			Agencias	Unidad Administrativa Especial (con personería jurídica)			Asociaciones	Ente Universitario Autónomo	Agencias	
ORGANISMOS DE CONTROL										
CONCEJO DE BOGOTÁ			PERSONERÍA DE BOGOTÁ		CONTRALORÍA DE BOGOTÁ			VEEDURÍA DISTRITAL		

Nota. Elaborado a partir de los datos de la Alcaldía de Bogotá (s.f.)

5.5. Diseño Instruccional

El Diseño Instruccional (DI) es considerado como un proceso esencial en la planificación y ejecución de acciones formativas de alta calidad. En este contexto, destacados autores como Bruner (1969), Berger y Kam (1996) y Reigeluth (1999), han enriquecido la comprensión del DI, conceptualizándolo como la disciplina encargada de configurar ambientes y recursos que faciliten el aprendizaje, al tiempo que recomienda métodos eficaces de instrucción. Bajo un enfoque cognitivista y constructivista, respaldado de manera integral por las propuestas de Kemp (1985), se enfatiza la necesidad de una planificación sistemática que abarque desde la evaluación hasta la implementación y diseño de materiales y programas, por lo que a continuación se presentarán modelos que cumplen con las mencionadas características.

5.5.1 Modelo ADDIE

El modelo ADDIE, es un acrónimo de las fases Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación y representa un modelo integral de diseño instruccional. Este enfoque guía el desarrollo de cursos y recursos educativos de manera sistemática, la cual no solo es usada en educación virtual sino en la presencial. El Análisis implica identificar necesidades y objetivos de aprendizaje, mientras que el Diseño se centra en la planificación detallada, seleccionando métodos y materiales. El Desarrollo se enfoca en la creación de contenido, seguida de la Implementación, donde se ejecuta el curso y, por último, la Evaluación, tanto formativa como sumativa, mide la efectividad del diseño. Estas fases pueden seguirse secuencialmente, sin embargo, el modelo ADDIE permite flexibilidad, facilitando su aplicación ascendente o simultánea. La variación de prototipado rápido es común en la formación en línea y ofrece al diseñador la ventaja de retroalimentación continua, permitiendo ajustes en cualquier fase según los resultados de la evaluación formativa para hacerla más eficiente y efectiva (Sarmiento, 2004).

5.5.2 Modelo 70-20-10

El modelo 70-20-10, propone que la adquisición óptima de habilidades y conocimientos ocurre principalmente fuera de los entornos educativos formales. Según Martínez et al. (2017), este modelo propone que el 70% del aprendizaje se logre mediante experiencias prácticas en el trabajo, permitiendo a los individuos reflexionar y abordar desafíos laborales. El 20% se centra en el aprendizaje social, fomentando la interacción con otros para recibir feedback y participar en comunidades de práctica. Por último, el 10% restante se relaciona con la instrucción formal, adquirida a través de seminarios, congresos o diplomados. Este enfoque, implementado en diversas organizaciones, no solo resalta la

importancia de la práctica laboral, sino que también facilita una evaluación centrada en procesos y resultados, contribuyendo así a un desarrollo integral y equilibrado del aprendizaje en el entorno laboral.

5.5.3 Modelo 4CID

Este modelo conocido como los Cuatro Componentes del Diseño Instruccional, se enfoca en resolver algunas limitaciones identificadas en modelos previos que evitaban que se aplicaran en entornos de mayor complejidad, centrándose en cuestiones más relevantes como la manera en que se deben enseñar las habilidades complejas de manera que permitan resolver problemas en situaciones del contexto real, promoviendo el desarrollo en el alumno de un conocimiento reflexivo experto, priorizando el learning by doing o el aprender haciendo por medio de la estructura de cuatro componentes: Descomponer las habilidades en principios, Análisis de habilidades, Selección del material didáctico y Definir la Estrategia Formativa (van Merriënboer,1997).

5.5.4 Modelo ASSURE

Este modelo, basa su funcionamiento en la planificación secuencial y sistemática de la educación, apoyada principalmente en herramientas de orden tecnológico y de comunicaciones, orientado hacia los procesos típicos presentados en el aula tradicional de salón de clases. De acuerdo a Heinich, Molenda, Russel y Smaldino (1999), este modelo se compone de seis procedimientos consecutivos que tienen comienzo en el Análisis de los alumnos (Analyze), seguido de la Fijación de los Objetivos (State) y de la Selección de los métodos de formación, la tecnología a utilizar y la manera en que se hará la distribución de los materiales didácticos (Select). Continúa con la utilización de materiales y medios (Utilize) pasando hacia la Exigencia de la participación del estudiante (Require) y

concluyendo con la Evaluación y Revisión de los resultados (Evaluate), proporcionando un marco efectivo aplicable a una gran variedad de contextos educativos.

5.5.5 Modelo KEMP

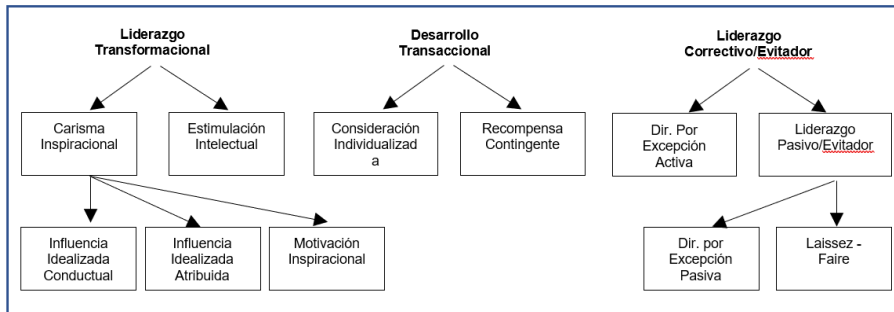
El modelo de Jerold Kemp (1985) de diseño instruccional es presentado como un enfoque apropiado para la planificación de programas a gran escala que involucren una amplia variedad de grupos y recursos. Inicia su proceso con metas generales, desde las cuales se seleccionan y enumeran los temas a abordar, estableciendo los propósitos deseados por los educadores y evaluando las características particulares de los estudiantes. La combinación de estas características estudiantiles con los objetivos generales conduce a la definición de objetivos de aprendizaje específicos. Después, se seleccionan contenidos conceptuales, procedimentales y los actitudinales, redactando pruebas previas y seleccionando procedimientos y materiales de enseñanza. La evaluación, tanto del aprendizaje de los alumnos como del plan de instrucción, se convierte en un componente clave de este modelo. Además, se respaldan las actividades y recursos mediante servicios auxiliares, que incluyen aspectos esenciales para el desarrollo de planes, como equipos y personal técnico.

5 Diseño Metodológico

El presente trabajo busca en primera instancia describir los estilos de liderazgo, mediante la aplicación del modelo de Liderazgo de Rango Total cuya validación se realiza mediante el denominado Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) que contempla tres tipos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el Laissez Faire conocido también como No liderazgo, con los cuales se busca un perfil óptimo que

consiste en una progresión gradual desde el laissez faire hacia el transaccional y posteriormente una aplicación más frecuente del transformacional (Bass & Avolio, 1994). El modelo que se planea administrar es el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), en su versión MLQx5 corta traducida al español (Morales, J. & Molero, F., 1995), para sus dos formas, MLQ5x Líder en la que este se autoevalúa y MLQ 5x Clasificador que es contestada por los seguidores o subordinados, y adaptada por Vega y Zabala (Vega & Zavala, 2004). Se compone por tres variables de primer orden para cada uno de los liderazgos contenidos en este, relacionadas con variables de segundo orden como se aprecia en la Figura 8.

Figura 8. Relación de las variables de primer orden con las variables de segundo orden



Nota. Elaborado a partir de Vega & Zavala (2004)

Este instrumento se cuantifica mediante una escala del tipo Likert que va desde cero (0) como calificación mínima hasta cuatro (4) como puntaje máximo y su selección como instrumento a utilizar se sustenta en que este ya ha sido previamente validado y ampliamente utilizado en varios escenarios y contextos para investigaciones de liderazgo, superando los requisitos de robustez estadística requeridos para una adaptación de este tipo (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003).

Para la muestra en esta investigación, se trabajará con un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la disponibilidad de la población favorece al investigador en términos de acceso y costos, beneficiando la recolección de información con los individuos que puedan ofrecer mayor información de calidad (Hernández, Fernández & Baptista, 1991).

Siendo la población objeto de estudio de 130 auxiliares administrativos y 15 profesionales con equipos de trabajo a su cargo (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023), las muestras para la aplicación de los instrumentos MLQ Clasificador será de 98 con un nivel de confianza estadístico del 95% y un margen de error del 5%.

6.1 Variables

Para efectos de la presente investigación, se tomarán y definirán las variables contenidas en el instrumento Multifactorial Leadership Questionnaire que tiene sus bases en los planteamientos de Rango Total establecidos por Bernard Bass, del cual se relacionarán las variables de primer orden (Bass, 1985) y para las variables de segundo orden y de resultado organizacional, se obtendrán las respectivas definiciones de la adaptación del modelo MLQ forma 5x corta (Vega & Zavala, 2004).

6.2 Definición Conceptual

6.2.1 Liderazgo Transformacional (Variable de Primer Orden)

Proceso perteneciente a la relación entre líder y seguidor, en el cual el líder es carismático y los seguidores se sienten identificados con él al punto de querer emularlo. El líder inspira a los seguidores mediante retos y persuasión, dando significado y entendimiento. Además, es intelectualmente estimulante, desarrollando las habilidades de

los subordinados. Por último, el líder considera a cada seguidor de manera individual, brindándoles apoyo, orientación y capacitación.

6.2.2 *Carisma/Inspiracional (Variable de Segundo Orden)*

El líder entrega a los subordinados de manera clara el sentido de propósito que les da energía, una visión articulada del futuro y un modelo de conducta ética con los cuales ellos puedan identificarse.

6.2.3 *Influencia Idealizada Atribuida (Subvariable)*

El líder cuenta con el respeto, admiración y confianza de parte de sus subordinados, convirtiéndose en un modelo de identificación e imitación para ellos.

6.2.4 *Influencia Idealizada Conductual (Subvariable)*

El líder exhibe conductas que sirven como modelos de rol para sus compañeros y subordinados, demostrando consideración por las necesidades de los demás por encima de sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores y es consistente entre lo que hace y sus palabras.

6.2.5 *Motivación Inspiracional (Subvariable)*

El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás y el cómo lograrlas, lo que hace que sus seguidores se sientan más poderosos.

6.2.6 *Estimulación Intelectual (Variable de Segundo Orden)*

El líder ayuda a sus subordinados a cuestionar la forma en que resuelven de manera rutinaria sus problemas y a mejorar los métodos que están utilizando para ello.

6.2.7 *Liderazgo Transaccional (Variable de Primer Orden)*

Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el subordinado, en donde las necesidades de éste se pueden alcanzar si su desempeño se adecua los pactado con el líder.

6.2.8 *Consideración Individualizada (Variable de Segundo Orden)*

El líder se enfoca en el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar sus potenciales.

6.2.9 *Recompensa Contingente (Variable de Segundo Orden)*

El líder aclara lo que espera cada uno de sus seguidores y lo que estos recibirán si alcanzan el desempeño esperado, entregando recompensas asociadas al trabajo bien realizado.

6.2.10 *Liderazgo Correctivo/Evitador (Variable de Primer Orden)*

El líder monitorea la existencia de fallas en el desempeño y toma acciones correctivas, pudiendo también intervenir sólo cuando los problemas representan gravedad, o no actuar, evitando la toma de decisiones.

6.2.11 *Dirección por Excepción Activa (Variable de Segundo Orden)*

El líder se enfoca principalmente en el seguimiento de la ejecución de las tareas, buscando errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.

6.2.12 *liderazgo Pasivo/Evitador (Variable de Segundo Orden)*

El líder realiza una acción correctiva sólo después de que los problemas han llegado al punto de ser graves, o no la realiza, evitando la toma de decisiones.

6.2.13 *Dirección por Excepción Pasiva (Subvariable)*

El líder se presenta pasivo y sólo toma acciones correctivas después de que las fallas y los errores ya han sucedido y los problemas se han convertido en algo demasiado serio.

6.2.14 *Laissez Faire (Subvariable)*

El líder evita la toma de acción y decisión alguna sobre cualquier situación.

6.3 Consecuencias Organizacionales que Mide el Modelo MLQ

6.3.1 *Esfuerzo Extra*

El líder logra aumentar la capacidad y el deseo de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

6.3.2 Efectividad

El líder optimiza los recursos humanos y materiales del grupo, obteniendo resultados óptimos con el menor costo posible.

6.3.3 Satisfacción

El líder responde a las necesidades y expectativas de sus subordinados.

6.3.4 Definición Operacional

Las variables a evaluar en esta investigación se plantean en una escala jerárquica y se componen de tres variables de primer orden, las cuales contienen dos variables de orden inferior cada una, conformando el modelo MLQ5x corta, como fue adaptado para el modelo aplicado en el contexto organizacional de Chile por Vega y Zavalla, el cual se representa a continuación en la Tabla 9, con respecto a la escala de dichas variables (Vega & Zavala, 2004):

Tabla 9. Instrumento de nueve variables MLQ

VARIABLE DE PRIMER ORDEN	VARIABLE DE SEGUNDO ORDEN	ESCALAS DE VARIABLES	SIGLA S
Liderazgo Transformacional	1. Carisma/Inspiracional	1. Carisma:	
		1.1. Influencia Idealizada Atribuida	II (A)
		1.2. Influencia Idealizada Conductual	II (C)
	2. Estimulación Intelectual	2. Motivación Inspiracional	MI
	3. Estimulación Intelectual	3. Estimulación Intelectual	EI
Liderazgo Desarrollo/ Transaccional	3. Consideración Individualizada	4. Consideración Individualizada	CI
	4. Recompensa Contingente	5. Recompensa Contingente	RC
Liderazgo Correctivo/Evitador	5. Dirección por Excepción Activa	6. Dirección por Excepción Activa	DPEA
	6. Liderazgo Pasivo/Evitador	7. Dirección por Excepción Pasiva	DPEP
		8. Laissez - Faire	LF

Nota. Elaborado a partir de Vega & Zavala (2004)

6.3.5 Fases de Desarrollo

Fase I: Para la fase inicial que permitirá la identificación de los estilos de liderazgo, se realiza la selección del modelo aplicable, el alistamiento de los cuestionarios y la selección de los candidatos que serán objeto de aplicación del instrumento MLQx5 corta, en su versión Clasificador, para dar comienzo a la recopilación de datos relevantes dentro de esta investigación.

Fase II: Se realiza la organización de la información recolectada, para su respectiva tabulación clasificación, jerarquización y análisis, que permitan la interpretación de los datos en relación a los objetivos específicos de investigación trazados.

Fase III: Para esta fase, se toman los datos obtenidos como insumo para la elaboración de la propuesta de intervención

Fase IV: Se detallará la propuesta mediante un informe final con las recomendaciones pertinentes para el aprovechamiento de la información obtenida en favor del fortalecimiento del liderazgo al interior de la organización.

7 Diagnóstico Organizacional

El presente diagnóstico se desarrolla a partir de un análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) de la Secretaría General que repercuten en la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía y adicionalmente análisis de causa raíz de los problemas que guardan relación con la ejecución del liderazgo de los profesionales pertenecientes a la RED CADE de la Secretaría General como se expone a continuación.

7.1. Diagnóstico de Entorno PESTEL

7.1.1 Factores Políticos

Políticamente, el Distrito Capital maneja periodos de gobierno de cuatro años, en donde actualmente, el alcalde electo para el periodo 2024-2027 es Carlos Fernando Galán, quien, en su calidad de Alcalde Mayor de Bogotá, realiza cambios en el personal de las Secretarías, entre ellas, la General, estableciendo su gabinete para el desarrollo de las actividades, lo que incluye contratación y vinculación de personal nuevo para las entidades, lo que afecta directamente la conformación de personal de la RED CADE por medio de la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023). Adicionalmente, el Programa de Gobierno de la nueva Alcaldía determina en gran medida el funcionamiento de las entidades y la visión para los servicios que se prestan, lo que representa la posibilidad de cambios administrativos y operativos en modelos como la RED CADE al presentar un enfoque claro en la interacción entre la ciudadanía y el distrito, buscando impactar la calidad de vida del bogotano con proyectos como el SUPERCADÉ Virtual y la creación de CADE Sociales que facilitarán el acceso de la población a la oferta de la RED CADE con menos desplazamientos debido al aumento de puntos presenciales, lo que evidencia un enfoque al fortalecimiento del sistema que requerirá servidores preparados, competentes y con una orientación clara que permita brindar un servicio articulado y respetuoso como lo plantea el alcalde (PGCFG, 2023).

7.1.2 Factores Económicos

Uno de los factores económicos relevantes tanto para el distrito como para el país, es la variación del IPC el cual representa el nivel general de los precios de los bienes y servicios, el cual ha sido controlado desde su cierre al 2022 en 13.12%, llegando a diciembre de 2023 a un 8.9% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística

DANE, 2023), lo cual es favorable tanto para la población como para el gobierno por cuanto es uno de los factores relevantes al momento de determinar aumentos salariales que impactan los presupuestos de las diferentes entidades del país.

Por otra parte, las variaciones en el dólar requieren especial atención por parte de la Alcaldía de Bogotá, en donde se han generado alertas preventivas debido a que los aumentos en la TRM tienen efectos sobre contrataciones relacionadas con materiales, obras, bienes y servicios, afectando no solo futuros procesos de contratación sino también, en los contratos que se encuentren en ejecución, en donde a finales de 2022, el distrito contaba con contratos suscritos por más de \$144 mil millones de pesos en adquisición y suministro de bienes y licencias de software, entre otros (Sistema Electrónico para la Contratación Pública SECOP II, 2022), generando riesgos económicos con la posibilidad de impactar todo tipo de contratación y proyectos de ampliación de la RED CADE.

Otro factor relevante para la economía es la tasa de desempleo la cual pasó de un 13.7% a principio de 2023, cerrando noviembre en 9.0% (DANE, 2023), lo que evidencia una recuperación desde la desaceleración económica de años anteriores y se relaciona con uno de los servicios prestados por los canales presenciales de la Alcaldía de Bogotá que se encarga de fortalecer y promover el acceso a ofertas de empleo para la ciudadanía.

7.1.3 Factores Sociales

Lo problemas sociales en Bogotá tienen repercusiones de gran magnitud por la afectación a la operación en diferentes servicios prestados por la Alcaldía. Ejemplo de ello, el ocurrido con las manifestaciones sociales que tuvieron lugar en mayo de 2021 las cuales tenían la capacidad de generar el riesgo de suspensión parcial o total de actividades como sucedió con el SUPERCADÉ Américas, el cual, por su vandalización, cerró sus puertas

por más de 3 meses durante los cuales no se pudo atender a la ciudadanía (Alcaldía Bogotá, 2021), desmejorando su calidad de vida por el cierre de un punto que genera más de 20.000 atenciones en el mes (Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, 2023).

