

Diseño de un sistema de gestión estratégica para la Alcaldía Local del Sur- oriente del distrito de Barranquilla*

Designing a strategic management system for local mayor of south-east district Barranquilla

Ángela Natacha Hernández Torregroza**

Danny Daniel Ortega Álvarez***

Manuel Alfonso Garzón Castrillón****

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue el diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para la Alcaldía Local del Sur Oriente de Barranquilla alineado con el Sistema de Gestión Distrital, teniendo en cuenta las directrices del marco regulatorio. Para este efecto, con base en el marco teórico, se combinaron el modelo de Dirección Estratégica de Garzón (2008), el Modelo Estándar de Control Interno y la Norma Técnica Colombiana para el Sector Público, utilizando la metodología de los sistemas suaves de Checkland. Como resultado del trabajo se logró la redefinición de la plataforma estratégica y el diagnóstico estratégico de la institución. Finalmente, considerando los criterios de la teoría de recursos y capacidades, se definieron estrategias medibles y alcanzables para la Localidad.

Palabras clave: Dirección Estratégica pública; Calidad sector público; Sistemas suaves, Recursos y capacidades, Nueva Gestión Pública (NGP).

ABSTRACT

The objective of this paper is the design a Strategic Management System for the South East Local Mayor of Barranquilla aligned with the District Management System, taking into account the guidelines of the regulatory framework. To this effect, based on the theoretical framework, we combined the model of Strategic Management Garzón (2008), the Standard Model of Internal Control and standards Colombian Public Sector, using the soft systems methodology of Checkland. As a result of the study did redefine the strategic platform and strategic assessment of the institution. Finally, considering the criteria of the theory of resources and capabilities defined measurable and achievable strategies the Local Mayoralty.

Key words: Public Strategic Management Public, Quality public sector; Soft systems, Resources and Capabilities, New Public Management (NPM).

* Recibido: Abril 2 de 2011. Aceptado: Mayo27 de 2011.

** Ingeniera Industrial, Especialista en Gerencia de la Calidad, Magíster en Ingeniería Administrativa, hernandet@gmail.com

*** Ingeniero Industrial, Especialista en Gerencia de la Calidad, Magíster en Ingeniería Administrativa, danny.ortega.23@gmail.com

**** BA, D, MSc, Ph.D, Post Ph.D, Director Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo y Empresarial, FIDEE, Barranquilla Colombia, manuelalfonsogarzon@fidee.org

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que el propósito básico que las entidades gubernamentales deben cumplir es la generación de bienestar a su comunidad, que consecuentemente requieren de un uso inteligente, eficaz y eficiente de los recursos que tengan a disposición, para que la gestión desarrollada satisfaga las necesidades y expectativas que se generan a su alrededor, las instituciones gubernamentales, se deben aplicar herramientas metodológicas que les permitan definir y gestionar cambios factibles operacionalmente y deseados socialmente.

El uso de este tipo de herramientas es una práctica de uso común en el ámbito privado, donde han demostrado una gran utilidad para el logro de los objetivos trazados y adaptabilidad a diferentes entornos. Por esta razón desde los años setenta del siglo pasado se ha iniciado a nivel mundial una tendencia conocida como Nueva Gestión Pública (NGP), caracterizada por la utilización de herramientas y prácticas de la gestión gerencial privada en el campo gubernamental, (Kacker, 1986), (Brown, 2004), (Yang, 2007).

Siguiendo este orden de ideas, el presente trabajo se desarrolló buscando la aplicación de herramientas de gestión provenientes del sector privado y otras desarrolladas especialmente para el sector público, en la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla, propósito consignado en los siguientes objetivos:

1. Establecer el direccionamiento estratégico de la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla en concordancia con el Modelo Integrado de Gestión Pública del Distrito para el desarrollo eficaz de sus procesos.
2. Alinear el Sistema de Gestión de la Alcaldía Local del Sur - Oriente con el Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía Distrital de Barranquilla.
3. Documentar y socializar los procedimientos más importantes para el soporte de las actividades y proyecciones de la Alcaldía Local del Sur - Oriente.