Además de las potenciales situaciones de orden público que preocupan a la ciudad, existe un permanente aumento de migrantes en la capital del país y Bogotá se ha posicionado como referente en Colombia en términos de atenciones a este tipo de población, por ser la ciudad que más migrantes ha recibido llegando a 357.667 personas en 2019 de acuerdo a los reportes de Migración Colombia (Secretaría de Integración Social, 2019), puesto que al país han llegado más de 2.8 millones de venezolanos (Universidad del Rosario, 2023), para los cuales la Alcaldía de Bogotá tiene una gran variedad de servicios por ofrecer .

Por otra parte, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, realiza anualmente la encuesta de satisfacción ciudadana en la que recopilan y analizan las percepciones y necesidades de los capitalinos, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y fortalecer la oferta de la RED CADE, lo cual para 2023 arrojó que la ciudadanía identifica claras dificultades de acceso a los puntos (78.98% por filas muy largas), solicitan mayor presencia de entidades (25.58% Enel Colombia, 18.60% Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá y 8.46% Secretaría Distrital de Hacienda), sugieren servicios adicionales que mejorarían el servicio (13.9% Servicio de fotocopidora, 7.52% Incluir más funcionarios de atención en las diferentes entidades, 7.26% Agilizar el llamado de turnos, 5.86% Baños, 4.64% Información sobre los trámites más clara y transparente), lo que revela las expectativas de la ciudadanía (Secretaría General, 2023).

7.1.4 Factores Tecnológicos

En Colombia, el Gobierno Nacional posee una fuerte orientación hacia la modernización de sus entidades y la evidencia de ello es la expedición del Decreto 088 de 2022 el cual promueve la digitalización y automatización de trámites en el país, en busca de un fortalecimiento en la relación con la ciudadanía y transformación del Estado. Se espera mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de manera que se reduzcan costos y se optimicen procesos para generar un acercamiento con la población mediante una mejor oferta para sus necesidades, cuya implementación está a cargo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC (MinTIC, 2022).

Lo anterior conecta directamente con las orientaciones y políticas de modernización establecidas para el Distrito Capital, el cual, liderado por la Alcaldía Mayor, direcciona sus esfuerzos hacia la construcción de un gobierno abierto, cercano a la gente y lo suficientemente moderno para que la administración distrital pueda garantizar la transparencia en la gestión, mayor participación y contacto cercano con la ciudadanía a través de todos sus canales, incluyendo la RED CADE (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023).

7.1.5 Factores Ecológicos

La Alcaldía Mayor de Bogotá por medio de su proyecto de Agricultura Urbana promueve la construcción y desarrollo de huertas urbanas las cuales consisten en cultivos para la producción de alimentos saludables en espacios urbanos como casas, terrazas, edificios, entre otros. Esta propuesta innovadora, liderada desde el Jardín Botánico de Bogotá ha logrado integrar a ciudadanos y entidades en el mantenimiento de estas huertas, en las cuales la RED CADE ha sido partícipe a través de prácticas de cultivos apoyadas desde SuperCADES como Manitas y Bosa (Jardín Botánico de Bogotá, 2022).

7.1.6 Factores Legales

Ya sea que se le mire a nivel nacional o Distrital, el país avanza con un fuerte sentido de desarrollo orientado al mejoramiento del servicio y de las interacciones de las entidades públicas con la ciudadanía, bien sea atacando problemas de calidad, estructurales, de infraestructura o de administración, con una visión puesta en el bienestar. Esto se evidencia por la normatividad expedida recientemente y vigente en la actualidad como la Resolución 652 de 2023 que busca mejorar los horarios de atención en beneficio de la ciudadanía y de las personas que prestan los servicios (Secretaría Jurídica Distrital, 2023).

Resoluciones como la 180 de 2023 buscan mejorar la infraestructura en la cual se recibe y atiende a la población bogotana y Decretos como el 088 de 2022 expedido por presidencia de la república para la automatización y digitalización se convierten en instrumentos jurídicos para establecer condiciones y lineamientos transversales para que todas las entidades del estado puedan sumarse al marco normativo de gobierno abierto y moderno que ha comenzado a sentar sus bases desde hace más de cuatro años (MinTIC, 2022).

A continuación, en la tabla 10 se realiza la consolidación de los aspectos más relevantes recopilados a través de la aplicación del PESTEL para facilitar la identificación de estos de forma concisa:

Tabla 10. Resumen de datos relevantes PESTEL

ASPECTO	DATOS RELEVANTES
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Para 2024-2027 se han establecido políticas y acciones de modernización de la gestión pública que procuran cambios administrativos y operativos en las entidades distritales para el fortalecimiento de la interacción ciudadana a través de respuesta a las necesidades de la población con tiempos de respuesta más cortos y mayor cobertura, de acuerdo al Programa de Gobierno actual.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Variación del IPC favorable (8.9% en 2023). • Aumentos en la TRM generan riesgos económicos para contrataciones y proyectos de RED CADE. • Tasa de desempleo disminuye de 13.7% a 9.0% (noviembre 2023). Impacto en servicios de acceso a empleo.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestaciones afectan operación de servicios de la Alcaldía, entre ellos RED CADE. • Preocupación por situaciones de orden público. • Aumento de migrantes en Bogotá requiere atención especial. La ciudad lidera atención a migrantes.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Nacional promueve digitalización y automatización (Decreto 088 de 2022). • Distrito Capital busca modernización y gobierno abierto para mejorar calidad y eficiencia de servicios, incluyendo RED CADE.

ASPECTO	DATOS RELEVANTES
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Agricultura Urbana promovido por la Alcaldía Mayor. RED CADE.

Nota. Elaboración propia.

7.2. Diagnóstico: Liderazgo Ejercido por Profesionales Responsables de la RED CADE

Para la realización del trabajo investigativo y de diagnóstico relacionado con el liderazgo, se aplicó el instrumento MLQX5 denominado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para lo cual se presentan los parámetros aplicados mediante la ficha técnica mostrada en la Tabla 11 la cual consolida dicha información.

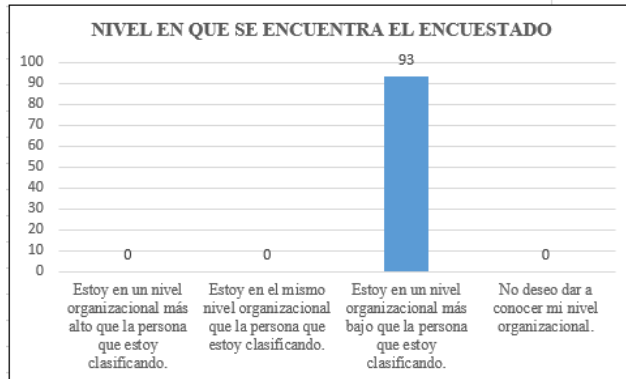
Tabla 11. Ficha técnica de la aplicación del MLQx5 Corta

FICHA TÉCNICA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO	
LUGAR	RED CADE
FECHA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	OCTUBRE - NOVIEMBRE 2023
EJECUCIÓN	GRUPO DE AUTORES DEL PROYECTO
MARCO MUESTRAL	NIVEL OPERATIVO DE LA RED
UNIDAD MUESTRAL	SERVIDORES DE LA RED
POBLACIÓN	130 SERVIDORES AUXILIARES Y 15 PROFESIONALES
TAMAÑO DE LA MUESTRA	93 ENCUESTAS A AUXILIARES Y 15 A PROFESIONALES
MÉTODO DE SELECCIÓN	PROBABILÍSTICO POR CONVENIENCIA
NIVEL DE CONFIANZA	95%
MARGEN DE ERROR	5%
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE MLQ) FORMA X5 CORTA
CANTIDAD DE PREGUNTAS	82 ITEMS

Nota. Elaboración propia.

La primera pregunta del cuestionario aplicado se enfoca en establecer si el evaluador se encuentra en un nivel organizacional superior, similar o inferior que el evaluado, revelando que el 100% de los encuestados, es decir, los 93 participantes como se presenta en la Figura 9, están por debajo del nivel de los profesionales analizados.

Figura 9. Nivel jerárquico del encuestado



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento

MLQ

La primera variable analizada a través del cuestionario MLQx5 Corta, se centra en el Liderazgo Transformacional (LTF) que dentro del modelo se concibe como uno de los procesos que ocurren en el relacionamiento entre el líder y su seguidor, en el que un liderazgo con rasgos carismáticos generan en los trabajadores un estímulo intelectual que les ayuda a mejorar sus habilidades, les genera el interés por imitar al líder y les desafía dando significado a sus acciones diarias por medio de la inspiración (Vega & Zavala, 2004). Estos aspectos se pueden identificar de manera clara en la Tabla 12 en donde se relacionan las preguntas orientadas hacia esta variable.

Tabla 12. Preguntas relacionadas con la variable LTF

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	LTF
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	LTF
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	LTF
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	LTF
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	LTF

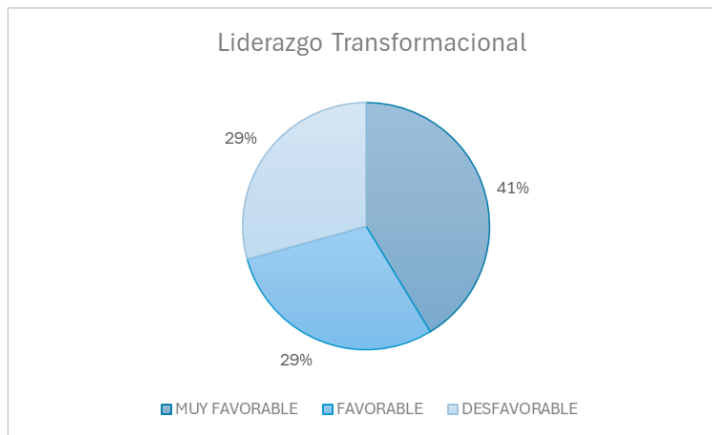
PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	LTF
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	LTF
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	LTF
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	LTF
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	LTF
25. Se muestra confiable y seguro.	LTF
26. Construye una visión motivante del futuro.	LTF
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	LTF
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	LTF
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	LTF
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	LTF
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	LTF
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	LTF
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	LTF
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	LTF
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	LTF
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	LTF
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	LTF
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	LTF
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	LTF
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas	LTF
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	LTF
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	LTF
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	LTF
80. Lo/la escucho con atención.	LTF
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	LTF

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados obtenidos para esta variable revelan que el 29% del personal encuestado no logra identificar este aspecto en sus líderes siendo esto desfavorable. Otro 29% sí logra identificar estas características de manera parcial siendo esto favorable y el 41% restante

lo ve muy claramente en sus profesionales, lo cual es considerado muy favorable como se aprecia en la Figura 10 y permite interpretar que es una característica que, a pesar de no ser plenamente identificada, se encuentra presente en las actuaciones de los líderes de la RED CADE.

Figura 10. Liderazgo Transformacional en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La segunda variable estudiada se concentra en el Carisma Inspiracional (CI) que se considera como la expresión de actitudes y comportamientos que se convierten en modelos de lo que es este rol para los seguidores, con lo que el líder demuestra la consideración que tiene frente a las necesidades expresadas por sus trabajadores y su capacidad de priorizarlas sobre las propias, reflejando consistencia en sus palabras y comportamientos, logrando generar confianza, admiración y respeto, pues los seguidores llegan a identificarse con él. Estos aspectos se identifican de forma precisa en la Tabla 13 en donde se relacionan las preguntas enfocadas en esta variable.

Tabla 13. Preguntas relacionadas con la variable CI

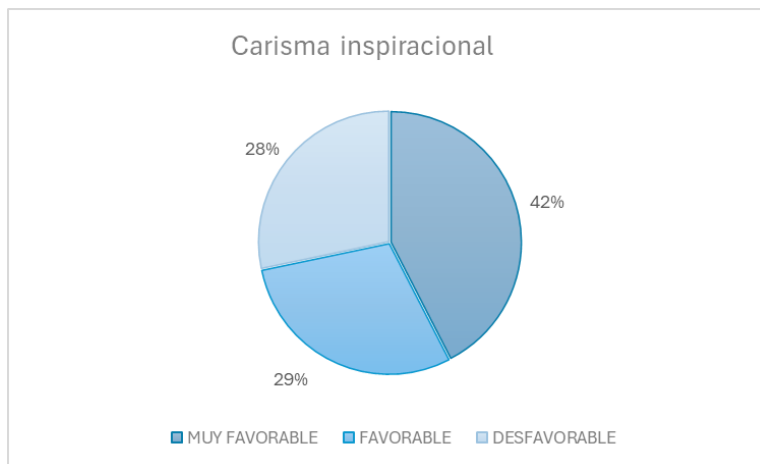
PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	CI
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	CI
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	CI
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	CI
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	CI
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	CI
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	CI
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	CI
25. Se muestra confiable y seguro.	CI
26. Construye una visión motivante del futuro.	CI
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	CI
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	CI
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	CI
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	CI
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	CI
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	CI
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	CI
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	CI
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	CI
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	CI
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	CI
80. Lo/la escucho con atención.	CI
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	CI

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados obtenidos para esta variable muestran que el 28% de los encuestados no logra identificar este aspecto en sus líderes siendo esto desfavorable. El 29% sí logra identificar estas características de parcialmente siendo esto favorable y el 42% restante lo percibe en los profesionales responsables de punto, lo cual se interpreta como muy

favorable y se expresa en la Figura 11, lo que permite comprender que el Carisma Inspiracional no predomina en los comportamientos de los líderes de la RED.

Figura 11. Carisma Inspiracional en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La tercera variable se denomina Influencia Idealizada Atribuida (IIA) que representa la admiración que tienen los seguidores hacia sus líderes, convirtiéndolos en un claro modelo a seguir y emular. Actuar más allá de sus propios intereses priorizando el bienestar de su personal es un factor crucial que favorece el respeto hacia el profesional responsable de punto y lo posiciona como una persona digna de confianza a la cual se le atiende y escucha con un interés genuino, lo cual se logra apreciar en la composición de las preguntas listadas en la Tabla 14.

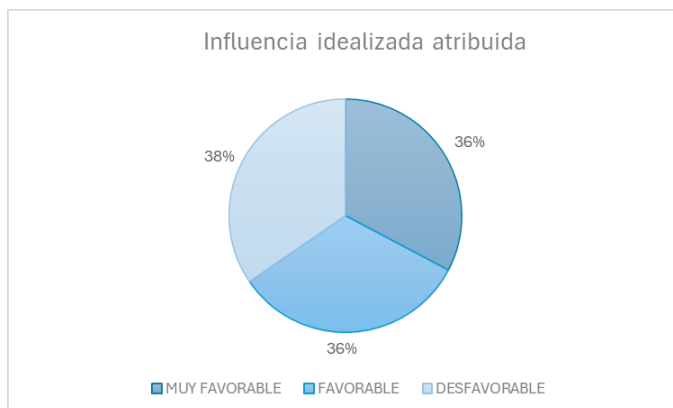
Tabla 14. Preguntas relacionadas con la variable IIA

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	IIA
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	IIA
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	IIA
25. Se muestra confiable y seguro.	IIA
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	IIA
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	IIA
80. Lo/la escucho con atención.	IIA

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados producto de la aplicación de la encuesta entregaron que un 38% de los participantes no identifican dicha característica en los líderes de punto siendo esto desfavorable, mientras que el 26% sí las logran identificar parcialmente siendo esto favorable y el 36% restante como muy favorable al ser identificado mayoritariamente, como se observa en la Figura 12.

Figura 12. Influencia Idealizada Atribuida en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento

MLQ

La cuarta variable estudiada es la Influencia Idealizada Conductual (IIC), que delimita comportamientos y conductas que permiten que el líder comparta su visión y los riesgos con sus seguidores, exhibiendo una consideración real por las necesidades de su equipo, un enfoque en la alineación plena de todos con la misión y la capacidad de responsabilizarse por las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas, alzándose como un modelo del rol que desempeña, lo cual se recopila a través de los ocho ítems relacionados en la Tabla 15.

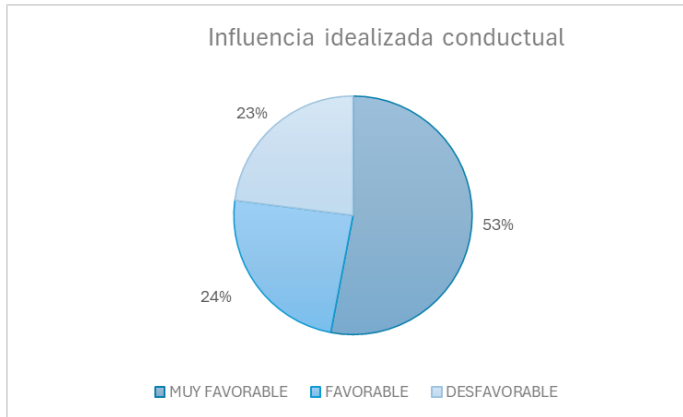
Tabla 15. Preguntas relacionadas con la variable IIC

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	IIC
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	IIC
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	IIC
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	IIC
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	IIC
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	IIC
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	IIC
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	IIC

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Como resultado de este bloque de preguntas, se establece que el 23% no logran identificar estos rasgos en el líder, mientras que un 24% lo hacen ocasionalmente y el 53% los identifican de formas más consistentes, para lo cual se crea la Figura 13 que presenta dichos porcentajes.

Figura 13. Influencia Idealizada Conductual en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La quinta variable evaluada corresponde a la Motivación Inspiracional (MI) la cual se concentra en identificar si el actuar del líder es entusiasta y optimista al punto de lograr articular la visión organizacional con los deseos de sus seguidores, mostrando el camino con confianza e involucrando al equipo haciendo que se sientan con un mayor empoderamiento. Dichas características se ubican en la Tabla 16 en la que pueden ser apreciadas con suficiente claridad.

Tabla 16. Preguntas Motivación Inspiracional

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	MI
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	MI
26. Construye una visión motivante del futuro.	MI
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	MI
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	MI
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	MI
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	MI
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	MI

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados de estas preguntas aplicadas reflejan una identificación baja y desfavorable del 26% de estos aspectos, una percepción parcial de los mismos que llega al 37% y una identificación muy favorable para el 38% de los encuestados como se observa en la Figura 14.

Figura 14. Motivación Inspiracional en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La sexta variable contemplada en el estudio se denomina Estimulación Intelectual (EI), que se orienta a establecer comportamientos asociados a la disposición del líder para ayudar a sus seguidores a cuestionar las formas en que se trabaja de manera rutinaria, motivándolos para encontrar nuevos o mejores métodos para resolver las problemáticas del día a día, flexibilizando la forma de ver y analizar las situaciones, valorando los aportes de su equipo y estimulándolos permanentemente para desarrollar sus capacidades e intelecto como se evidencia en la Tabla 17 con las preguntas de esta categoría.