En virtud de los objetivos propuestos, la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla requiere un sistema que permita la planificación, desarrollo y control de la gestión gubernamental de acuerdo a la normatividad legal vigente, que muestre una ruta clara a nivel local para la implementación de estrategias y el logro de los objetivos planteados en el programa de gobierno de la administración y así mismo genere una mejor alineación y sinergia con el plan de desarrollo distrital, facilitando así la consecución de recursos comunitarios, distritales, departamentales, nacionales y cuando hubiera lugar del orden internacional.

Sobre esta base planeamos la siguiente interrogante mayor ¿Qué procesos son necesarios para el diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla?

Para despajar la interrogante mayor y facilitar el estudio, nos planeamos las siguientes interrogantes menores: ¿Cómo puede realizarse la planeación estratégica de la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla?; ¿Cómo alinear el Sistema de Gestión de la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla con el de la Administración Distrital?; ¿De qué manera se pueden establecer y dar a conocer a los miembros de la comunidad de la Localidad Sur - Oriente los procesos y procedimientos desarrollados por la Alcaldía Local?

1. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación representó un adelanto oportuno dentro del proceso de modernización de la ciudad de Barranquilla, dado que el uso e implementación de metodologías y herramientas de gestión estratégica a nivel de las Alcaldías Locales era un proceso nuevo y foráneo, constituyéndose así en una actividad que coadyuva al incremento de la capacidad del distrito para desarrollar y mejorar sus actividades de una forma competitiva y a proyectar mayor grado de bienestar a los ciudadanos.

Para este efecto Boyne & Gould-Wiliams (2003) sostienen que una tarea central para la investigación de la gestión pública es definir y medir las fuentes de mejora del servicio. Los esfuerzos de investigación son cada vez más (sic) en este tema complejo y examinar las variables incluyendo la estructura organizacional, ambigüedad de objetivos y trabajo en red.

Considerando que la investigación se orientó a generar un sistema de gestión moderno para una entidad pública que lo requería (la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla), el cual estuviera acorde a las necesidades del entorno y la proyectara al fortalecimiento y mejoramiento de su gestión, para los autores los resultados que arroja tienen un impacto social importante, afectado positivamente a la Alcaldía Local, como usuario y beneficiario directo de las herramientas desarrolladas, luego sus grupos de interés como usuarios directos de los servicios que ésta presta y por último las demás Alcaldías Locales de la ciudad al tener un ejemplo de referencia para el futuro desarrollo de sus propios procesos de direccionamiento.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Gestión estratégica

Tal como lo expresa Hitt (2005), los orígenes de la gestión estratégica tal vez pudieran rastrearse hasta el general chino Sun Tsu y su obra *El Arte de la Guerra*, o al sin número de cronistas militares que nos han legado sus escritos a lo largo y ancho de la historia, sin embargo en el plano empresarial, que es el cual nos atañe, la estrategia ha sufrido una evolución impresionante en desde su aparición formal en las teorías administrativas a mediados del siglo pasado (Evoli, 2009) (Ronda, 2009) en obras como las de Alfred Chandler & Kenneth Andrews, (1962), donde definen estrategia como —la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas—.

Entre sus componentes se destaca especialmente la Planificación Estratégica, la cual (con base en Sallenave (1991), David (2003), Ansoff (1984) y Checkland (2002)) definen los autores de este trabajo como un proceso transversal que abarca toda la organización y que tiene como propósito diagnosticar el estado actual de los procesos, recursos y la posición actual de la organización en su mercado, para definir uno nuevo, que por definición es deseado socialmente y viable operacionalmente. El resultado de este proceso es la orientación en el tiempo que requiere la organización para desarrollar las habilidades, los recursos, productos y procesos que requerirá para alcanzar este nuevo estado.

2.2. Nueva Gestión Pública en Colombia

Dentro del enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP), se consideran como marco referencial dos premisas fundamentales: (1) la gestión es por naturaleza una actividad indistinta del sector donde se desarrolle y (2) históricamente las técnicas utilizadas por el sector privado han demostrado éxito y adaptabilidad en diferentes campos, de tal forma que se hace necesario traer a la gestión pública elementos organizacionales, de medición y de lenguaje de uso común en el sector privado, proceso que se adelanta mediante el desarrollo de un marco legislativo apropiado, situación en la que coinciden: Fryer, Jiju, & Ogden, (2009); Kempe & Chikulo, (2000); Brown, (2004); Yang, (2007).