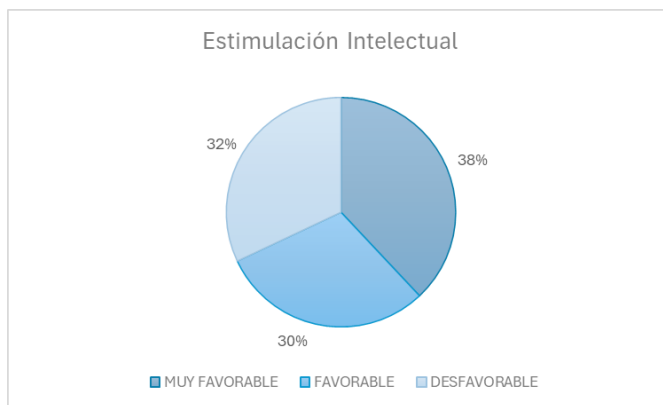
Tabla 17. Preguntas relacionadas con la variable EI

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	EI
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	EI
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	EI
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	EI
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	EI
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	EI
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas	EI
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	EI

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados muestran que un 32% de los participantes puntúan baja esta variable los cual se interpreta como desfavorable. El 30% lo percibe parcialmente en sus líderes y un 38% logra identificarlo de forma consistente en el comportamiento de los evaluados como se observa en la Figura 15.

Figura 15. Estimulación Intelectual en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento

MLQ

La séptima variable puntúa al Liderazgo Transaccional (LTR) desde una óptica que se centra principalmente en la transacción originada a partir de lo que se contrata con el seguidor, donde el desempeño es fundamental para el alcance de los objetivos. El líder considera las necesidades de sus equipos para conformar las metas alcanzables especificando responsabilidades y recompensas como reconocimiento a la labor cumplida a partir de unas fortalezas del trabajador correctamente aprovechadas. La Tabla 18 muestra las catorce preguntas que conforman esta variable.

Tabla 18. Preguntas relacionadas con la variable LTR

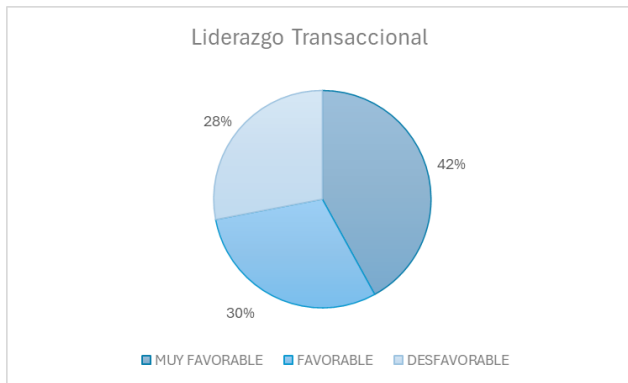
PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	LTR
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	LTR
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	LTR
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	LTR
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	LTR
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	LTR
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	LTR
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	LTR
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	LTR
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	LTR
62. Se relaciona conmigo personalmente.	LTR
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	LTR
74. Se da cuenta de lo que necesito.	LTR
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	LTR

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

La puntuación obtenida a partir de las preguntas aplicadas reveló que 42% de los encuestados identifican plenamente esta forma de trabajar con sus líderes, siendo esto muy favorable. El 30% lo percibe de forma parcial mientras que el 28% del personal

participante no logra observar dichos comportamientos en los profesionales que les lideran como se muestra en la Figura 16.

Figura 16. Liderazgo Transaccional en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La octava variable se conoce como Consideración Individualizada (CI) y se enfoca en evaluar los aspectos indicados en la Tabla 19 que permiten saber en qué medida el líder focaliza sus esfuerzos en comprender las necesidades particulares de su personal, dedicándose a desarrollar el potencial que identifica en ellos, invirtiendo tiempo en darles mentoría, reconocerlos como individuos con necesidades y aspiraciones únicas, forjando con cada uno una relación más compleja y fuerte.

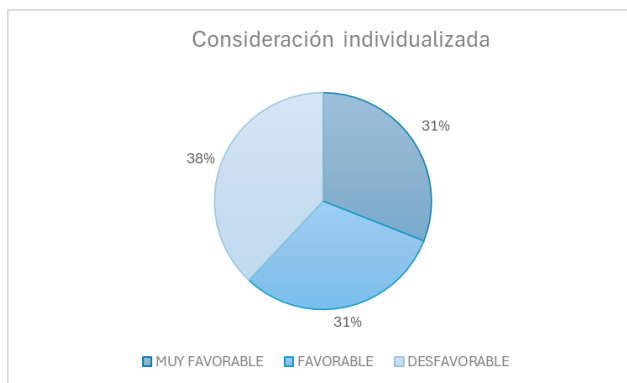
Tabla 19. Preguntas relacionadas con la variable CI

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	CI
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	CI
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	CI
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	CI
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	CI
62. Se relaciona conmigo personalmente.	CI
74. Se da cuenta de lo que necesito.	CI
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	CI

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Como resultado de la aplicación de este bloque de preguntas se logran los datos de la Figura 17 donde se registró que el 38% de los encuestados no logra reconocer este tipo de comportamiento en sus líderes, siendo esto desfavorable, mientras que el 31% considera que se puede evidenciar de forma parcial siendo favorable y el otro 31% lo identifica clara y consistentemente, lo cual se interpreta como muy favorable.

Figura 17. Consideración Individualizada en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La novena variable se denomina Recompensa Contingente (RC) en la que el líder determina y expresa de forma clara lo que el seguidor puede recibir si cumple con sus

expectativas alcanzando el nivel esperado en su desempeño. La Tabla 20 muestra un bloque de seis preguntas asociadas a esta variable, las cuales tienen un fuerte enfoque hacia la recompensa.

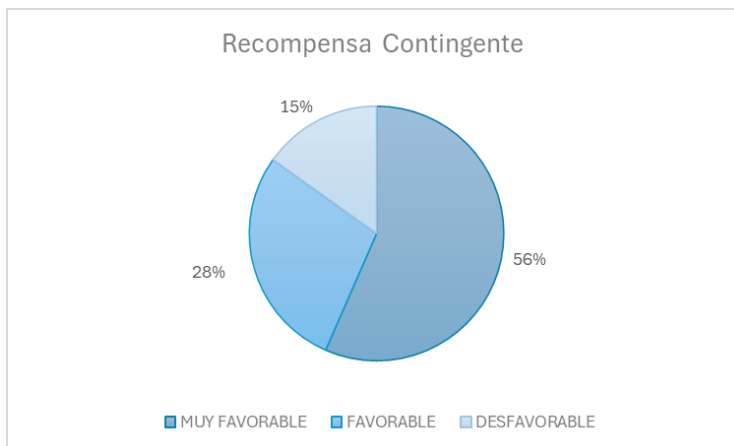
Tabla 20. Preguntas relacionadas con la variable RC

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	RC
11. Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	RC
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	RC
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	RC
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	RC
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	RC

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados, expresados en la Figura 18, evidenciaron que el 15% de los seguidores no identifican este comportamiento en sus líderes, siendo esto desfavorable. El 28% lo perciben parcialmente siendo esto favorable y el 56% lo aprecian de forma más consistente, lo que se interpreta como muy favorable.

Figura 18. Recompensa Contingente en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La décima variable se denomina Liderazgo Correctivo/Evitador (L C/E) y estudia a los líderes que monitorean todas aquellas fallas en el desempeño para generar acciones correctivas, llegando a intervenir en los procesos o situaciones solamente en esos momentos en que los problemas se vuelven lo suficientemente graves o también pueden no actuar lo que genera una actitud evitativa frente a la toma de decisiones. Los veinte ítems se enfocan en identificar comportamientos evasivos, que hacen que le cueste involucrarse en las situaciones en las que se le requiere y solo actúan cuando algo está definitivamente mal como se ve en la Tabla 21.

Tabla 21. Preguntas relacionadas con la variable L C/E

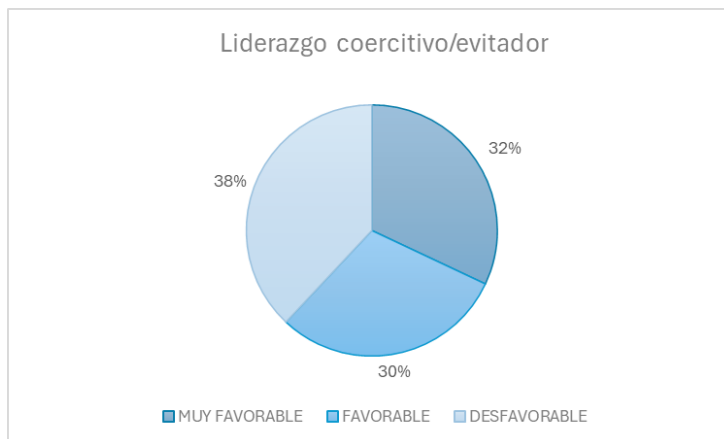
PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	L C/E
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	L C/E
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	L C/E
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	L C/E
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	L C/E
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	L C/E
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	L C/E
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	L C/E
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	L C/E
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	L C/E
28. Le cuesta tomar decisiones.	L C/E
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	L C/E
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	L C/E
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	L C/E
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	L C/E
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	L C/E
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	L C/E
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	L C/E

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	L C/E
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	L C/E

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Como resultado de las respuestas obtenidas, el 38% de los líderes no reflejan este comportamiento, lo que se considera favorable, mientras que, en sumatoria, el 62% de los encuestados identifican en sus líderes este tipo de comportamientos siendo desfavorables y muy desfavorables en su proceder dentro del rol, como se evidencia en la Figura 19.

Figura 19. Liderazgo Correctivo/Evitador en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La onceava variable, se conoce como Dirección por Excepción Activa (DPE-A), en la cual el líder se enfoca en mantener el buen desempeño de sus seguidores por medio del monitoreo de las tareas desarrolladas, detectando fallas y errores importantes. Las seis preguntas asociadas a este bloque en la Tabla 22 se orientan a la identificación de

irregularidades, seguimiento cercano de actividades y orientar a los seguidores para enfocar su atención en las fallas.

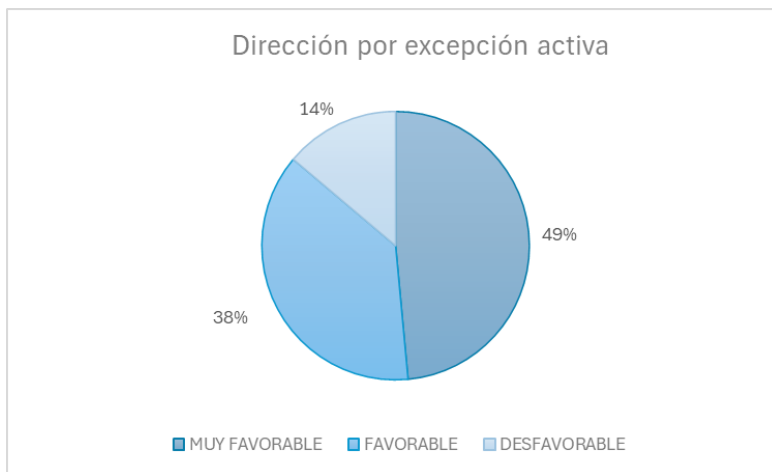
Tabla 22. Preguntas relacionadas con la variable DPE-A

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	DPE-A
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	DPE-A
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	DPE-A
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	DPE-A
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	DPE-A
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	DPE-A

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados para esta variable muestran un 14% de favorabilidad, mientras que existe un 38% desfavorable y un 49% que es muy desfavorable como se presenta en la Figura 20 para la DPE-A.

Figura 20. Dirección por Excepción Activa en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento

MLQ

La doceava variable estudiada es el liderazgo Pasivo/Evitador (L P/E), se presenta a través de la Tabla 23 y es en la que el líder solo realiza acciones correctivas hasta que la gravedad de los problemas impide ignorarlos, sin embargo, existen situaciones en las que puede optar por abstenerse de tomar decisiones esperando que su solución se dé sin su intervención. Aspectos como su ausencia y su clara falta de decisión son relevantes para la percepción asociada a esta variable.

Tabla 23. Preguntas relacionadas con la variable L P/E

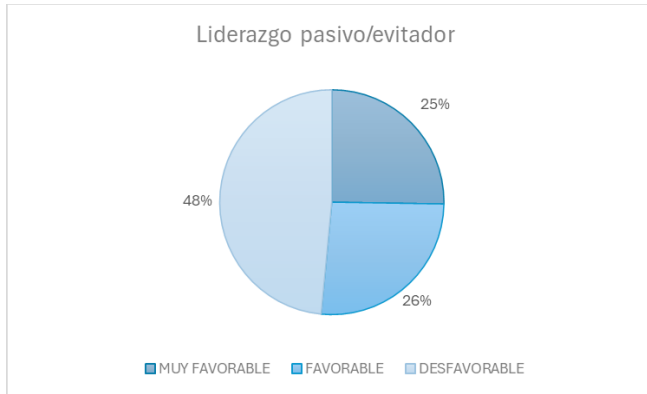
PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	L P/E
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	L P/E
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	L P/E
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	L P/E
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	L P/E
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	L P/E
28. Le cuesta tomar decisiones.	L P/E
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	L P/E
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	L P/E
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	L P/E
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	L P/E
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	L P/E
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	L P/E
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	L P/E

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados de esta variable los vemos en la Figura 21 donde se refleja que el 48% de los seguidores no lo identifican en sus líderes, lo que se interpreta como favorable, sin embargo, una sumatoria del 51% indican identificar este comportamiento parcial o

totalmente en los profesionales de punto, lo cual se interpreta como desfavorable y muy desfavorable en la ejecución de su rol.

Figura 21. Liderazgo Pasivo/Evitador en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La treceava variable es conocida como Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P) y estudia la pasividad de los líderes establecida por medio de las preguntas registradas en la Tabla 24. Se mide cómo el líder solo toma acción cuando la falla y el error han tenido lugar, lo que ocasiona situaciones graves y escenarios de gran seriedad por su falta de intervención y supervisión.

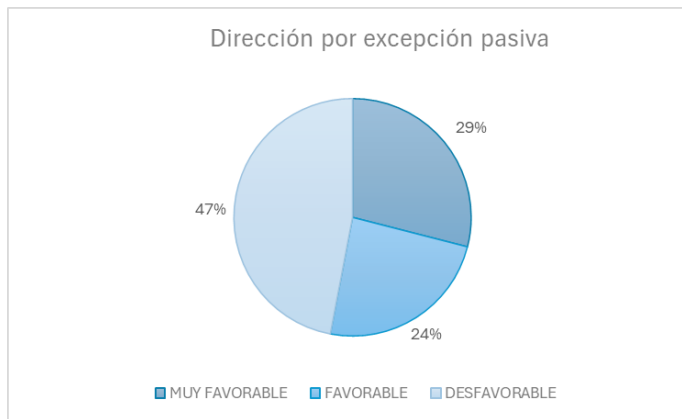
Tabla 24. Preguntas relacionadas con la variable DPE-P

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	DPE-P
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	DPE-P
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	DPE-P
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	DPE-P
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	DPE-P
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	DPE-P

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

La aplicación de la encuesta estableció que un 47% de los participantes no lo identifican en sus líderes, pero un 24% lo detectan de forma parcial en su proceder y un 29% lo perciben de forma reiterada, lo que se interpreta como muy desfavorable y se plasma en la Figura 22.

Figura 22. Dirección por Excepción Pasiva en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento MLQ

La catorceava y última de las variables es Laissez-Faire (LF) que conceptualmente analiza la postura del líder de evitar la toma de acciones o decisión alguna sobre cualquiera de las situaciones. Por medio de los ítems listados en la Tabla 25. Esta variable describe a los líderes que se abstienen de generar influencia en sus seguidores, eluden la responsabilidad de supervisión y no tienen plena confianza en su capacidad de dirigir. Prefieren dejar la mayor parte de la responsabilidad a sus equipos, dejan vacíos en sus expectativas, en las metas a alcanzar y evaden la posibilidad de tomar decisiones para apoyar a su equipo. No logran generar una diferenciación entre el rol de líder y el de seguidor y prefieren que cada persona debe elegir la manera en que debe afrontar su trabajo y resolver los problemas asociados a este.

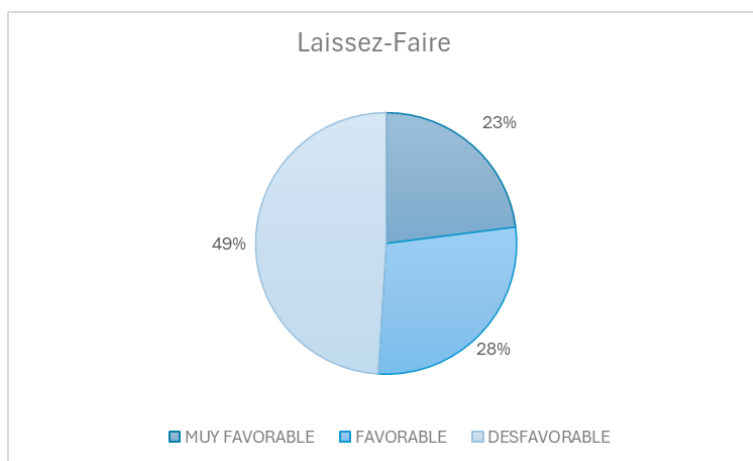
Tabla 25. Preguntas relacionadas con la variable LF

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	LF
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	LF
28. Le cuesta tomar decisiones.	LF
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	LF
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	LF
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	LF
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	LF
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	LF

Nota. Elaborado a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Los resultados del bloque de Laissez-faire se plantean en la Figura 23 y mostraron que el 49% de los encuestados no identifican este comportamiento en sus líderes siendo esto favorable, sin embargo, el 28% lo ha detectado de forma ocasional, lo que se interpreta como desfavorable y un 23% lo percibe ampliamente en sus profesionales responsables de punto, lo cual es muy desfavorable.

Figura 23. Laissez-Faire en profesionales



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del instrumento

MLQ

Luego del análisis del comportamiento de las diferentes variables de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento y observados desde la Figura 10 hasta la Figura 23; se realiza la tabulación de las respuestas a las preguntas de cada variable de las 93 encuestas con sus promedios, desde las preguntas que permiten medir el liderazgo transformacional (primera variable) hasta el Laissez Faire (catorceava variable), obteniendo los valores aritméticos que muestran que no existe una variable de comportamiento claramente predominante entre los líderes de la RED CADE como se aprecia en la Figura 24, y no existe una directriz que especifique cual de estos estilos de liderazgo es el esperado por la Entidad en beneficio de su operación, de su personal y sus usuarios.