Por esta razón se adelantó una revisión de la reglamentación legal vigente relacionada con la aplicación de técnicas administrativas en el sector público. Dentro de este espectro de normas se destacaron la Ley 489 de 1998, conocida como Sistema de Desarrollo Administrativo, la Ley 872 de 2003, su Decreto reglamentario, el 4110 de 2004 por medio del cual se

adopta la Norma Técnica de de Gestión de la Calidad en el Sector Público NTCCGP 1000 y el Decreto 1599 de 2005 donde se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

Como resultado de comparar los criterios propuestos por los autores arriba citados y la orientación implícita que trae el marco legal colombiano para la este efecto, se consideraron los siguientes criterios generales para la NGP:

- Adopción de prácticas de gestión del sector privado
- Énfasis en la eficiencia
- Definición de estándares, medidas de desempeño y gestión orientada al logro de objetivos.
- Preferencia por la propiedad privada, disminución de las restricciones y contratación externa de servicios públicos.
- Descentralización de las actividades
- Incremento de la competencia entre organizaciones y sub-unidades
- Planeación corporativa
- El mejoramiento de los controles de gestión los mecanismos de reporte y monitoreo

En Colombia, el poder legislador, encontró satisfactoria la Norma Internacional ISO 9001 para su aplicación en el sector público, motivo por el cual comisionó al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) su adaptación al entorno nacional. La Norma Técnica Colombiana para la Gestión pública (NTCCGP: 1000) así obtenida guarda una estructura muy similar a la ISO 9001, destacándose la inclusión de dos nuevos principios de la calidad, los cuales son:

- Coordinación, cooperación y articulación
- Transparencia

De la misma forma, se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para las entidades del estado. Para su construcción el DAFP tomó como fundamento del marco conceptual desarrollado con ocasión de la cooperación internacional de la Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional (USAID) y su operador en Colombia Casals & Associates Inc. dentro del Programa de Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia, DAFP, (2006). Este modelo está compuesto por una serie de subsistemas, componentes y elementos de control vinculados bajo el enfoque sistémico establecido por la Ley, el cual permite la complementariedad con otros sistemas de gestión. Congreso de la República de Colombia, (2005).

Considerando que la metodología que sustenta el marco legal de la NGP en el país está orientada a la integración de las herramientas que definen los autores Fryer, Jiju, & Ogden, (2009); Kempe & Chikulo, (2000); Brown, (2004); Yang, (2007), se busco integrar de forma simultánea y armónicamente los diferentes elementos, de forma tal que permitiera observar la alineación de propósitos y operatividad que tienen, encontrándose una propuesta muy interesante y práctica adoptada por la Alcaldía Distrital de Barranquilla (2005), donde se consignan y alinean en un mapa concéntrico capa tras capa el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad en el Sector Público.

Simultáneamente en el proceso de revisión de los postulados teóricos propuestos por reconocidos autores que tratan el tema de la gestión, se identificó y seleccionó el modelo de direccionamiento estratégico que propone el profesor Manuel Alfonso Garzón (2008), porque recoge, integra y organiza de forma secuencial los elementos de las más reconocidas y utilizadas técnicas de planeación, además de proporcionar las herramientas para su elaboración. Este modelo está compuesto por siete etapas entre las que sobresalen la revisión de la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias teniendo en cuenta los Valores, la Cultura Organizacional, la Ética y la Responsabilidad Social de la organización hacia sus stakeholders

2.3. Alineación de los modelos

Como se tenían varios elementos complementarios pero no claramente relacionados, configurándose de esta manera una situación compleja, se hizo indispensable recurrir a una propuesta que aportara una ruta para la armonización de este conjunto. Para este efecto se utilizó la metodología de los sistemas suaves de acción, propuesta por Peter Chekland (2002), la cual permitió combinar los elementos en estudio en concordancia con su propósito individual o grupal y generar una propuesta acorde a las características de la temática abordada. Ver figura 1.

Como resultado de este proceso se determinó que el propósito del modelo de direccionamiento estratégico de Garzón corresponde al "cómo" de la fase Planear del ciclo PHVA, donde así mismo se reúnen el Subsistema de Control Estratégico del MECI y los numerales 4.1 Requisitos, 5 Responsabilidad de la Dirección y 6 Gestión de los Recursos de la Norma NTCGP 1000, los cuales corresponden al "debe" ya que hacen parte de la normatividad legal vigente, tal como se muestra en la figura 2.