Figura 24. Estilos de liderazgo predominantes en líderes de CADEs

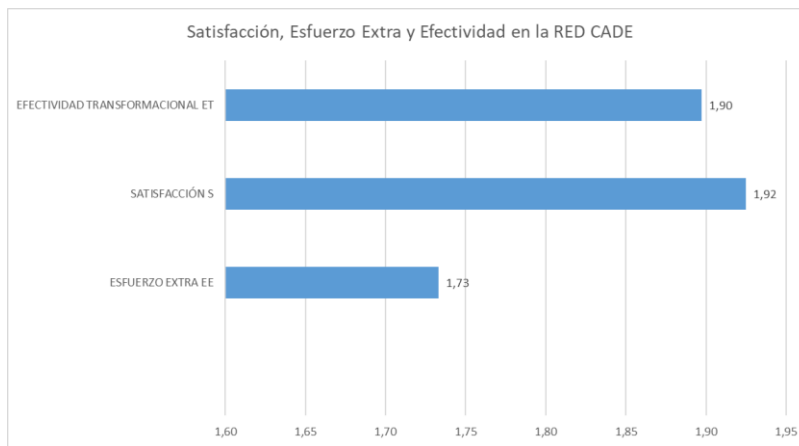


Nota. Elaborado a partir de la aplicación del instrumento MLQx5 Corta

De igual manera, por medio del promedio de las respuestas a las preguntas diseñadas para la medición de la efectividad, satisfacción y el esfuerzo extra; se registran los valores

aritméticos presentados en la Figura 25, evidenciando que la Efectividad transformacional producto del relacionamiento con los profesionales y su direccionamiento es bajo, su satisfacción refleja que la capacidad de los líderes para inspirar es insuficiente y esto desencadena un esfuerzo extra bastante limitado, con la capacidad de desmotivar al personal y desmejorar su desempeño en las actividades diarias.

Figura 25. Percepción de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra por parte de los informadores de la RED CADE



Nota. Elaborado a partir de la aplicación del instrumento MLQx5 Corta

Según los resultados presentados, el análisis del liderazgo en la RED CADE con el instrumento MLQx5 corta revela una situación diversa, aunque no totalmente desfavorable. Los datos sugieren que, a pesar de la presencia de aspectos positivos en el liderazgo de los profesionales de la red, existe un potencial notable que aún no se ha aprovechado por completo. La evaluación de la primera variable, Liderazgo Transformacional (LTF), revela que, aunque un 41% de los participantes identifican de manera clara aspectos positivos en sus líderes, un 29% no logra percibir estos rasgos, lo que indica una situación desfavorable en una de las variables más relevantes para la generación del cambio. La segunda variable, Carisma Inspiracional (CI), muestra una

dinámica similar, con un 42% que lo considera muy favorable, pero un 28% no logra reconocerlo en sus líderes, sugiriendo una falta de coherencia en este aspecto.

Aunque se registran porcentajes favorables en ciertas variables, los líderes de la RED CADE pueden mejorar significativamente explorando y fortaleciendo sus habilidades de liderazgo y mejorando su habilidad para tomar decisiones. La ausencia de un estilo claramente predominante y la baja efectividad transformacional señalada en la figura 25 subrayan la necesidad de un enfoque más integral en el desarrollo de estas habilidades, por lo que mejorar la identificación y aplicación consistente de características como el Liderazgo Transformacional y el Carisma Inspiracional podría contribuir de manera sustancial a elevar la efectividad general del liderazgo en la dependencia.

7.3 Diagnóstico Estratégico

7.3.1 DOFA: Debilidades y Fortalezas

A continuación, se presenta en la tabla 26 el diagnóstico de las Debilidades y Fortalezas existentes que permitirán apoyar la construcción de la propuesta de mejora usando esta información como insumo principal:

Tabla 26. Análisis de Debilidades y Fortaleza

DIMENSIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección de Talento Humano realiza esfuerzos anuales por mantener una oferta variada de capacitaciones y modalidades de capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas. • Hubo un incremento de más del 50% en el presupuesto asignado al procedimiento de bienestar e incentivos para el fortalecimiento de la cultura organizacional. • Posee sistema de información de personal y nómina para mejorar eficiencia y trazabilidad en los procedimientos • Se evidenciaron rasgos visibles en los líderes relacionados con el Estilo Transformacional, donde un 41% del personal identificó comportamientos muy favorables y persistentes para destacar, que pueden potenciarse en beneficio del relacionamiento con los 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco inspirado y motivado por sus líderes que presentan bajo esfuerzo extra, baja efectividad y poca satisfacción en sus labores de acuerdo con encuesta MLQ. • No hay índices que permitan medir factores como felicidad, para apoyar el bienestar y capacitación para la mejora continua del Plan Estratégico de Talento Humano según Informe de Gestión y desempeño. • Hubo una disminución en el índice de desempeño institucional en la dimensión de Talento Humano de 2021 a 2022 pasando de 98.0 a 78.8 de acuerdo con el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG). • No se cuenta con índices de medición de la efectividad, eficiencia ni eficacia del liderazgo ni tampoco se evidencia en la evaluación de

DIMENSIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD
TALENTO HUMANO	<p>informadores y a su vez con la ciudadanía (Figura 10. LTF).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El carisma de los líderes lo perciben un 42 % de los informadores, lo que se convierte en una herramienta aprovechable para desarrollar las relaciones personales entre el líder y sus equipos, que puede potenciarse (Figura 11). CI). • Los profesionales que lideran la RED CADE se preocupan de alinear las metas organizacionales con las aspiraciones del personal y son vistos como modelos a seguir de acuerdo al rol que desempeñan, lo cual es respaldado por un 53% de la percepción de los trabajadores (Figura 13. IIC). <p>Los trabajadores consideran que los líderes dejan claros los aspectos transaccionales de su relación, indicando lo que pueden recibir y las expectativas de ellos, vitales para un correcto direccionamiento por parte de los profesionales (Figura 16). LTR).</p>	<p>desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales responsables de punto con estilos de liderazgo descoordinados entre sí y con enfoques diferentes al de sus pares. • No existe un programa en el Plan Estratégico de Talento Humano orientado a formar líderes con un direccionamiento claro en fortalecer su rol y orientar sus acciones hacia las necesidades de la entidad. • Alta rotación de personal y supresión de 120 empleos, sumando a las diferentes convocatorias, ingresos y retiros por cambio de empleo hacia otras entidades, lo cual refleja inestabilidad en la planta de personal y en la preservación del conocimiento de la entidad • Alta rotación de personal que genera retrasos en la curva de aprendizaje. <p>Los líderes no logran estimular plenamente el intelecto de sus equipos, lo que impide generar retos que les ayuden a encontrar mejores métodos de resolución de problemas y este tipo de escenarios son potencialmente desmotivadores para el personal. (Figura 15. EI).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal informador de la RED CADE no percibe que los líderes les consideren de forma individualizada, reconociendo sus cualidades y necesidades personales, lo que afecta su interés por realizar esfuerzo extra y la satisfacción en su relacionamiento con el profesional (Figura 17.CI). • Los líderes presentan comportamientos de evitación en la toma de decisiones y también en la corrección temprana de fallas y errores, lo cual es desfavorable para una cultura transformacional que busca el desarrollo del potencial del trabajador, (Figura 21. L P/E). • Un porcentaje superior al 50% de los informadores detectan excesiva pasividad en el accionar de los líderes, lo cual limita el respeto y la admiración que sienten hacia este (Figura 22. DPE-P). • Más del 50% de los informadores perciben que los líderes responsables de los puntos dejan la mayor parte de la responsabilidad de la operación, lo cual resta credibilidad y revela la elusión de la responsabilidad de supervisión y control por parte de los profesionales (Figura 23. LF).
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan campañas permanentes para fortalecer la integridad, el código de integridad y Estrategia SENDA de integridad, promoviendo los valores institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La entidad identificó la necesidad de desarrollar acciones para para que los directivos y asesores tengan una apropiación del código de integridad, puesto que las acciones previas se enfocaron solamente en los niveles profesionales, técnicos y asistenciales.
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una planeación Estratégica robusta respaldada por la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, mediante un proceso participativo entre la ciudadanía y los Directivos para la construcción de misión, visión y objetivos. • Se cuenta con una herramienta de planificación y control denominada DARUMA desde la que se maneja todo el sistema de calidad de la Entidad. 	

DIMENSIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD
GESTIÓN PRESUPUESTAL	<ul style="list-style-type: none"> La entidad ha mostrado porcentajes de ejecución presupuestal cercanas al 100% durante los últimos 3 años (2020: 99.25% // 2021: 99.70% // 2022: 99.92%), y en 2023 con corte a 30 de septiembre, se llegaba al 96.01%, lo que implica un correcto manejo de los dineros en los proyectos desarrollados 	
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de la entidad se manejan bajo la norma ISO 9001:2015 y las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, lo que facilita la ejecución, seguimiento y control de los mismos 	<ul style="list-style-type: none"> Se identifica que la entidad ve la necesidad de mejorar los conocimientos y competencias de los gestores para preservar el conocimiento institucional.
DEFENSA JURPISIDA Y NORMATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> La entidad cuenta con una baja litigiosidad, lo que implica que se encuentra inmersa en pocas disputas legales, ya sea con la ciudadanía o con sus colaboradores. 	
SERVICIO AL CIUDADANO	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias y orientación de las acciones positivas para el relacionamiento con la ciudadanía se orientan a la modernización y fortalecimiento de los canales de atención de la RED CADE, con la participación activa de los Profesionales Responsables de Punto. Se ha fortalecido la presencia institucional en el canal presencial de la RED CADE Presentan en 2023 una reducción del 100% de la extemporaneidad en respuestas a la ciudadanía. Se han fortalecido las estrategias anticorrupción en colaboración con la ciudadanía Se ha promovido el diálogo ciudadano para conocer sus intereses, expectativas y necesidades a satisfacer desde las diferentes localizaciones de CADES y SuperCADES Se realiza actualización frecuente del Manual de Servicio al Ciudadano (actualmente Versión 2) considerando grupos poblacionales, enfoque diferencial y perspectiva de interseccionalidad para mejorar el servicio prestado en los CADES y SuperCADES Se realizan esfuerzos permanentes por ampliar la oferta institucional de la RED CADE Se dedican esfuerzos al mejoramiento de la accesibilidad en los canales de atención de la RED CADE 	<ul style="list-style-type: none"> Hubo una disminución en el índice de desempeño institucional en la dimensión de Servicio a la Ciudadanía de 2021 a 2022 pasando de 98.7 a 95.8 de acuerdo con el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG) De acuerdo al reporte de PQR'S del 2023, de 3050 radicaciones ciudadanas, 1495 son quejas o reclamos relacionadas con mal servicio, lo cual corresponde a un 49% del total, lo cual es prioritario para la entidad por su enfoque de mejorar permanente hacia el servicio prestado a la ciudadanía. En su informe de Gestión y empalme 2023, la Entidad identifica el reto de seguir adelantando acciones de participación ciudadana para comprender de mejor manera las demandas de la población objetivo ya que esta se aborda de acuerdo a las necesidades de cada zona geográfica y esto se refleja en que la oferta de la RED CADE difiere de acuerdo a la ubicación que tenga cada punto y la población circundante.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Existen programas ambientales en los que servidores y ciudadanos participan, como las huertas urbanas, que en CADES y SuperCADES son liderados por los profesionales Responsables de Punto Se conformó una red de gestores para preservar y gestionar mejor el conocimiento en la entidad. Se implementan herramientas de Power BI para favorecer la apropiación de conocimiento y datos. 	

Nota. Elaborado a partir de la aplicación del instrumento MLQx5 Corta y el Informe de Gestión y Desempeño Secretaría General (2023)

7.3.1 DOFA: Oportunidades y Amenazas

A continuación, se presenta en la tabla 27 el diagnóstico de las Oportunidades y Amenazas identificadas, que permitirán complementar la construcción de la propuesta de mejora usando esta información para dicho fin:

Tabla 27. Análisis de Oportunidades y Amenazas

DIMENSIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
NORMATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de un marco normativo (Decretos y resoluciones) que respaldan las iniciativas de la Alcaldía por medio del manejo de mesas técnicas y comités, como la Resolución 494 de 2019, proporciona un marco legal de base para sustentar las actividades, propuestas y decisiones de la entidad (Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Secretaría General, Resolución 494 de 2019). 	
PARTICIPACIÓN EN INSTANCIAS EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de participar en instancias externas como los Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño perteneciente al Sector de Gestión Pública, ofrece la oportunidad de alinear y coordinar políticas para futuras sinergias y colaboraciones entre entidades (Acuerdo No 1 de 2019). • La conformación de mesas técnicas en áreas específicas como gestión ambiental, transparencia, participación ciudadana, gobierno digital, teletrabajo, y gestión del conocimiento, proporciona oportunidades para abordar de manera integral y especializada diversos temas relevantes (Secretaría General, 2023) 	
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de los canales de comunicación, nuevas tecnologías, inteligencia artificial entre otros, para fortalecer los acercamientos entre Distrito y la ciudadanía con la que MINTIC cada vez realiza más esfuerzos para formar y capacitar en habilidades digitales (MinTIC, 2023). • Iniciativas de modernización y gobierno abierto respaldadas por el gobierno a través de MINTIC y Distrito, los servicios prestados (Tabla 10. Resumen Pestel Tecnológico). 	<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad de conectividad en los puntos presenciales y los ataques cibernéticos dirigidos hacia las entidades del estado tienen el potencial de hacer colapsar el servicio presencial de las entidades públicas del país (Min Tic, 2023).
RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de creación de CADES Sociales en nuevas ubicaciones de Bogotá, proyectadas por el alcalde electo Carlos Galán, para fortalecer la relación de las entidades distritales con la ciudadanía (Tabla 10. Resumen Pestel Político). • El decrecimiento de la tasa de desempleo fortalece la confianza en la oferta laboral de apoyo de parte de Distrito. (Tabla 10. Resumen Pestel Económico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la posibilidad de perder credibilidad y confianza de la ciudadanía dada la desaprobación actual por la gestión de la alcaldesa saliente que se marca en el 54% y la percepción que tenga la ciudadanía sobre el gobierno entrante que tenga una afectación reputacional del servicio (Invamer Poll, 2023). • El decreciente número de atenciones presenciales en puntos físicos dónde la alcaldía presta su servicio a la ciudadanía, puede estar amenazando la continuidad de servicios como el de la RED CADE, que atención en 2022 2.928.555 usuarios y en 2023 llegó al 1.997.879 (DSDSC, 2023).

DIMENSIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
RELACIÓN CON LA CIUDADANÍA	<ul style="list-style-type: none"> • El aumento de población migrante en busca de atención y servicios producto de dicha condición, los cuales hacen parte del portafolio de oferta del Distrito (Tabla 10. Resumen Pestel Social). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los problemas de índole social, afectan directamente la prestación y continuidad del servicio en la RED CADE y son los líderes los que, mediante su correcta toma de decisiones, logran afrontar este tipo de escenarios en donde el punto y el personal se encuentran expuestos a situaciones de riesgo (Tabla 10. Resumen Pestel Social).
MEDIOAMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Las tendencias mundiales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que promueven la apropiación del cambio y la resiliencia, junto con la integración con la naturaleza, la responsabilidad social y el entorno desde la práctica de vida, representan una oportunidad para alinear la entidad con enfoques más sostenibles y avanzados a nivel global (Departamento Nacional de Planeación, 2023). • Iniciativas como Agricultura Urbana, que fortalecen el trabajo mancomunado entre servidores públicos y ciudadanos para el mejoramiento del medio ambiente (Tabla 10. Resumen Pestel Ecológico). 	
INFRAESTRUCTURA		<ul style="list-style-type: none"> • La demanda de mayor capacidad e infraestructura suficiente por parte de Distrito, para atender al creciente número de migrantes que ha aumentado un 99% de 2022 a 2023 (Procuraduría General de la Nación, 2023).
FINANCIERO		<ul style="list-style-type: none"> • El aumento desmedido del IPC puede ocasionar un aumento en los salarios de los trabajadores distritales que obligue a realizar apropiaciones de presupuesto más altas para el pago de nómina e inferior para proyectos en general, al igual que la alza en la TRM que impacta las contrataciones (Tabla 10. Resumen Pestel Económico).

Nota. Elaborado a partir del Documento de contexto estratégico de la Secretaría

General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Informe de Gestión y Desempeño Secretaría General (2023).

7.4. Caracterización de Actores Dentro de la RED CADE

A continuación, se presenta la caracterización del personal que interviene en el ciclo de servicio al interior de la RED CADE en la Tabla 28, lo cual es replicable y estandarizado en todos los CADES y SuperCADES, junto a la caracterización de la población que asiste a dichos establecimientos como se presenta en la tabla 29, la cual permite establecer experiencias, expectativas, necesidades y participación en el servicio. Esto será relevante

para la concepción del programa de formación puesto que contemplará elementos que
funcionarán de forma transversal a todos los puntos de la RED CADE.

Tabla 28. Caracterización de actores en el ciclo de servicio de la RED CADE

Actor (Rol)	Cargo	Pertenece a Secretaría General	Funciones y Responsabilidades
Anfitrión	Informador	Pertenece	Da la bienvenida, pregunta por el trámite y dirige al ciudadano al módulo correspondiente. Evita filas externas y aplica manejo diferencial a personas que requieran atención preferencial.
Filtro en Fila de Entrega de Turnos		Pertenece	Indaga sobre el trámite, informa requisitos y notifica cortésmente si no se cumplen. Aplica manejo diferencial.
Orientador de Módulo de Información		Pertenece	Utiliza la Guía de Trámites y Servicios para brindar información detallada, con un enfoque diferencial hacia personas con necesidades especiales.
Asignador de Turnos		Pertenece	Entrega turnos, dirige a salas correspondientes y aplica manejo diferencial a personas con requisitos especiales.
Gestor de Sala		Pertenece	Informa sobre documentos necesarios, apoya situaciones en sala y actúa como primer respondiente ante afectaciones al servicio, con atención diferenciada.
Servidores de Módulo de la Entidad	Asesor de entidad	No Pertenece	Interactúan directamente con la ciudadanía para llevar a cabo trámites.
Acompañamiento en Entidad Bancaria	Vigilancia	Pertenece	Brinda información sobre pagos, dirige a filas preferenciales y apoya cualquier situación especial.
Profesional Responsable del Punto de Atención	Profesional Encargado del Punto	Pertenece	Lidera el ciclo, supervisa la prestación del servicio y asegura el cumplimiento de condiciones establecidas.

Nota. Elaborado a partir del manual de servicio a la ciudadanía del Distrito Capital
Versión 2 (2022)

Tabla 29. Caracterización de ciudadanía dentro de la RED CADE

Características del Usuario o Ciudadano que utiliza los servicios de la RED CADE	
Perfil Demográfico	Diverso en edad, género y origen étnico, abarcando una amplia representación social y cultural.
Necesidades Específicas	Puede pertenecer a grupos prioritarios que requieren atención preferencial, como personas con discapacidad, adultos mayores, mujeres embarazadas, niños, niñas y adolescentes, entre otros.
Experiencia de Servicio	Interactúa con varios actores, desde el anfitrión inicial hasta los servidores en el módulo de atención. Puede necesitar orientación detallada sobre trámites y servicios.
Expectativas	Busca un servicio eficiente, cálido y oportuno. Valora la atención preferencial y la consideración de sus necesidades específicas.
Participación en Encuestas	Sujeto de encuestas de satisfacción para evaluar la calidad del servicio. Colabora proporcionando opiniones sobre la experiencia, contribuyendo a la mejora continua.
Colaboración	Requerido para participar en encuestas, brindando retroalimentación sobre la atención recibida y contribuyendo al proceso de mejora continua del servicio.

Nota. Elaborado a partir del manual de servicio a la ciudadanía del Distrito Capital
Versión 2 (2022)

La Tabla 28 permite definir los puntos críticos de control en el ciclo del servicio donde se da la mayor interacción con los usuarios, para ejercer sus facultades de líder y tomar

medidas que beneficien la prestación del servicio. El primer punto de control se crea en todo el proceso de bienvenida y enrutamiento que dan los informadores al usuario, pues su atención empática, cálida, comprensible y respetuosa, facilitará que el ciudadano siga las indicaciones dadas. Es acá donde el Profesional Responsable del Punto, debe controlar que la atención sea adecuada, se apegue a los protocolos y se vea reflejado en el servicio, el trato cordial que tiene el líder para con sus colaboradores mostrando ese aspecto de liderazgo relevante para varios de los autores previamente citados y es la orientación hacia las personas. Por ello debe promover entornos colaborativos, amables y de escucha activa que permitan comprender las necesidades de los ciudadanos para ofrecer la mejor atención posible. El segundo punto de control se presenta en la atención y respuesta de parte del funcionario que realiza el trámite, para lo cual, se hace presente aspecto complementario de liderazgo que es la orientación al resultado, en donde el profesional debe asegurarse que el trámite se lleva a cabo de manera correcta y se da respuesta al usuario dentro de los parámetros establecidos por cada entidad, resolviendo plenamente sus inquietudes. El manejo de ambos puntos de control debe ser abordado en el programa de formación puesto que es vital para el servicio que los líderes apropien una postura adecuada para la supervisión e intervención en estos dos puntos críticos de control.

Por otra parte, la tabla 29 permite identificar que la población a atender es diversa, pero con expectativas claras del servicio que desean recibir y en ocasiones pueden requerir asesoría precisa de parte del personal de la RED CADE, y por ello, el profesional y líder de punto, debe tener la capacidad de comprender las particularidades de la población que accede al punto, interesarse por sus necesidades específicas y procurar que su participación

dentro del ciclo de servicio sea altamente eficaz, dentro de un entorno transparente, confiable, empático y colaborativo.

7.5. Análisis de Causa Raíz

Por medio del diagnóstico realizado, se identificaron diferentes aspectos y causas que se hacen presentes en la actualidad al interior de la entidad objeto de estudio, las cuales dificultan el desarrollo del liderazgo en general, incluidos los profesionales pertenecientes a la RED CADE de manera sistemática, consciente, intencionada y controlada y al mismo tiempo, la ausencia del desarrollo de líderes dentro de la organización, evita que se aproveche de manera correcta el potencial de dichos servidores, subutilizando sus capacidades para liderar equipos de formas más efectivas. Para reconocerlas claramente, se plantea la tabla 30 cuya función es resumir dichos aspectos que servirán para la construcción del diagrama de causa raíz.

Tabla 30. Resumen de aspectos relevantes para la conformación del diagrama Ishikawa

CAUSA	FACTOR	EXTRAIDO DE	ANÁLISIS
Cambio permanente de jefes por cambios de gobierno	ENTORNO	Pestel - Político	Las transiciones políticas pueden llevar a cambios abruptos en la administración, generando falta de continuidad en la implementación de programas de desarrollo de liderazgo a largo plazo. La incertidumbre política puede desmotivar a los líderes actuales y desincentivar la inversión en la formación de nuevos líderes.
Quejas y reclamos de usuarios por la mala atención en los cades	ENTORNO	Debilidad - Talento Humano	La mala atención al ciudadano puede crear un ambiente laboral tenso y desafiante, afectando la moral de los empleados y reducir su interés por formarse en temas asociados al liderazgo, lo cual puede reducir drásticamente el interés de la entidad en invertir en programas de formación líderes optando por soluciones más cortoplacistas.

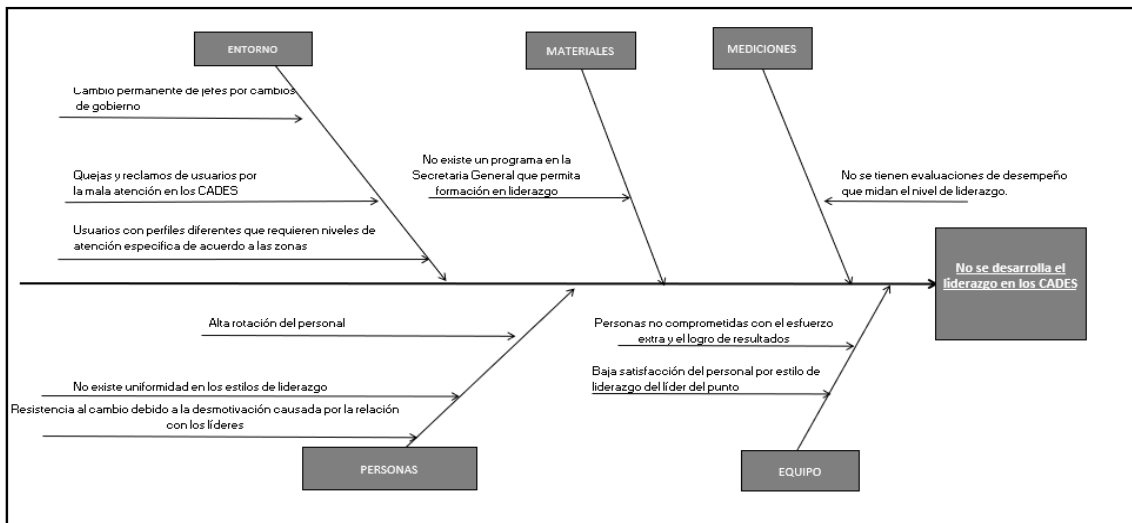
CAUSA	FACTOR	EXTRAIDO DE	ANÁLISIS
Usuarios con perfiles diferentes que requieren niveles de atención específica de acuerdo a las zonas	ENTORNO	Caracterización del Ciudadano	La diversidad de perfiles de usuarios y la necesidad de atención específica según las zonas pueden crear desafíos para establecer estrategias de liderazgo uniformes en la RED CADE y esta falta de enfoque coordinado puede obstaculizar la implementación efectiva de programas de desarrollo de liderazgo que se adapten a las necesidades de toda la entidad.
No existe un programa en la Secretaria General orientado a la formación de liderazgo	MATERIAL ES	Debilidad - Talento Humano	La ausencia de programas formales de desarrollo de liderazgo indica una falta de inversión en el crecimiento y capacitación de los líderes potenciales. Sin un enfoque estructurado para el desarrollo de habilidades de liderazgo, los servidores carecen de las herramientas necesarias para asumir roles de liderazgo.
No se tienen evaluaciones de desempeño que midan el liderazgo	MEDICION ES	Debilidad - Talento Humano	La falta de mediciones específicas de liderazgo en las evaluaciones de desempeño puede llevar a la falta de incentivos para mejorar las habilidades de liderazgo. Sin una evaluación clara del liderazgo, los empleados pueden no recibir la retroalimentación necesaria para su desarrollo.
Alta rotación del personal	PERSONAS	Debilidad - Talento Humano	La rotación frecuente crea desafíos para establecer relaciones sólidas de liderazgo y dificulta la implementación continua de estrategias de desarrollo de liderazgo. La falta de estabilidad en el personal puede impedir la construcción de un liderazgo duradero y efectivo.
No existe uniformidad en los estilos de liderazgo	PERSONAS	Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)	La falta de uniformidad en los estilos de liderazgo puede generar confusión y falta de alineación en la organización. La ausencia de un enfoque coherente dificulta la implementación exitosa de programas de desarrollo de liderazgo y puede llevar a la falta de dirección clara
Resistencia al cambio debido a la desmotivación causada por la relación con los líderes	PERSONAS	Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)	La resistencia al cambio derivada de relaciones conflictivas con líderes puede socavar los esfuerzos para implementar iniciativas de desarrollo de liderazgo. La desmotivación causada por relaciones negativas puede inhibir la disposición de los empleados a participar activamente en programas de desarrollo.

CAUSA	FACTOR	EXTRAIDO DE	ANÁLISIS
Personas no comprometidas con el esfuerzo extra y el logro de resultados	EQUIPO	Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)	La falta de compromiso indica una falta de liderazgo efectivo que inspire y motive a los empleados hacia el logro de metas organizativas. La ausencia de un liderazgo inspirador puede contribuir a la apatía y la falta de orientación hacia el desarrollo de habilidades de liderazgo.
Baja satisfacción	EQUIPO	Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)	La baja satisfacción con el liderazgo puede ser un indicador claro de la incapacidad del liderazgo para establecer una conexión positiva con los empleados. La insatisfacción puede surgir de la falta de comunicación efectiva, la ausencia de reconocimiento, la falta de dirección clara y la percepción de una falta de apoyo por parte de los líderes. Esta falta de satisfacción puede desmotivar a los empleados y afectar negativamente su disposición para participar en iniciativas de desarrollo de liderazgo.

Nota. Elaborado a partir del PESTEL, MLQ y DOFA presentado previamente

El análisis de los aspectos señalados anteriormente permite identificarlos como elementos importantes que permitirán robustecer la propuesta final, por lo que se incluyen en la Figura 26 en la que se pueden apreciar las que en adelante serán consideradas como las principales causas que explican que no exista desarrollo de liderazgo en los CADES.

Figura 26. Diagrama de problemas ISHIKAWA



Nota. Elaboración de los autores.

8 Plan de Intervención

8.1 Diseño

De acuerdo a los resultados del instrumento MLQx5 se logra identificar la falta de un estilo de liderazgo definido entre los profesionales con personal a cargo, una clara abstención en la toma oportuna de decisiones y baja confianza por parte de los informadores que no les permite forjar una relación cercana con sus líderes al punto de no lograr verlos como modelos a seguir, lo cual desencadena una clara falta de satisfacción y predisposición al bajo esfuerzo extra; aspectos que plantean desafíos significativos en la entidad y que de ser resueltos beneficiarían significativamente a la organización. La baja efectividad transformacional y la insatisfacción reflejada en encuestas indican la necesidad de una intervención estratégica y para abordar estas problemáticas, se propone un enfoque integral desde el diseño de un programa de formación de líderes innovador.

Lo anterior se contrasta con las DEBILIDADES encontradas en el DOFA de la Tabla 26; de acuerdo con esta, en las dimensiones del “Talento Humano” y “Servicio al Ciudadano” se concluye que de acuerdo a la encuesta MLQ las personas no se encuentran motivadas por sus líderes ocasionando un problema de desconexión en los empleados con la organización y que puede reflejarse en la alta rotación del personal, disminución del índice de desempeño institucional -pasando de 98 a 78.8 puntos-, un 49% del total de PQRS reportadas por mal servicio; todo esto sumado a que se carece de índices de medición - como de felicidad y de efectividad organizacional-, que no se cuenta con un programa orientado a formar líderes (haciendo el liderazgo algo subjetivo, con enfoques diferentes, sin capacitación y generando diferentes problemas).

La propuesta para aportar a la solución de estas cuestiones consiste en el diseño de un programa de formación de líderes que permita desarrollar las capacidades de los profesionales actuales para que sean estos replicadores y promotores de una cultura en donde el liderazgo adecuado es la fuerza motora de la entidad. Este programa se puede apalancar en las FORTALEZAS del DOFA de la Tabla 26 donde se evidencia que se cuenta con un equipo de Talento Humano y un programa de capacitaciones dispuestos a crear valor para la entidad, se tiene presupuesto asignado para el fortalecimiento de la cultura organizacional y un interés en el dialogo ciudadano para satisfacer las necesidades de sus usuarios; el programa de liderazgo usará todos estos elementos para su implementación y sostenimiento asegurando que el programa sea sostenible en el tiempo.

Por otra parte, de las OPORTUNIDADES identificadas, es indispensable comprender que, al existir una normatividad que apoya el interés del alcalde actual por fortalecer el relacionamiento con la ciudadanía por medio de la creación de nuevos CADEs existe una intencionalidad en mejorar todos los aspectos conectados a estos puntos de atención, lo que permite aprovechar esta oportunidad para resaltar la relevancia de este plan de intervención en beneficio de dicha causa. En cuanto a la AMENAZAS, este plan de intervención puede aportar en ese sentido, contrarrestando la baja credibilidad y mejorar la aceptación de la gestión de la Alcaldía que recientemente asume el mando de Bogotá, con el mejoramiento del servicio a través de un estilo de liderazgo que promueva la empatía y los valores que le caracterizan en sus equipos de trabajo que están en contacto con la ciudadanía,

Este programa de liderazgo se enfoca en fortalecer las competencias duras y blandas con margen de mejora, inspirándolos a liderar de manera efectiva, coordinada y con doble enfoque; personas y resultados, a través de sesiones de formación que promuevan la motivación y se aborden los estilos de liderazgo descoordinados, fomentando la cohesión y trabajo sinérgico entre los líderes, sobre un modelo de liderazgo claramente establecido.

La formación se extendería a la gestión del talento humano de la RED CADE, incorporando apartados específicos sobre retención de personal y estrategias para contrarrestar la alta rotación. La implementación de un tablero de indicadores centrado en medir la efectividad del liderazgo y la satisfacción del personal sería esencial para evaluar el impacto de la formación.

Este programa buscará catalizar el cambio que permita la mejora en la prestación del servicio a la ciudadanía, procurando un liderazgo fortalecido que se traduciría en equipos más eficientes y satisfechos, reduciendo automáticamente quejas y reclamos por mal servicio. La alineación estratégica garantizaría una coordinación interna mejorada, permitiendo una atención más efectiva y eficiente a los ciudadanos, no solo resolviendo las problemáticas identificadas, sino también, impulsando una mejora integral en la calidad del servicio ofrecido. Ahora bien, la adopción de un modelo de liderazgo con enfoque transformacional se revela como la elección estratégica idónea para la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C debido a aspectos favorables en su implementación como el desarrollo del talento, el cambio organizacional, la mejora en el desempeño, la adaptabilidad y el desarrollo de valores compartidos que generan una cultura sólida y

coherente tal como se ha visto en la literatura estudiada previamente y que se apoya en un debido manejo de la gestión del cambio que permita el aprovechamiento pleno de todas las bondades de este estilo de liderazgo. La visión de gestión pública moderna y transparente de la entidad se alinea perfectamente con la capacidad del liderazgo transformacional para inspirar y motivar a los equipos hacia objetivos compartidos. En respuesta a desafíos identificados, como la falta de un estilo de liderazgo definido y debilidades en la gestión del talento humano, este enfoque ofrece una solución integral. El liderazgo transformacional no solo abordaría estas cuestiones de manera proactiva a través de un programa de formación de líderes, sino que también fortalecería la coordinación interna, esencial para la realización de proyectos estratégicos y la modernización institucional. Además, se alinea con la misión de generar valor público y contribuir a la construcción de la paz, reforzando la orientación estratégica de la entidad hacia el diálogo permanente con la ciudadanía.

Los modelos con este enfoque de liderazgo no solo concuerdan con los ideales y objetivos de la Secretaría General, sino que también aborda la necesidad de adaptabilidad a desafíos actuales, propiciando una cultura de innovación. La capacidad del liderazgo transformacional para impulsar la cohesión entre líderes y la mejora continua encaja con la estrategia propuesta de implementar un tablero de indicadores para evaluar el impacto del liderazgo y la satisfacción del personal. Dicho esto, el liderazgo transformacional se presenta como el catalizador esencial para lograr una mejora integral en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía, fortaleciendo la posición de la Secretaría General como líder en la gestión pública distrital.

Adicionalmente, un programa de formación de líderes es una estrategia que requiere estar conectada con una métrica de medición que permita valorar si se están logrando los objetivos de la organización con la implementación del programa: tener colaboradores conectados con la organización y que den el mejor servicio para lograr la satisfacción de los clientes; por esto, se propone adicionalmente crear un tablero de indicadores que permita monitorear las mejoras que produzca la implementación de un modelo de liderazgo y medir el mejoramiento de la organización.

A continuación, se presenta el programa de liderazgo el cual propone intervenir al talento humano de la RED CADE para desarrollar y fortalecer las competencias más relevantes y alinear a las personas que se desenvuelven en el rol de Profesionales Responsables de Punto para que se acerquen a la orientación estratégica de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, para lo cual se presenta la tabla 31 que resume de los aspectos que permiten el desarrollo del plan de intervención. Adicionalmente, se podrá apreciar el tablero de indicadores propuesto que se debe implementar para la medición de los resultados de forma anual.

Tabla 31. Resumen de aspectos que dan origen al plan de intervención

PLAN DE INTERVENCIÓN									
NECESIDAD	PROBLEMAS DIAGNOSTICADOS		FACTORES QUE APOYAN EL CAMBIO	FACTORES APROVECHABLES	FACTORES REDUCIDOS	OBJETIVO	BENEFICIOS	¿CÓMO FORTALECER?	INDICADOR
	LIDERAZGO	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS				
Desarrollo del liderazgo en los Profesionales Responsables de Punto	Falta de estilo de liderazgo definido	Alto nivel de PQRS por mal servicio	Equipo de TH bien capacitado	Normatividad que apoya la creación de nuevos CADEs	Desaprobación y falta de credibilidad en la gestión de la Alcaldía y sus Secretarías	Diseñar un programa de formación para los líderes de la RED CADE	Efectividad	Programa de formación (ENFOQUE TRANSFORMACIONAL) Fortalecer competencias duras y blandas	Disminución PQR's total año x mal servicio
	No se cuenta con índices de medición de la efectividad, eficiencia ni eficacia del liderazgo	Disminución del índice de desempeño institucional	Programa de capacitaciones interesado en fortalecer las competencias del personal						% PQR's total año x mal servicio vs total PQR's
	Falta de inspiración	Existen necesidades de la ciudadanía ya identificadas y no atendidas por la entidad	Presupuesto para fortalecimiento de cultura organizacional						Evaluación de liderazgo MLQ factores favorables
	Falta de satisfacción con la labor de los líderes	Alta Rotación de personal	Interés en el diálogo ciudadano para satisfacer sus necesidades						Evaluación de liderazgo MLQ factores desfavorables
	Baja predisposición hacia el esfuerzo extra	No existe un programa en el Plan Estratégico de Talento Humano orientado a desarrollar líderes							Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio en punto de información

Nota. Elaborado a partir de los aspectos relevantes del diagnóstico.