Luego de terminada la alineación de los diferentes modelos y propuestas considerados en el estudio, se procedió a la aplicación de las herramientas de diagnóstico consideradas y al análisis de los resultados, llegando así a la formulación de estrategias, políticas y objetivos para la Alcaldía Local del Sur - Oriente, así como la alineación que guardan los programas y proyectos contemplados en el plan de desarrollo local respecto de los planes desarrollo distrital, departamental y nacional.

2.4. Desarrollo del Direccionamiento Estratégico

El desarrollo del direccionamiento estratégico para la localidad se elaboró de la siguiente manera:

1. Se acordó con los miembros de la institución las responsabilidades y disponibilidad para el desarrollo del trabajo.
2. Se realizó la evaluación de la filosofía institucional. Para este efecto se desarrollaron herramientas de evaluación para cada uno de los componentes, sean la Misión, la Visión, los Principios y Valores, la Cultura Organizacional y la Responsabilidad Social Corporativa.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

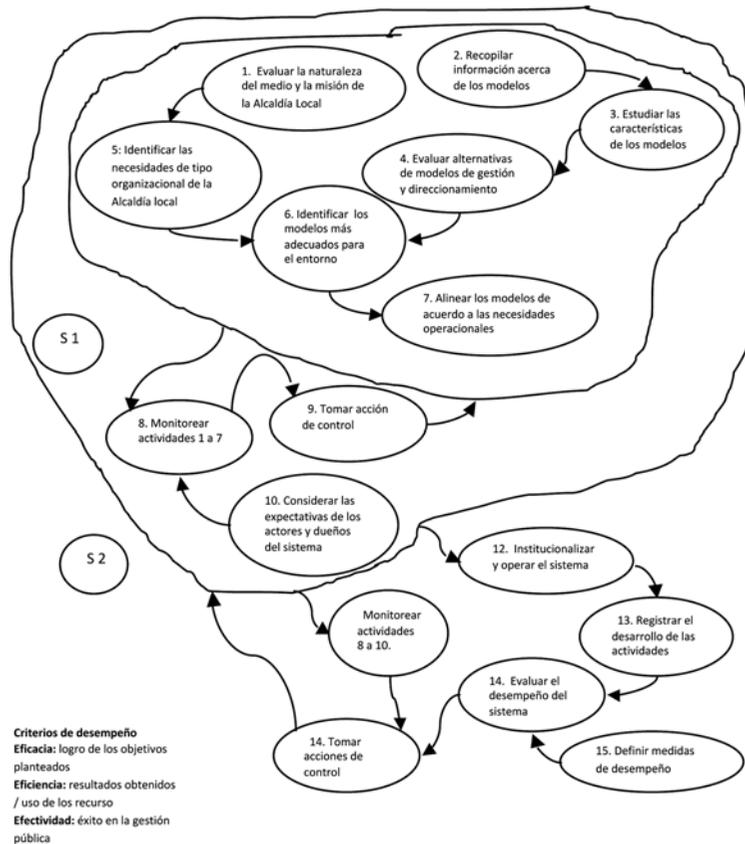
3.1. Tipo de estudio

El presente estudio corresponde al tipo Descriptivo, por que se cuenta con herramientas y evidencias teóricas relacionadas con los temas de planeación estratégica, diseño de sistemas de información, sistemas de gestión de calidad, además de los conocimientos obtenidos acerca del estilo de trabajo de la Alcaldía Local del Sur-Oriente, con el objeto de analizarlos y describir las características necesarias para adaptarlas de una manera lógica y secuencial al diseño del Sistema de Gestión Estratégica para la Alcaldía Local del Sur-Oriente del Distrito de Barranquilla acorde a las necesidades de la comunidad.