8.2 Programa de Formación de Líderes

Para este programa de formación de líderes se ha realizado una comparación propia de las características de los modelos, apoyada en la comparación realizada por Jardines (2011), la cual concluye en favor del modelo ADDIE indicando que es aplicable a cualquier nivel de educación por su versatilidad y facilidad de aplicación al ser secuencial, que favorece la eficacia de sus resultados. En la Tabla 32 de carácter comparativo se aprecian las características particulares de cada uno, de manera que se pueda llegar a la selección del que se presenta como modelo adecuado para este proyecto.

Tabla 32. Comparativo de modelos de Diseño Instruccional

Característica	Modelo ADDIE	Modelo 70-20-10	Modelo 4CID	Modelo ASSURE	Modelo Kemp
Enfoque Principal	Diseño Instruccional	Aprendizaje Experiencial	Contexto, Causa, Curso, Clarificación	Ambiental, Demostración, Aplicación, Evaluación	Secuencial, Flexible, Cíclico
Ciclo de Desarrollo	Secuencial: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación	No especifica un ciclo específico	Diseño de Contexto, Diseño de Aprendizaje, Diseño de Evaluación, Diseño de Implementación	Planificación, Diseño, Implementación, Evaluación	Secuencial, con flexibilidad y cíclico
Énfasis en la Evaluación	Evaluación integral en todas las etapas	Enfocado en resultados, pero no tan específico en la evaluación	Incorpora evaluación en todas las etapas, enfocándose en el contexto y la clarificación	Enfatiza la evaluación durante y después de la implementación	Enfoque en la evaluación continua durante todo el proceso
Flexibilidad	Adaptable a diferentes contextos y tipos de formación	Flexible en la combinación de diferentes métodos de aprendizaje	Se adapta al contexto y la clarificación, proporcionando flexibilidad	Se adapta a diferentes contextos y tipos de aprendizaje	Combina un enfoque secuencial con flexibilidad
Aplicabilidad	Ampliamente utilizado en diseño instruccional	Aplicable a diversos contextos de aprendizaje y desarrollo	Se centra en el diseño contextualizado y específico	Orientado a la planificación y evaluación efectiva	Diseño para programas a gran escala, evaluación clave

Nota. Elaborado a partir del estudio de modelos de Diseño Instruccional

Con base en el análisis previo, se ha seleccionado el Modelo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación) por su enfoque sistemático y eficacia comprobada al crear programas de capacitación. Este modelo se caracteriza por su capacidad para ajustarse a las necesidades específicas de la organización, asegurando que la capacitación de líderes sea personalizada y alineada con los objetivos estratégicos, dando la posibilidad de realizar su aplicación tanto en entornos presenciales como virtuales. Su enfoque sistemático y su capacidad para integrar tecnologías y ajustarse a múltiples entornos educativos respaldan su elección como un modelo robusto y adaptable

en la creación de experiencias de aprendizaje efectivas. Adicionalmente, este modelo fue diseñado como un paso a paso de referencia general para el diseño instruccional y ha sido utilizado tanto en el ámbito educativo como en el sector industrial Quiñonez (2009), teniendo aplicación en niveles de educación superior de nivel de posgrado en trabajos como el de Robin & Mc Neil (2012).

La etapa de Análisis posibilitará una comprensión exhaustiva de las deficiencias existentes, mientras que el Diseño se centrará en la elaboración de contenidos y métodos de enseñanza específicos para fortalecer tanto el liderazgo como la gestión del talento humano. Por otra parte, la fase de Desarrollo se enfocará en la creación de materiales y en la formación de facilitadores, garantizando la calidad y eficacia del programa.

8.2.1 Objetivos del Programa

Formar a los profesionales en el *modelo RIH (Resultados = Inteligencia + Habilidades)* para que se apropien de él y lo apliquen en su rol de líderes de equipos de trabajo en la RED CADE

8.2.2 Fases ADDIE: Análisis

Diagnóstico de liderazgo en la RED CADE y Evaluación de las habilidades blandas de liderazgo de los profesionales

8.2.3 Fases ADDIE: Diseño

8.2.3.1 Módulo 1: Fundamentos del Liderazgo (Pilares Social y Emocional Modelo RIH)

Tema: Teorías y Estilos de Liderazgo

Objetivo Temático: Presentar las dimensiones del liderazgo según el MLQ, destacando la diferencia entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire para introducir a los líderes en los comportamientos más favorables dentro de su rol.

Descripción:

- A) Se presentarán las teorías clásicas y contemporáneas de liderazgo, explicando cómo han evolucionado a lo largo del tiempo y cómo influyen en la práctica del liderazgo en la actualidad.
- B) Se explorarán los distintos estilos de liderazgo, destacando las características principales de cada uno y analizando cómo pueden aplicarse en diferentes contextos organizacionales.
- C) Se utilizarán ejemplos y casos prácticos para ilustrar sobre las diferencias entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire, ayudando a comprender mejor cómo estos estilos impactan en el desempeño del líder y en la eficacia de su equipo.

Tema: Valores y Ética del Liderazgo

Objetivo Temático: Explorar cómo las variables del MLQ pueden alinearse con los valores éticos en el liderazgo, destacando la importancia de la consideración individualizada y la inspiración motivacional para mejorar el relacionamiento con el personal.

Descripción:

- A) Se discutirá sobre la importancia de los valores éticos en el ejercicio del liderazgo, explicando cómo la integridad, la honestidad y la responsabilidad son fundamentales para construir relaciones de confianza y respeto con el equipo.
- B) Se analizarán casos reales en los que líderes éticos han enfrentado situaciones difíciles y han tomado decisiones basadas en principios morales, destacando los beneficios de actuar de manera ética en el ámbito profesional.

- C) Se proporcionarán herramientas prácticas para fomentar una cultura organizacional ética, incluyendo la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión, factores altamente relevantes para los servicios prestados por la Alcaldía de Bogotá y se alentará a reflexionar sobre su propio código de ética como futuros líderes.

Tema: Comunicación Efectiva

Objetivo Temático: Relaciona las habilidades de comunicación necesarias para liderar de manera transformacional, haciendo énfasis en la estimulación intelectual y la influencia idealizada del MLQ.

Descripción:

- A) Se abordarán las habilidades de comunicación interpersonal más importantes para el liderazgo efectivo, incluyendo la escucha activa, la empatía y la claridad en la expresión de ideas.
- B) Se explorará cómo el líder puede utilizar la comunicación para inspirar, motivar y alinear al equipo hacia objetivos comunes, haciendo énfasis en la importancia de la comunicación bidireccional y la retroalimentación constructiva.
- C) Se proporcionarán ejercicios prácticos y técnicas de role-playing para desarrollar la práctica que permita mejorar sus habilidades de comunicación, ayudándoles a convertirse en líderes más efectivos y persuasivos

8.1.3.2 Módulo 2: Gestión de Equipos (Pilares Habilidades Duras y Blandas Modelo RIH)

Tema: Formación y Desarrollo de Equipos:

Objetivo Temático: Analizar con los Profesionales Responsables de Punto cómo el liderazgo transformacional puede contribuir al desarrollo efectivo de equipos y cómo fomenta la motivación y el compromiso.

Descripción:

- A) Se enseñará sobre estrategias efectivas para formar y desarrollar equipos de alto rendimiento, haciendo hincapié en la importancia del liderazgo transformacional en este proceso.
- B) Se explorarán técnicas de mentoría y coaching que pueden emplearse para potenciar las habilidades y capacidades individuales de los miembros del equipo, promoviendo así un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo.
- C) Se presentarán casos de estudio y ejemplos prácticos para establecer cómo el liderazgo transformacional puede fomentar la motivación y el compromiso de los miembros del equipo, generando resultados positivos para la organización.

Tema: Resolución de Conflictos:

Objetivo Temático: Explorar cómo el liderazgo transaccional puede abordar conflictos a través de contingencias de recompensa y manejo activo por excepciones al interior de los puntos de la RED CADE.

Descripción:

- A) Se abordarán diferentes estrategias y técnicas para identificar, mediar y resolver conflictos dentro del equipo, utilizando el liderazgo transaccional como marco de referencia.
- B) Se proporcionarán ejemplos y casos prácticos para desarrollar habilidades de resolución de conflictos en situaciones simuladas de recompensa y excepción activa, ayudándoles a desarrollar su capacidad para manejar situaciones difíciles de manera constructiva dentro del marco del liderazgo transformacional.

Tema: Motivación y Compromiso:

Objetivo Temático: Mostrar a los líderes cómo la inspiración motivacional y la consideración individualizada, son fundamentales para motivar y comprometer a los miembros del equipo.

Descripción:

- A) Se mostrará cómo el líder puede inspirar y motivar al equipo, utilizando estrategias como el reconocimiento, la apreciación y la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- B) Se discutirá sobre la importancia de entender las necesidades individuales de los miembros del equipo y proporcionarles apoyo y desarrollo personalizado basado en las concepciones del liderazgo de servicio que ayuden a comprender cómo la confianza generada, fomenta el compromiso con los objetivos organizacionales.
- C) Se utilizarán ejemplos de líderes exitosos para mostrar cómo la motivación y el compromiso pueden impactar en el rendimiento y los resultados de la organización.

8.2.3.3 Módulo 3: Toma de Decisiones

Tema: Toma de Decisiones Estratégicas

Objetivo Temático: Relacionar la estimulación intelectual del MLQ con la toma de decisiones estratégicas, destacando la importancia de la innovación y el análisis crítico para la resolución de problemáticas de los equipos y necesidades de la ciudadanía.

Descripción:

- A) Se explicará la importancia de la estimulación intelectual establecida en el MLQ, para la toma de decisiones estratégicas, destacando cómo esta puede fomentar la innovación y el análisis crítico para la generación de ideas viables para la resolución de problemáticas dentro de los equipos de trabajo y también para la atención de necesidades de ciudadanos.
- B) Se explorarán casos de éxito en los cuales se presentan situaciones en las que grandes empresas han generado beneficios estratégicos con el aprovechamiento de la estimulación intelectual.

Tema: Análisis de Datos y Gestión de Riesgos

Objetivo Temático: Destacar la relevancia de la gestión activa por excepciones del liderazgo transaccional en la toma de decisiones basada en datos y la gestión de riesgos.

Descripción:

- A) Se destacará la importancia del liderazgo transaccional en la toma de decisiones basada en datos y la gestión de riesgos, enfatizando en la necesidad de contar con sistemas de información confiables y utilizar métricas clave para evaluar el rendimiento y mitigar los riesgos.

8.2.3.4 Módulo 4: Modelo de Liderazgo Propuesto. Innovación y Cambio

Organizacional. (Inteligencia + Habilidades = Resultados Modelo RIH)

Tema: Modelo de Liderazgo Propuesto

Objetivo Temático: Presentar el modelo de liderazgo propuesto denominado Modelo RIH, que integra elementos transformacionales y transaccionales en un equilibrio dinámico entre la preocupación por las relaciones con las personas, el desarrollo de habilidades y su combinación para el alcance de resultados.

Descripción:

- A) Se explicarán las generalidades del modelo, sus componentes como base, pilares, conceptos clave y autores relevantes que inspiraron su construcción, mostrando cómo cada factor en él se orienta hacia la formación, desarrollo y fortalecimiento del líder.

Tema: Innovación y Cambio Organizacional (Factores Sostener y Actualizar Modelo RIH):

Objetivo Temático: Explorar cómo el liderazgo transformacional puede fomentar la innovación y cómo el liderazgo transaccional puede facilitar el cambio organizacional para que los líderes comprendan las bondades de su aplicación.

Descripción:

- A) Se explorará cómo el liderazgo transformacional puede fomentar la innovación y la creatividad dentro de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo que valore la experimentación y el aprendizaje continuo.
- B) Se discutirá sobre la importancia del liderazgo transaccional en la gestión del cambio organizacional, destacando cómo puede facilitar la implementación efectiva de nuevas estrategias y procesos.
- C) Se proporcionarán estrategias prácticas para liderar procesos de innovación y cambio, incluyendo la comunicación efectiva y la gestión de la resistencia al cambio.

8.2.3.5 Metodología de Enseñanza y Aprendizaje. Para la correcta enseñanza y aprendizaje favoreciendo la agilidad y la accesibilidad, se propone una metodología híbrida entre lo presencial y lo digital mediante conferencias interactivas, estudios de caso, simulaciones de liderazgo, role-playing y actividades prácticas. Se sustentará el proceso de enseñanza con las herramientas digitales con las que cuenta la entidad como el uso de la intranet donde se tendrá el modelo de liderazgo y todo el material usado en las capacitaciones articulados en los diferentes módulos.

8.2.3.6 Recursos. Utilización de los auditorios de la Alcaldía en el Edificio Liévano, software y herramientas informáticas (Teams, outlook, intranet) y materiales de apoyo, como libros, artículos y herramientas prácticas para el desarrollo de habilidades de liderazgo.

A nivel de personas, se contará con los programadores de la Oficina de Tecnologías de Información y Comunicación (OTIC) que darán soporte para subir toda la información requerida a la intranet y desarrollo en plataforma requerido para la conservación y presentación de los módulos a impartir. Adicionalmente, el proyecto será liderado por un profesional de la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, quien tendrá

como función asegurar la correcta implementación del modelo propuesto; este profesional estará apoyado por la Dirección de Talento Humano para lograr avanzar con el plan de gestión del cambio.

8.2.4 Fase ADDIE: Desarrollo

8.2.4.1 Modelo a Implementar: RIH. Para este proyecto proponemos el esquema de liderazgo de la Figura 27 que consta de 4 pilares fundamentales (inteligencia social, inteligencia emocional, habilidades duras y blancas) que tienen como objetivo la consecución de resultados y están sobre la base de la confianza, el sostenimiento y el mejoramiento continuo, todo ligado directamente con un enfoque de tipo transformacional.

Figura 27. Modelo liderazgo RIH



Nota. Elaboración de los autores a partir de modelos de liderazgo.

Para lograr ejercer un correcto liderazgo, se debe trabajar en la inteligencia social entendida como un conjunto de competencias interpersonales construidas en circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que inspiran a otros a ser efectivos (Goleman, 2008). Como competencias a tener para fortalecer este pilar tenemos: empatía, habilidades de comunicación, consciencia social, Influencia y relaciones.

Como segundo pilar se propone la inteligencia emocional, (Goleman D. , 1995) la define como la capacidad de gestionar las emociones de manera efectiva en las vidas de las personas; define cinco competencias: empatía, autoconocimiento emocional, automotivación, autorregulación emocional y habilidades sociales.

Una vez se puedan manejar conscientemente las emociones propias y se puedan tener las habilidades para lograr los resultados esperados a partir de la interacción social, se debe trabajar en crear reconocimiento por la experticia en los roles y responsabilidades desempeñados. Se conocen muchos líderes inspiradores -que no son fuertes técnicamente- que funcionan muy bien en la medida en que tienen equipos con altas capacidades técnicas pero que cuando se presentan vacíos técnicos no se logran evidenciar oportunamente los problemas y oportunidades generando desconexión de los “seguidores” y llevando a decisiones difíciles; dado esto, se propone el tercer y cuarto pilar de Habilidades blandas y habilidades duras.

Las habilidades blandas también conocidas como soft skills se desarrollan a través de los años y hace referencia a las capacidades relacionadas con la personalidad, como ejemplo se puede citar: trabajo en equipo, empatía, adaptabilidad y la resolución de conflictos (Indeed.com, 2023); cabe destacar que las habilidades blandas que se requieren

en cada posición de liderazgo son diferentes y se deben definir en el contexto organizacional.

Las habilidades fuertes o hard skills se aprenden siendo muy enfocadas en el sector profesional y son más fáciles de medir que las habilidades blandas. Al igual que las habilidades blandas se tienen que desarrollar acorde a las necesidades del entorno laboral, pero se pueden encontrar algunas que son transversales a muchos tipos de profesiones como: gestión de equipos, gestión de proyectos, conocimiento técnico e idiomas entre otras. Finalmente, estos pilares mencionados necesitan de dos factores claves de éxito: sostener y actualizar.

Sostener hace referencia a la importancia de trabajar en los cuatro pilares día a día, cuestionando permanentemente si se están poniendo en práctica y se requiere de feedback del desempeño como líderes. Se ven en las empresas líderes que no cultivan sus habilidades gerenciales y aunque se ven progresos en su liderazgo, ante ciertas situaciones cambiantes del entorno se pueden ver “caídas” en su progreso como líderes evidenciando oportunidades que ya se entendían como mejoradas en sus habilidades gerenciales. Se necesitan líderes conscientes de la necesidad de seguir mejorando sus habilidades de liderazgo, que ante situaciones de crisis logren tenerlas bajo control y que soliciten retroalimentación que permita evidenciar oportunidades de mejora y “afilarse” para seguir avanzando.

Mejoramiento continuo como factor clave de éxito, hace referencia a la necesidad de estar actualizado en el entorno VUCA; el mundo está cambiando constantemente: la tecnología está generando cambios constantes que obliga a actualizar conocimientos continuamente para no perder competitividad. Cada día salen nuevos desarrollos que

mejoran la interconexión, productividad, información en línea y agilidad en la toma de decisiones; los objetivos estratégicos que se definen a corto plazo, se deben estar actualizado de acuerdo al entorno para lograr que se pueda aportar oportunamente en la construcción y cambio de estrategias organizacionales definidas y tener una visión más holística del negocio sin perder de vista el panorama general por enfocarse lo particular; también a nivel del talento humano, se están produciendo cambios del entorno que hacen que las necesidades de las personas cambien y esto hace necesario que los estilos de liderazgo se estén actualizando y adaptando a las nuevas generaciones que exigen estilos diferentes.

Todo lo anterior debe estar soportado en la confianza en las personas con las que se producen las interacciones diarias para lograr resultados favorables y este componente se refuerza comprendiendo que parte de dicha confianza se construye a partir de las aplicaciones del enfoque de servicio que transforma las vidas de los que lideran, de los liderados y que los usuarios que perciben este comportamiento (Greenleaf, 1977) por medio de la empatía, la escucha activa, el autoconocimiento, el conocimiento del entorno y el reconocimiento de las problemáticas de otros para que se pueda realizar un aporte hacia la solución de las mismas (Spears, 2005). A continuación, se recopilan todos los elementos clave del Modelo RIH en la Tabla 33.

Tabla 33. Resumen del Modelo RIH

MODELO RIH				
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PILARES	COMPETENCIAS	FACTORES BASE	OBJETIVO
INTELIGENCIA	Inteligencia Social	Empatía	Confianza Sostenimiento Mejoramiento Continuo	RESULTADOS ALCANZADOS
		Habilidades de Comunicación		
		Conciencia Social		
		Influencia		
		Relaciones		
	Inteligencia Emocional	Empatía		
		Autoconocimiento Emocional		
		Autorregulación Emocional		
HABILIDADES	Habilidades Duras	Habilidades Sociales		
		Gestión de Equipos		
		Gestión de Proyectos		
		Conocimiento Técnico		
	Habilidades Blandas	Idiomas		
		Trabajo en Equipo		
		Empatía		
		Adaptabilidad		
		Resolución de Conflictos		

Nota. Elaboración de los autores

8.2.4.2 Creación de Materiales. Desarrollo de materiales de capacitación, manuales y recursos multimedia.

8.2.4.3 Entrenamiento de Facilitadores. Capacitación para facilitadores que guiarán las sesiones.

8.2.5 Fase ADDIE: Implementación

8.2.5.1 Sesiones de Capacitación. Programa dividido en módulos, con sesiones interactivas y oportunidades para la retroalimentación.

8.2.5.2 Mentoría y Coaching. Asignación de mentores para los participantes, proporcionando orientación individualizada.

8.2.6 Fase ADDIE: Evaluación

8.2.6.1 Evaluación del Desempeño. Evaluaciones periódicas para medir el progreso y la aplicación de habilidades en el entorno laboral.

8.2.7.2 Retroalimentación 360 Grados. Obtención de retroalimentación de colegas, subordinados y superiores.

8.2.7.3 Ajustes Continuos. Adaptación del programa según los resultados de la evaluación y las necesidades emergentes.

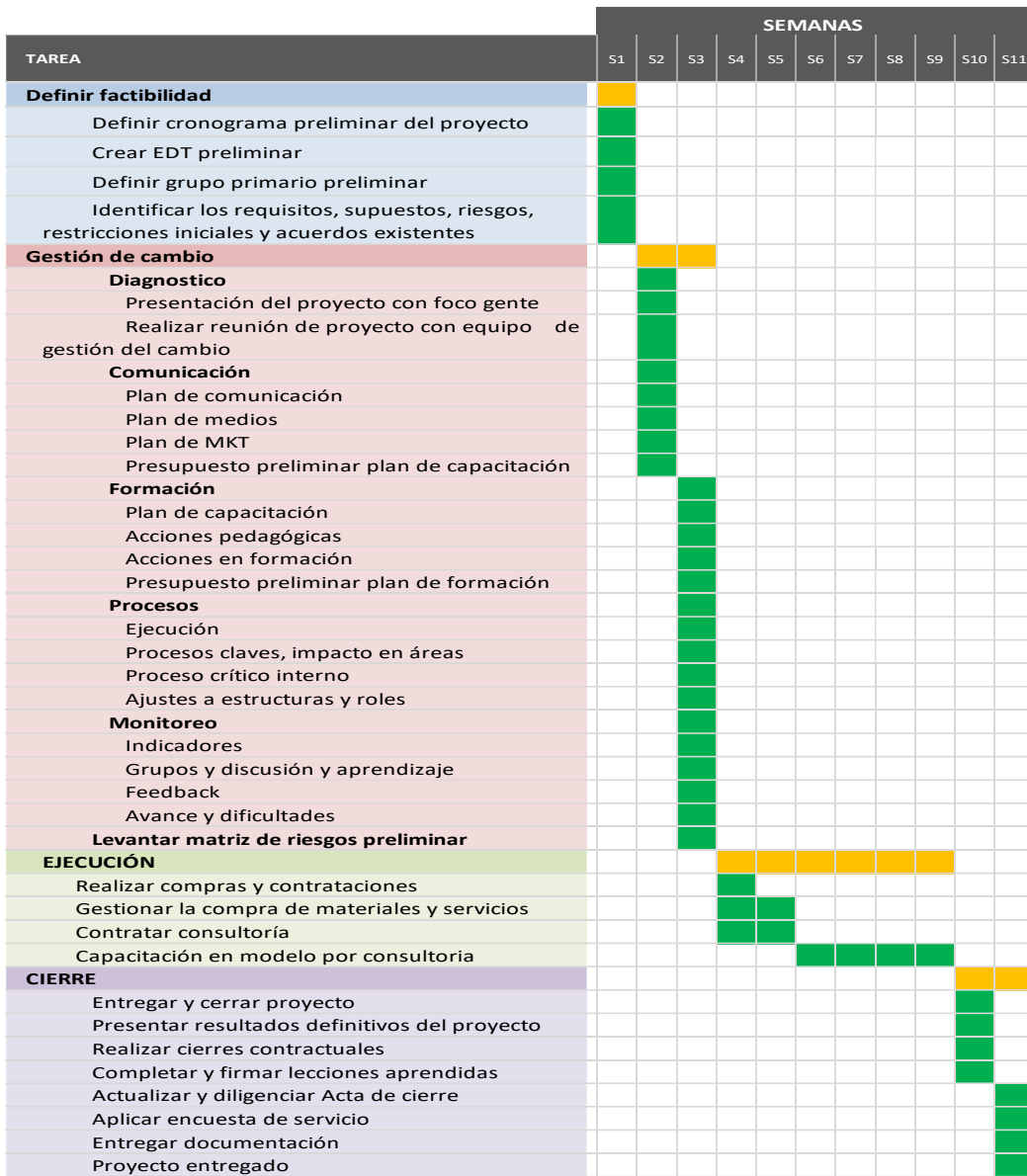
8.2.8 Duración del Programa

La duración del programa puede variar, pero estimamos una duración de 11 semanas para la ejecución del proyecto como se ve en la Figura. 28, partiendo de la definición de la factibilidad y concluyendo con la ejecución plena de las capacitaciones.

Adicionalmente, se estima un presupuesto para la ejecución del proyecto de \$36,2 Millones COP; donde se deben considerar las actividades requeridas para apalancar la gestión del cambio, el plan de comunicaciones y la consultoría externa, como se puede ver en la Tabla 34. Cabe aclarar, que el valor de consultoría es sólo por un mes y corresponde a la actividad del cronograma “capacitación en modelo por consultoría”. El proyecto por definición será ejecutado por recursos internos de la entidad destinando para esto un líder de la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía y el soporte de la Dirección de Talento Humano, estos recursos no se encuentran cuantificados dentro del presupuesto requerido dada su condición de internos. Adicionalmente, dentro del manual de funciones de la entidad, para este nivel de cargos se contempla la posibilidad de incluir funciones adicionales “Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe

inmediato, relacionadas con la naturaleza del cargo y el área de desempeño” sin la inclusión de presupuesto o pagos adicionales.

Figura 28. Cronograma del proyecto



Nota. Elaboración de los autores.

Tabla 34. Presupuesto estimado implementación

Presupuesto Proyecto					
Fases	Momento	Actividad sugerida	Costo Unitario (antes de IVA)	Cantidad RQ	Valor total
Expectativa	Preliminar	Pendones	\$ 250.000	3	\$ 750.000
		Afiches	\$ 25.000	10	\$ 250.000
Lanzamiento	Evento - Equipo completo líderes	Banner	\$ 90.000	2	\$ 180.000
		Brindis	\$ 7.000	16	\$ 112.000
		Alimentos (cup cake o similar)	\$ 30.000	16	\$ 480.000
		Souvenir con branding (morrall / portapapicos / USB / tarritos de agua /pad mouse)	\$ 350.000	16	\$ 5.600.000
	Evento - Usuarios // Digital	Hablador (logo) - con servicio para base de celular + mensaje	\$ 40.000	100	\$ 4.000.000
	Consolidación	Cierre del programa Evento "Momento par agradecer"	Souvenir equipo líderes + usuarios Brindis + palabras	\$ 14.000	116
Cierre del programa Evento "Momento par agradecer"		Experiencia - Cabina interactiva / proyector (pendiente definir)	\$ 7.000	116	\$ 812.000
Implementación	Consultoria (mensual)	Capacitación a los líderes y colaboradores en el modelo de liderazgo y su sostenimiento	\$ 22.491.000	1	\$ 22.491.000
Total					\$ 36.299.000

Nota. Elaboración de los autores

8.2.9 Beneficios

Con la implementación de este programa se busca principalmente tener un estilo de liderazgo unificado para todos los CADES y SuperCADES, que permita tener colaboradores más conectados con la organización y dispuestos a ofrecer un mejor servicio a los usuarios, con un programa que sea sostenible en el tiempo y que permita identificar oportunidades de mejora para continuar fortaleciéndolo; adicionalmente se logrará:

- Disminuir la cantidad de PQR´s en cada periodo respecto a las cantidades reportadas en el mismo periodo del año anterior.
- Disminuir el porcentaje de PQR´s radicadas por mal servicio respecto al total de PQR´s.
- Mejorar la experiencia de los usuarios en los puntos de información.
- Tener una percepción del servicio por parte de los usuarios similar en los diferentes centros de atención.

- Medir anualmente el avance en cada uno de los aspectos evaluados con la evaluación MLQ.

8.2.10 Medición de Resultados y Sostenimiento del Programa

Se propone un tablero de indicadores como se observa en la Tabla 35, que permita ver los resultados de manera anual con dos focos claros: mejora percepción de los usuarios y mejora en la calificación de las competencias de los colaboradores aplicando el modelo MLQ. Para mejorar la percepción de los usuarios se usarán las PQR's y se creará un nuevo indicador que medirá el nivel de satisfacción de los usuarios en los puntos de información; respecto a la mejora en el nivel de liderazgo de los líderes CADES y SuperCADES se continuará aplicando la evaluación MLQ de forma anual para monitorear las mejoras y oportunidades que permitan definir los planes de acción correctos para seguir mejorando en el liderazgo.

Tabla 35. Tablero de indicadores CADES y SuperCADES

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULO	ESCALA	PERIODICIDAD	LINEA BASE	META
Disminución PQR's total año x mal servicio	Total PQR's x mal servicio en un periodo 2023 (línea base) vs Total PQR's x mal servicio en 2024	valor	Mensual y Anual	1.495 (total PQR 2023)	1345 (total PQR 2024)
% PQR's total año x mal servicio vs total PQR's	Total PQR's x mal servicio total 2024 vs Total PQR's total año 2023	%		49%	40%
Evaluación de liderazgo MLQ factores favorables	Resultado prom x cada componente 2024	%	Anual	2,16% (prom. 2023)	2,5%
Evaluación de liderazgo MLQ factores desfavorables	Resultado prom. x cada componente 2024	%		1,63% (prom. 2023)	1%
Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio en punto de información	Suma de calificaciones de 1 a 5	%	Mensual	N.A	4
	Total de calificaciones				

Continuación...

NOMBRE DEL INDICADOR	RANGO			COMENTARIO
	<=	ENTRE	>=	
Disminución PQR's total año x mal servicio	1.345	1345 a 1495	1.495	Meta anual; sin embargo, se debe realizar la revisión mensual comparando el mismo mes del año anterior para ver estacionalidad y oportunamente definir planes de mejoramiento en caso de requerirse
% PQR's total año x mal servicio vs total PQR's	40%	49% y 40%	49%	
Evaluación de liderazgo MLQ factores favorables	2,5%	2,16% y 2,5%	2,5%	Se excluyen los factores desfavorables de liderazgo pasivo, dirección por excepción pasiva y Laissez Faire
Evaluación de liderazgo MLQ factores desfavorables	1%	1% y 1,63%	1,63%	Solo se mide el Liderazgo pasivo, dirección por excepción pasiva y Laissez Faire
Nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio en punto de información	3,50	3,5 y 4	4	

Nota. Elaboración de los autores

9. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención sugerida para la entidad objeto de estudio, así como las recomendaciones para la implementación del plan propuesto.

9.1 Conclusiones

Estudiar el liderazgo en la RED CADE permitió identificar la ausencia de un lineamiento claro de parte de la Entidad que guíe a los profesionales en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo en la dirección correcta y esto genera comportamientos como los evidenciados a través de la aplicación del instrumento MLQ, en los que no se logra identificar en los profesionales el liderazgo transformacional de manera consistente, llegando apenas al 41%, su carisma inspiracional no llega de forma regular a superar el

42% y aunque es un aspecto aprovechable, requiere incrementarse, un 38% de los encuestados les percibe como líderes incapaces de colocar el bienestar general por encima del propio pero a pesar de ello, son capaces de lograr que sus equipos estén alineados con la misión y son más los que consideran que sí se tienen en cuenta las necesidades de la gente en un 53% lo que se puede potenciar para tener modelos a seguir sólidos. Por otra parte, se les percibe optimistas, confiados e involucrados solamente por el 38% y no es muy alto el nivel de estímulo intelectual ejercido por los líderes, llegando al 38%.

En lo que respecta al componente transaccional, solamente se percibe un seguimiento continuo al desempeño para alcanzar los objetivos por el 42% y un 38% identifica a estos profesionales como incapaces de interesarse de forma genuina por ellos y sus particularidades, sin embargo, un porcentaje del 56% logra apreciar que sus líderes son muy claros en indicar los que esperan de ellos y lo que lograrán con el cumplimiento de metas, pero son extremadamente correctivos en lugar de previsivos llegando a superar el 60% debido a que de forma habitual solo intervienen cuando la gravedad de las situaciones es muy elevada.

Adicionalmente se les perciben comportamientos evitativos por el 51% de los informadores y un 53% detecta permanentemente que se presentan comportamientos demasiado pasivos para la dinámica de su operación diaria, lo que refleja de manera clara que existe una mezcla de aspectos deseables y poco deseables sobre los cuales no ha existido ningún tipo de intervención intencionada para su mejora. Esto es altamente positivo porque sienta las bases para la construcción de una solución capaz de unificar las actuaciones dentro del rol y reorientarlas conforme a los planteamientos estratégicos de la entidad. Esto es fundamental para responder a la pregunta planteada anteriormente: ¿De

qué manera se puede fortalecer el liderazgo de los profesionales pertenecientes a la RED CADE de la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, para alinear su desempeño con los planteamientos estratégicos de la Entidad?; ya que el plan de intervención consiste en diseñar un programa de formación de líderes con los componentes necesarios para fortalecer el liderazgo en la RED CADE, impactando los factores revisados en este trabajo de grado.

Las caracterizaciones de los ciudadanos y el ciclo de servicio, sumadas a un diagnóstico profundo de la entidad y de su entorno, facilitó la comprensión de las necesidades de la entidad para construir un programa de formación de líderes que promoviera el desarrollo valiéndose de las fortalezas actuales como su talento humano bien preparado con una planeación estratégica robusta y procesos de calidad bien definidos, que realiza esfuerzos para tener una oferta de capacitación variada de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y cuentan con el apoyo de un presupuesto incrementado en más del 50% para trabajar en la cultura organizacional, impactando debilidades como la falta de índices de medición, la ausencia de un plan estratégico orientado directamente a la formación y desarrollo de líderes y la disminución del desempeño de un 98.7% a un 95.8%, las cuales tienen la posibilidad de ser intervenidas por medio de mejoras en el liderazgo, logrando dar el primer paso hacia un cambio cultural relevante con la capacidad de sostenerse en el tiempo.

Este estudio permitió definir los indicadores requeridos para medir la efectividad de la implementación de un programa de liderazgo; se plantean 3 indicadores claves enfocados

en medir el nivel de servicio a los diferentes usuario (disminución de las PQR's, disminución de la participación de las PQR's por mal servicio y nivel de satisfacción de los usuarios en los puntos de atención) y 2 indicadores para medir el mejoramiento en las variables del instrumento MLQ en sus factores favorables y desfavorables. Estos indicadores se deben monitorear de forma periódica para ver su desempeño, teniendo presente que se debe tener en cuenta en el caso de los indicadores del nivel de servicio comparar los resultados de un periodo contra el mismo periodo del año anterior para descartar sesgos de información por estacionalidad de los datos; con esto buscamos poder realizar ajustes o mejoramientos al programa de manera oportuna y comenzar a capitalizar los beneficios de la implementación del programa de liderazgo.

El modelo RIH pone de manifiesto que lo más importante es la búsqueda de resultados, que se logran a partir de los pilares de Inteligencia emocional-social y de las Habilidades blandas-fuertes. La inteligencia emocional-social indica que no es suficiente con que el líder se conozca a sí mismo y a los demás, sino que pone de manifiesto la necesidad de interactuar a nivel social para tejer redes de apoyo que faciliten el logro de los objetivos y mejorar el conocimiento de los usuarios para cumplir sus expectativas. Las habilidades blandas-fuertes muestran que se deben seguir fortaleciendo las habilidades blandas con la experiencia sin dejar de prepararse para mejorar las habilidades fuertes vitales para mejorar el desempeño en los diferentes puestos de trabajo de los CADES y SuperCADES. Todo esto está sobre la base de la confianza, el sostenimiento y el mejoramiento continuo; ser buenos líderes es un arte que necesita del compromiso y dedicación a través de los años

buscando siempre nuevas herramientas, fortalecer la confianza, estar actualizados y “afilarse la sierra” para asegurar la creación de hábitos que perduren en el tiempo.

9.2 Recomendaciones

Los estudios de liderazgo permiten construir conocimiento en relación a una temática que ha sido del interés de múltiples investigadores y se debe otorgar su merecida importancia y continuidad, no solo por su aplicabilidad práctica, sino por el amplio espectro de sectores en los cuales se puede utilizar, pues si bien, las soluciones no son totalmente replicables ni siquiera entre organizaciones similares debido a las particularidades de su cultura, entorno, talento humano, procesos y estructura, es posible partir de ellas para entender los aspectos más elementales de las interacciones laborales forjadas a través de la confianza, la admiración, el interés genuino por el desarrollo de los equipos de trabajo y la aspiración de transformar la situación actual en una situación deseada en la cual, todos los miembros del sistema se benefician de manera sostenida y progresiva.

Es importante diagnosticar periódicamente a la entidad para detectar cambios relevantes dentro de las dinámicas sociales y operativas internas que deban ser tenidos en cuenta para evitar desviaciones de los planteamientos estratégicos que dictan los parámetros para liderar equipos de manera eficiente de acuerdo a las características particulares de la organización y de sus usuarios, así como para interpretar de manera adecuada si los estilos de liderazgo deben recibir ajustes para mejorar su ejecución conforme a las expectativas planteamientos de los gobiernos entrantes, los cuales faciliten la permanencia y

continuidad de los programas orientados al desarrollo de capacidades del personal de la entidad.