3.2. Método de investigación

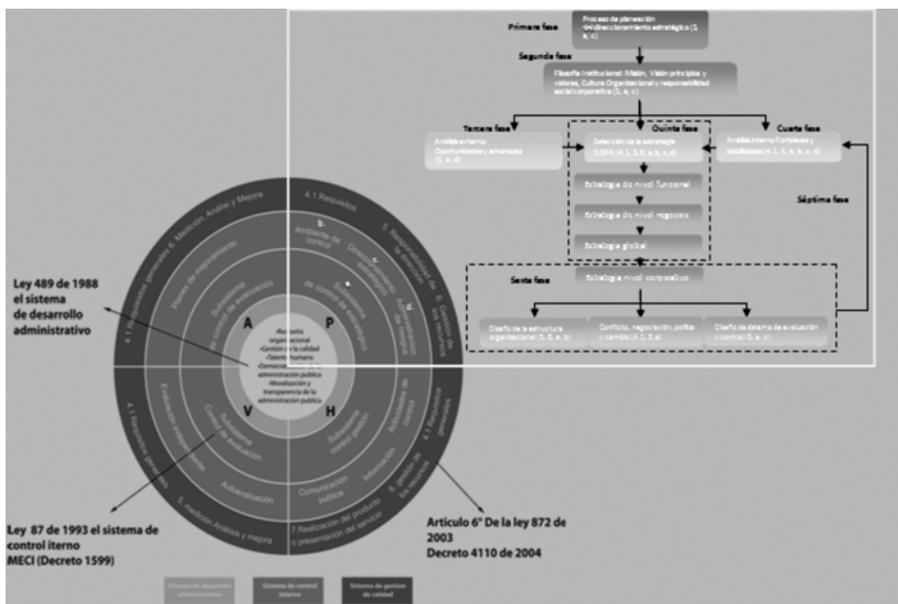
El método que se empleara durante el desarrollo del presente trabajo será el método inductivo Martínez Avella,(2002). Además la observación permitirá la captación de conocimientos acerca de la situación y desarrollo de los procesos administrativos de la Alcaldía Local del Sur-Oriente, y a aplicación del método inductivo (que parte de lo específico a lo general) permitirá establecer los parámetros generales necesarios para que la cultura organizacional adopte el nuevo Sistema de Gestión Estratégica.

Figura 1. Modelo del sub-sistema operacional de alineación de los modelos



Fuente: Elaborada por los autores con base en los planteamientos de Checkland (2002).

Figura 2. Alineación del Modelo de Direccionamiento Estratégica de Garzón y la metodología de la NGP en Colombia.



Fuente: Adaptada por los autores con base el Sistema de Desarrollo Administrativo, el MECI y el Sistema de Gestión de Calidad en el Sector Público, publicado por la Alcaldía Distrital de Barranquilla (2005) y el Modelo de Direccionamiento Estratégico de Garzón (2008)

4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1. Fuente primaria

La información primaria que se utilizó para el desarrollo del proyecto fue recopilada por medio de entrevistas y talleres adelantados con el Alcalde Local del Sur - Oriente, los funcionarios de la Alcaldía Local del Sur - Oriente y los funcionarios de la Alcaldía Distrital; donde se utilizó la metodología de entrevista extensa, tal como lo presenta McCracken (Plowman, 2004), es decir, respetando el ritmo y la forma cómo el entrevistado responde a las preguntas.

4.2. Fuentes secundarias

La información secundaria utilizada para el proyecto se recolectó de diferentes fuentes, entre las que se destacan la información publicada por los entes gubernamentales en sus sitios Web, revistas científicas de las bases de datos de la Universidad del Norte, así como la información proporcionada por el profesor Garzón, autor del modelo de direccionamiento estratégico escogido para el proyecto.

4.3. Tratamiento de la información

La información recogida con base en las entrevistas, talleres y búsquedas se analizó de la siguiente forma: para los casos de los talleres se tabuló en las matrices diseñadas para este fin, las búsquedas y resultados de las entrevistas se transcribieron para un análisis detallado.

La información necesaria para el desarrollo del trabajo se obtuvo a través de entrevistas y talleres realizados al Alcalde Local del Sur - Oriente y su equipo de trabajo con base en las herramientas de evaluación propuestas para los diagnósticos interno y externo por el profesor Garzón en su modelo (Ver anexo A). Con base en la información así recogida se diligenciaron las matrices del modelo y se le asignó una valoración a cada ítem abordado de acuerdo a los parámetros que establecidos, luego se procedió al análisis de los valores generados.

5. APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA ALCALDÍA LOCAL DEL SUR ORIENTE DE BARRANQUILLA

5.1. Revisión de la Misión

Partiendo de las definiciones y criterios que deben caracterizar una Misión Organizacional propuestos por David (2003), Mullane (2003), Palmer & Short (2008) Zeleny (2008), Dwyer & Kemp (2003), Rigby (1998) y Garzón (2008) los autores de este trabajo definen la Misión de una organización como la declaración de su propósito como sistema de actividad humana, es la brújula que guía la organización. En ella define su identidad, unifica sus elementos constitutivos y comunica a sus grupos de interés los propósitos que orientan su planificación a largo y a corto plazo. Las características generales que debe tener son:

- Debe ser redactada de forma clara y precisa, sin caer en tecnicismos ni utilizar un lenguaje externadamente elevado o llano.
- No debe ser tan extensa que sea difícil de recordar ni tan corta que deje de lado aspectos importantes para la organización.
- Es conveniente que de ser posible pueda expresarse en una frase que la englobe totalmente.

Los elementos aportados por los autores arriba mencionados se consideraron como el punto de partida para la revisión de la Misión de la Alcaldía Local del Sur-Oriente, la cual se adelantó utilizando las preguntas que se presentan a continuación: (ver tabla 1).

Tabla 1. Criterios y preguntas de los autores para la evaluación de la Misión

CRITERIOS	PREGUNTA
Definición del negocio medular	¿En qué negocio estamos?
Razón de ser de la organización	¿Para qué debe existir la Alcaldía Local del Sur - Oriente?
Propósito general de la organización	¿Cuál su propósito básico?
Definición de los clientes	¿Quiénes son nuestros clientes?
Definición de los servicios que presta y/o desea prestar actualmente o en un futuro	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros de la Alcaldía Local del Sur - Oriente?
Proyección futura de la imagen organizacional	¿Cuál es la imagen pública a que aspira?
Importancia del capital humano	¿Son los funcionarios un factor determinante para la organización?

Fuente: Elaborado por los autores con base en: David (2003), Mullane (2003), Palmer & Short (2008) Zeleny (2008), Dwyer & Kemp (2003), Rigby (1998) y Garzón (2008)

Como resultado de esta evaluación se obtuvo:

La Misión de la Alcaldía Local del Sur - Oriente debería señalar las prioridades y dirección del servicio que presta, identificar mejor su población objetivo y los servicios que quiere ofrecer.

5.2. Revisión de la Visión

Considerando los planteamientos de Serna (2002), Christerson y Wlaker (2008), Tarnow (1997), Millett (2006) y Checkland (2002) respecto de lo que significa la Visión de una Organización, los autores la definen como una declaración realista de lo que la organización quiere llegar a ser en un futuro, la cual señala el derrotero del accionar institucional a todos los niveles y muestra un escenario deseado organizacionalmente y factible operacionalmente. Las características generales que debe tener son:

- Debe ser medible y ubicarse puntualmente en un horizonte de tiempo definido.
- Deber ser alcanzable y responder a la realidad organizacional.
- Debe definirse en un proceso organizacional que combine el *futurismo*¹ y la participación de los empleados de la organización.
- Debe ser motivadora, estar redactada de forma clara y precisa, sin caer en tecnicismos ni utilizar un lenguaje externadamente elevado o llano.

Los elementos aportados por los autores arriba mencionados se consideraron como el punto de partida para la revisión de la Visión de la Alcaldía Local del Sur-Oriente, la cual se adelantó utilizando las preguntas que se presentan a continuación: (ver tabla 2).

Como resultado de esta evaluación se obtuvo:

Se evidenció que la Visión no hacía referencia a un horizonte de tiempo concreto para llevar a cabo las metas, no había sido comunicada a los funcionarios (además muy pocos participaron en su construcción), no se consideran todas las partes interesadas, no se podía medir el logro alcanzado y en ella no se reflejaba claramente la congruencia con los Principios y Valores establecidos.

5.3. Revisión de los Principios y Valores

Para este efecto los autores de este trabajo revisaron las diferentes propuestas y criterios de evaluación que proponen autores como Villagra (2006), Serna (2002) Collins (2009), Naus, van Iterson y Roe (2007) y (Garzón, 2008). Con base en los resultados definieron para este trabajo que los principios y valores conforman el marco ético que sostiene el comportamiento organizacional. Son paradigmas de comportamiento compartidos por todos sus integrantes que les brinda identidad como colectivo profesional, siendo el sustrato que direcciona sus actividades y desarrollo institucional.

Tabla 2. Criterios y preguntas de los autores para la evaluación de la Visión

CRITERIOS	PREGUNTA
Especifica un tiempo para llevar a cabo las metas	¿Tiene un horizonte de tiempo definido?
Es clara	¿Es comprendida por los empleados?
Es realista / factible	¿Es realista / factible?
Es vivenciada por los empleados	¿Los empleados viven la visión?
Es llevada a la práctica por los empleados	¿Los empleados la llevan a la práctica?
La construcción de la visión se realiza considerando a las partes interesadas	¿Se realiza considerando las partes interesadas?
Alienta y motiva a los empleados a seguirla	¿Los empleados siguen la visión?
Es comunicada	¿Se difunde a los empleados?
Es medible	¿Se puede medir?
Une la gestión	¿Es integradora?
Mejora continua	¿Propende por la mejora continua?
Es congruente con los valores establecidos	¿Es acorde con los valores establecidos?
Es congruente con los principios establecidos	¿Es acorde con los principios establecidos?

Fuente: Elaborada por autores(2010)con base en de Serna (2002), Christerson y Wlaker (2008), Tarnow (1997), Millett (2006) y Checkland (2002)

¹ Traducción aproximada del inglés *futureing*.

Para la evaluación de los Principios y Valores de la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla se utilizaron los criterios propuestos por los autores del trabajo en la tabla 4 y “matriz axiológica” propuesta por Serna (2002).

Como resultado de la evaluación de las declaraciones de los Valores se encontró que mezclaban los Principios y Valores, por lo que se consideró necesario separarlos. Así mismo, dado los positivos resultados de esta evaluación, se consideró necesario revisar la alineación que estos mantuvieran respecto de las instituciones gubernamentales jerárquicamente superiores en el entorno inmediato, sean el Distrito y la Gobernación.

5.4. Revisión de Cultura organizacional

Los autores de este trabajo con base en las propuestas de (Serna, 2002), Stafford (2008), (Danisman, 2010), Loundsbury, Moffitt, Gibson, Drost, & Stevens (2007), Homburg, Fassnacht, Guenther (2002), Bjurko, Edwarson & Gebauer (2010) y Chapman (1998), consideran que la cultura organizacional es el activo intangible más importante que puede tener la organización, dado que está integrada por el conjunto valores, creencias, experiencias y normas que comparten los miembros de la misma. Gestionarla es una prioridad de

carácter estratégico y en ella radica gran parte de la ventaja (o desventaja) competitiva que pueda desarrollar la organización. La cultura organizacional es única e irrepetible, le permite o impide a las empresas adaptarse a cambios en el entorno, y asimilar o generar aquellos elementos que requiera para sobrevivir y generar valor a sus grupos de interés. Debe cumplir con los siguientes criterios:

- Debe ser inclusiva, propender por generar un ambiente propicio para la integración de nuevos miembros del equipo de trabajo, herramientas y elementos externos.
- Debe ser adaptable, flexible y gestionable. De ser posible, su gestión debe responder a un plan formal liderado directamente por la alta dirección.
- Debe considerarse como una parte primordial dentro de los objetivos organizacionales y ser congruente con los elementos característicos del ambiente laboral.
- Debe ser un elemento transformacional que permita.

Para efectos del estudio de la Cultura Organizacional Garzón incluye dentro de su modelo una metodología basada en la propuesta de Carlos Méndez (2003), quien la aborda separando sus componentes fundamentales, sean el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización.

Tabla 4. Criterios y preguntas de los autores para la evaluación de los principios y valores

CRITERIOS	PREGUNTA
Deben ser compartidos por los miembros de la organización	¿Son compartidos por los miembros de la organización?
No deben ser muchos	¿Representan una cantidad extensa?
Las descripciones deben ser claras, concisas, motivadoras y evitar términos abstractos o recargados	¿Sus descripciones son concisas, expresan claramente la percepción que tienen los miembros de la organización del valor descrito?
	¿Estás descripciones son motivadoras y claras en su redacción?
	¿Utilizan un lenguaje transparente?
Deben fomentar el empoderamiento del personal hacia la organización	¿Fomentan el sentido de pertenencia e identidad organizacional de los miembros de la organización?
Deben reflejar el grado de importancia que tiene para la organización las relaciones con sus grupos de interés	¿Describen las relaciones de la organización con sus grupos de interés?
Deben describir las bases éticas bajo las cuales se desarrollan las relaciones entre los miembros de la organización	¿Describen los fundamentos de las relaciones entre los miembros de la organización?
	¿Reflejan el interés de la organización por el bien común
Deben reflejar la percepción de la organización respecto de las relaciones con sus proveedores y clientes	¿Definen relaciones ganar-ganar u de otra índole?
	¿Considera a sus proveedores y clientes parte de su orientación básica organizacional?