Se debe promover que los líderes definan sus modelos y estilos de dirección para avanzar en la generación de conocimiento y nuevos instrumentos adaptados a las necesidades. Para el tablero de indicadores propuestos se recomienda definir una persona dentro de la RED CADE encargada de asegurar su actualización con los diferentes responsables, garantizar su divulgación a todas las personas dentro de la organización y promover el análisis de los mismos, buscando que todas las personas se sientan identificadas con los indicadores y participes de los mejoramientos que se puedan implementar.

El modelo de liderazgo sugerido en este plan de intervención requiere ser retroalimentado, fortalecido y actualizado con la información obtenida a partir de la implementación de este, puesto que la RED CADE evoluciona en la medida en que las necesidades de la población cambian y a su vez, los intereses de los trabajadores y líderes se desarrollan, ya que todos estos aspectos repercuten en la interacción que tiene la entidad con la ciudadanía y así mismo la percepción que esta tiene sobre la gestión pública.

10. Referencias

Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Mass. Addison Wesley.

Alcaldía de Bogotá (s.f.). Lista de puntos de atención CADE en Bogotá.
<https://bogota.gov.co/servicios/cades>

Alcaldía de Bogotá (s.f.). Así funciona el Distrito Capital. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/administracion-distrital/estructura-del-distrito>

Alcaldía de Bogotá (s.f.). Con nuevos servicios, RedCADE celebra tres décadas atendiendo a los bogotanos. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/gestion-publica/la-red-cade-celebra-tres-decadas-de-servicio-la-ciudadania-bogotana>

Alcaldía de Bogotá (s.f.). Ley 489 de 1998 Congreso de la República de Colombia.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2021). Servicios del distrito. Suspendida temporalmente la atención en SuperCADE Américas por daños a la sede.
<https://bogota.gov.co/servicios/servicios-del-distrito/cierre-temporal-del-supercade-americas-por-danos-en-las-instalaciones>.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). Contratación a la vista: conoce la información de los contratos del Distrito. Buscador de contratos distritales cargados en SECOP II.
<https://bogota.gov.co/asi-vamos/contratos-y-obras>.

Alcaldía Mayor de Bogotá (2022). Consulta aquí el programa de gobierno de la nueva Alcaldía 2024-2027. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/administracion-distrital/programa-de-gobierno-carlos-f-galan-alcalde-de-bogota-2024-2027>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2023). Guía de trámites y servicios: Lista de puntos de atención CADE en Bogotá. <https://bogota.gov.co/servicios/cades>.

Alcaldía Mayor de Bogotá (2023). Conoce el nuevo gabinete de la Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/administracion-distrital/conoce-el-nuevo-gabinete-de-la-alcaldia-mayor-de-bogota>.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2022). Manual de Servicio a la Ciudadanía del Distrito Capital Versión 2. https://www.dadep.gov.co/sites/default/files/manual_servicio_a_la_ciudadania.pdf

Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine factors full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Volume 14, Issue 3. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2001). *Developing potential across a full range of leadership tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Taylor & Francis Group.

Bass, B. M. (1985). *Leadership y performance beyond expectations*. New York: Free Press

Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Bennis, G. W., (1973). *Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas en serie*. Fondo Educativo Interamericano. México.

Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.

Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Competing Through Quality*. Free Press.

Berger, C. & Kam, R. (1996). *Definitions of Instructional Design*. Adapted from “Training and Instructional Design”. Applied Research Laboratory, Penn State University. Recuperado el 8/Marzo/2011, de <http://www.umich.edu/~ed626/define.html>

Booth, T. y Ainscow, M. (2000). *Guía para la Evaluación y Mejora de la Educación Inclusiva. Desarrollando el Aprendizaje y la Participación en las Escuelas*. Madrid. Universidad Autónoma de Madrid. <https://downgalicia.org/wp-content/uploads/2018/01/Guia-para-la-Educacion-Inclusiva.pdf>

Bruner, J. S. (1969). *Hacia una teoría de la Instrucción*. México: Uthea.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster.

Caldwell, C. (2012). *Moral leadership: A transformative model for tomorrow's leaders*. Business Expert Press.

Callahan, D. (2004). *The Cheating Culture: Why More Americans Are Doing Wrong to Get Ahead*. Harcourt.

Cancillería de Colombia (s.f.). Respuesta del Estado Colombiano a Cuestionario sobre
“La administración local y los derechos humanos”.

<https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/HRCouncil/AdvisoryCom/LocalGvt/Colombia.pdf>

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9167>

Collins, J. (2001). Good to Great: Why some companies make the leap and others don't. HarperCollins Publishers.

Constitución Política de Colombia (1991). Artículo 1. Gaceta Asamblea Constituyente de 1991 N° 85. <http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

David, F. R.(2017). Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley.

De Faria, M. (2002). Desarrollo organizacional, enfoque integral, Limusa, México

Deloitte Insights. (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano*. Londres: Junko Kaji, Blythe Hurley, Nairita Gangopadhyay, Rupesh Bhat and Abrar Khan.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2023). Comunicado de prensa Enero 5 de 2023. En diciembre de 2022 la variación anual del IPC fue 13,12%.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2023). Mercado laboral (Empleo y desempleo) Históricos. Obtenido de:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2022). Distribución de los Servidores Públicos en Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/sie/servidores-publicos-en-el-estado>

Departamento Nacional de Planeación DNP (25 de abril de 2023). Colombia está retrasada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y debe fortalecer su implementación, revela informe del DNP.

https://www.dnp.gov.co/Prensa_/Noticias/Paginas/colombia-esta-retrasada-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods-y-debe-fortalecer-su-implementacion-revela-informe.aspx

DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and Agenda for future research. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 832–855). Oxford University Press

Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía (2023). Informe de atenciones ciudadanas Canal presencial REDCADE 2023.

Duarte, M. (2020). *Gestión del Cambio Organizacional*. Universidad Peruana Cayetano

Heredia, 166.

https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eli-Adrianzen Canales, T. (2022). Gestión estratégica y cambio organizacional en la Gerencia de Servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Talara, 2022 [Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración]. Universidad Cesar Vallejo.

Essomba, M. (2006). Liderar escuelas interculturales e inclusivas: equipos directivos y profesorado ante la diversidad cultural y la inmigración, Barcelona, Graó.

<https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/25331>

Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill, Nueva York

French, W. y Bell, C. (1996). Desarrollo organizacional, Pearson-Prentice Hall

Función Pública (s.f.) Manual de Estructura del Estado Colombiano: Rama Ejecutiva del Orden Nacional. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/ejecutiva-orden-nacional.php>

Greenleaf, R. K. (1970). The servant-leader within. Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Goleman, B. &. (2008). Inteligencia social, Harvard Business Review. 86 a 95.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós.

Guízar M, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. McGraw Hill

Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, práctica y casos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7287>

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? (J. Pariente, Trad.). *Harvard Business Review*. URL: <http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., Jones, G. R.(2019). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9441>

Hornngren, C. T., Datar, S. M & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*. Pearson (14ª ed). <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Hornngren.pdf>

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cuttingedge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, pp. 189–207.

Indeed.com. (2023). *Tipos de habilidades laborales (importancia y ejemplos)*.

Invamer Poll, (2023). Medición #158.

<https://img.lalr.co/cms/2023/12/13160612/076800230000-INVAMER-POLL-158.pdf>

Jardín Botánico de Bogotá (2022). Huertas Urbanas: ¿Qué son y cuántas hay en Bogotá? Obtenido de: <https://oab.ambientebogota.gov.co/huertas-urbanas-que-son-y-cuantas-hay-en-bogota/>

Jardines, F. (2011). Revisión de los principales modelos de diseño instruccional. *InnOvacioOnes de NegOciOs*, 357-389.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. *Gestión 2000*.

Kellerman, B. (2012, agosto). A Review of Barbara Kellerman, The End of Leadership. *Integral Leadership Review*. http://integrallleadershipreview.com/7468-a-review-of-barbara-kellerman-the-end-of-leadership/#_edn16

Kemp, J. (1985). *The Instructional Design Process*. Estados Unidos: Harper Collins.

Kreitner, Robert. y Kinicki, Angelo. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid

Kırchner, M. J. & Akdere, M. (2014). Leadership development programs: An integrated review of literature. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*

Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67

Kotter, J. (1997). *El líder del cambio* (1a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*.
The Free Press.

Kotter J. P. (2004). *El líder del cambio*. Mc Graw-Hill. México.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*
(1ª ed.). México: McGraw Interamericana de México.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social
science; social equilibria and social change*. Human relations.

Liao, L. y Lin Teo, A. (2018). *Organizational Change Perspective on People
Management in BIM Implementation in Building Projects*. *Journal of Management in
Engineering*, 34(3), 1-13.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2023) Gobierno
Nacional atiende ataque cibernético que afecta a varias entidades e instala PMU CIBER.
[https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/278831:Gobierno-
Nacional-atende-ataque-cibernetico-que-afecta-a-varias-entidades-e-instala-PMU-CIBER](https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/278831:Gobierno-Nacional-atende-ataque-cibernetico-que-afecta-a-varias-entidades-e-instala-PMU-CIBER)

Martínez Marín, J., Muñoz Moreno, J., & Falivene, G. (2017). *Formación y aprendizaje
en la Administración Pública: el modelo 70/20/10*. *Revista Vasca de Gestión de Personas y
78 Organizaciones Públicas*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244021>

Miller, D. (1982). *Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in
Organizations*. *Journal of Management Studies* 19, pp. 11-151.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC (2022).
Gobierno nacional expidió el Decreto para la digitalización y automatización de trámites.
<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/198550:Gobierno-nacional-expidio-el-Decreto-para-la-digitalizacion-y-automatizacion-de-tramites>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC (2022).
ABC Digitalización y automatización de trámites. Recuperado el 3 de enero de 2024 de:
https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:w:/r/personal/operezb77864_universidadean_edu_co/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B2D6453AA-B7D0-4FAC-BA68-C11D3B863A7E%7D&file=Plantilla_IF_Intervencion-Empresarial-2.docx&action=default&mobileredirect=true

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MinTIC (2023).
Con una inversión de \$20.000 millones, MinTIC lanza ‘Generación TIC’, programa que
formará a 70.000 colombianos en habilidades digitales.
<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/277995:Con-una-inversion-de-20-000-millones-MinTIC-lanza-Generacion-TIC-programa-que-formara-a-70-000-colombianos-en-habilidades-digitales>

Morales, J. & Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En
J. M. Peiró, F. Prieto, J. Meliá & O. Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). UK: Lawrence Erlbaum.

Morcillo, Patricio y Bueno, Eduardo (2003). *Cultura e innovación: la conexión perfecta*.
Obtenido de: <http://www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4.asp>

Nelson, D. L., Campbell Quick, J.(2013). CORG: Comportamiento Organizacional. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=1292>.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. México

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Massachusetts: Perseus Books Group

Procuraduría General de la Nación (2023). Se agudiza crisis migratoria en el país. <https://www.procuraduria.gov.co/Pages/se-agudiza-crisis-migratoria-en-el-pais.aspx>

Programa de Gobierno Alcalde Carlos Fernando Galán (2023). Bogotá camina segura. <https://www.carlosfernandogalan.co/wp-content/uploads/2023/07/Programa-CFG-2023-1.pdf>

Quiñonez, S. (2009). Diseño, implementación y evaluación de un curso en la modalidad de aprendizaje combinado (Blended learning) [Tesis Maestría]. Recuperado de Facultad de Educación Universidad Autónoma de Yucatán: <http://posgradofeuady.org.mx/wp-content/uploads/2010/07/TesisSHQP1.pdf>

Reigeluth, C., (1999). What is Instructional design theory and how is it changing. En C.

Reigeluth (Ed.). Theories and models. A new paradigm of instructional theory Volume
II. (pp. 5-29). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Rico Calvano, F., Rico Fontalvo, H. M. (2013). Administración Pública: Modernización
del Estado. (1.^a ed.) Universidad Simón Bolívar.

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1292/Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%2C%20Modernizaci%C3%B3n%20del%20estado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robin, B., y McNeil, S. (2012). What educators should know about teaching Digital
Storytelling. *Digital Education*, 22, 37-51. Recuperado de: [http://0-
files.eric.ed.gov.opac.msmc.edu/fulltext/EJ996781.pdf](http://0-files.eric.ed.gov.opac.msmc.edu/fulltext/EJ996781.pdf)

Rogers, E. M., (1962). *Diffusion of Innovations*. New York, NY: Simon and
Schuster.

Ryan, J. (2006). *Inclusive Leadership and Social Justice for Schools. Leadership and
Policy in Schools*. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15700760500483995>

Sarmiento, M. (2004). *La enseñanza de las matemáticas y las NTIC. Una estrategia de
formación permanente*. Tesis doctoral inédita. Universitat Rovira i Virgili, España.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza &
Janes Editores. P.

Schermerhorn, John. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Limusa.
México-

Secretaría de Integración Social (2023). Bogotá, ciudad referente en Colombia en materia de atención a migrantes.

<https://www.integracionsocial.gov.co/index.php/noticias/116-otras-noticias/3621-bogota-ciudad-referente-en-colombia-en-materia-de-atencion-a-migrantes>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.), Quiénes Somos.

<https://secretariageneral.gov.co/transparencia-y-acceso-la-informacion-publica/quienes-somosM>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.), Línea de Tiempo.

<https://secretariageneral.gov.co/aniversario-50-secretaria-general/lineaTiempo.html>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Historia.

<https://secretariageneral.gov.co/aniversario-50-secretaria-general/historia.html>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.), Aniversario 50 Secretaría General. <https://secretariageneral.gov.co/aniversario-50-secretaria-general/index.html>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (s.f.), Misión, Visión, Funciones y Deberes. <https://secretariageneral.gov.co/transparencia-y-acceso-la-informacion-publica/mision-vision-funciones-y-deberes>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). Acuerdo No. 1 de 2019. "Por la cual se adopta el reglamento interno del comité sectorial de gestión y desempeño del sector gestión pública de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C."

https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/documentos_informacion_ppe/2022-08/%20ic_comite_sectorial_gestion_desempeno_reglamento_may272019.pdf

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (23 de septiembre de 2020).

Resolución 277 de 2023. "Por la cual se adopta la plataforma estratégica de la Secretaría

General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C."

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=97566>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (23 de septiembre de 2020).

Resolución 494 de 2019. " Por medio del cual se constituye el Comité Institucional de

Gestión y Desempeño de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. y

reorganizan las demás instancias de coordinación de la entidad"

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=86828>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (14 de abril de 2021). Decreto 140

de 2021, "Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría

General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C."

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=109479>

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018). Aniversario 50 Secretaría

General Historia. [https://secretariageneral.gov.co/aniversario-50-secretaria-](https://secretariageneral.gov.co/aniversario-50-secretaria-general/historia.html)

[general/historia.html](https://secretariageneral.gov.co/aniversario-50-secretaria-general/historia.html)

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). Estructura Orgánica

Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía.

[https://secretariageneral.gov.co/transparencia-y-acceso-la-informacion-](https://secretariageneral.gov.co/transparencia-y-acceso-la-informacion-publica/estructura-organica/subsecretaria-de-servicio-la-ciudadania)

[publica/estructura-organica/subsecretaria-de-servicio-la-ciudadania](https://secretariageneral.gov.co/transparencia-y-acceso-la-informacion-publica/estructura-organica/subsecretaria-de-servicio-la-ciudadania)

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. (Noviembre, 2023). Informe encuesta de satisfacción ciudadana 2023.

https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/documentos_informacion_ppe/2023-12/Informe%20Encuesta%20de%20Satisfacci%C3%B3n%20Ciudadana%202023.pdf

Secretaría Jurídica Distrital (2023). Resolución 652 de 2023 Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=151841>

Servicio Civil (s.f.). ¿Cómo se organiza administrativamente Bogotá distrito capital?.
<https://serviciocivil.gov.co/tipo-faqs-tablero-de-control/estructura-distrital>

Shamir, B., House, R. J., y Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 1–17 el autoconcepto del liderazgo carismático

Smaldino, S., Russell, J., Heinich, R., Molenda, M. (2007.) *Instructional Technology and media form learning*. USA: Prentice Hall.

Spears, L. C. (2005). *The understanding and practice of servant-leadership*. Paper presented at Servant Leadership Research Roundtable, Regent199

University, Virginia Beach, VA. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/spears_practice.pdf

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6250>

Universidad del Rosario (2023). Bitácora Migratoria Observatorio de Venezuela N° 20
mar 2023. Recuperado el 1 de enero de 2023, del sitio web:

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11541/OrjuelaMiguel2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

van Merriënboer, J. J. G. (1997) Training complex
cognitive skills: A four-component instructional design model for technical training.

Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.

<http://about.webct.com/company/index.html>

Vega V. C., & Zavala V. G. (2004). Adaptación del cuestionario Multifactorial de
Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional
chileno. Tesis de Grado. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2013). Administración estratégica y política de
negocios: conceptos y casos. Pearson Educación. [https://www-ebooks7-24-
com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371)

Yukl, G. A. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Pearson Educación. [https://www-
ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3360](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3360)

Anexo 1. Cuestionario liderazgo MLQ

Incluya tantos anexos como requiera. Un anexo es un documento que complementa el trabajo generando valor para el lector. Ejemplo: formatos de encuesta, informes de soporte, documentos institucionales, etc. Lístelos, con sus respectivos nombres, en páginas independientes como A, B, C, etc.

Anexo 1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma del Clasificador (5X) Corta

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por usted. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si usted. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse usted.

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

CARGO DE LA PERSONA EVALUADA: _____

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que usted ocupa en la organización?

Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

CUESTIONARIO:

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que usted. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia:

NUNCA (0)	RARA VEZ (1)	A VECES (2)	A MENUDO (3)	FRECUENTEMENTE, SI NO SIEMPRE (4)
-----------	--------------	-------------	--------------	-----------------------------------

La persona a la que estoy clasificando:

ITEM	0	1	2	3	4
1. Me ayuda siempre que me esfuerce.					
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.					
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.					
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.					
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.					
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					

11. Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.					
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.					
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.					
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.					
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25. Se muestra confiable y seguro.					
26. Construye una visión motivante del futuro.					
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.					
28. Le cuesta tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					

31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.					
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.					
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.					
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.					
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.					
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.					
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.					
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.					
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.					
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.					
45. El grupo que lidera es efectivo.					
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.					
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.					
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.					
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.					
52. Se concentra en detectar y corregir errores. 53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.					
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.					
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.					

56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.					
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.					
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.					
59. Me orienta a metas que son alcanzables.					
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.					
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados					
62. Se relaciona conmigo personalmente.					
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.					
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.					
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.					
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.					
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.					
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.					
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas					
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.					
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
74. Se da cuenta de lo que necesito.					
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					

76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.					
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.					
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.					
80. Lo/la escucho con atención.					
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.					
82. Me es grato trabajar con él /ella.					