Fuente: Elaborada por los autores (2010) con base en Villagra (2006), Serna (2002) Collins (2009), Naus, van Iterson y Roe (2007) y (Garzón, 2008).

En la evaluación de la Cultura Organizacional se detectó que esta es una fortaleza para la entidad, dado el alto nivel de estima que el líder tiene sobre el ser humano y que ha sabido transmitir a su equipo de trabajo, desarrollando de esta forma un ambiente de trabajo propicio para la gestión. Sin embargo, la falta de formalización de la estructura organizacional y acceso a los sistemas de información de la Alcaldía Distrital, las condiciones de la edificación donde se están instalados y las restricciones de conectividad representan un serio problema para el logro de los objetivos organizacionales. Al momento de adelantar el análisis de la responsabilidad social corporativa en la Localidad se determinó que a pesar de que formalmente no se ha adoptado esta filosofía organizacional en la Localidad, sí se desarrollan acciones en este campo.

5.5. Responsabilidad social corporativa

De la misma forma que para las variables anteriores, los autores de este trabajo con base en la revisión de los postulados de la Organización Internacional del Trabajo (2010), Garzón (2008), van Tulder & kolk (2010), Tengblad & Ohlsson (2010), Gahan, Michelotti, & Puncheva-Michelotti (2010), Faisal (2010) y el marco legal del estado Colombiano definen que la Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso voluntario que tiene la organización por el mejoramiento social, económico y medioambiental de sus grupos de interés y se refiere a actividades que se consideran rebasan el mero cumplimiento de la legislación.

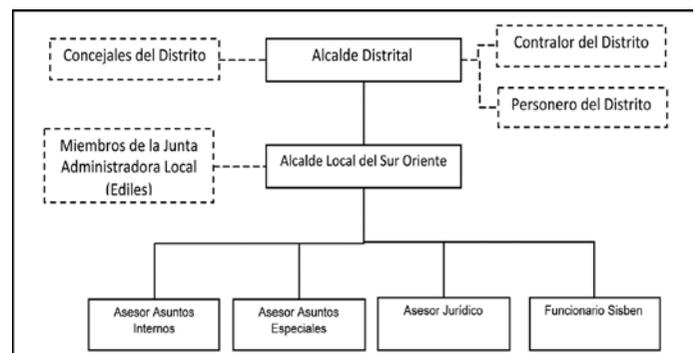
Para ser considerada como tal debe cumplir con los siguientes criterios:

- Tener una capacidad de respuesta frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos de interés.
- En el aspecto social debe desarrollar planes que proyecten los beneficios de la generación de valor más allá de sus grupos de interés directos, tales como comunidades vulnerables o sectores reprimidos.
- En su entorno directo debe proyectar a la organización a ser un polo de referencia por practicar relaciones ganar - ganar con todos sus grupos de interés y permear ese comportamiento en su cadena de abastecimiento.
- Debe generar políticas organizacionales, conductas en el personal y normativas internas que aparten a la organización del uso o relación de productos o proveedores relacionados con prácticas deshonestas, tales como explotación de mujeres y niños, narcotráfico u otras de índole similar.

Partiendo del carácter voluntario de la Responsabilidad Social Corporativa y que por definición esta debe rebasar el mero cumplimiento de la legislación, se concluyó que en la Alcaldía Local del Sur Oriente de Barranquilla no se practica, dado que por ley tiene que propender por el beneficio del ciudadano con actividades que contribuyan al desarrollo integral de las personas y de las comunidades.

En consecuencia con estas evaluaciones se redefinieron las declaraciones de la Misión y Visión organizacionales incluyendo los aspectos donde se detectaron falencias. Así mismo se separaron los Principios de los Valores organizacionales y se les elaboraron o reelaboraron las declaraciones de acuerdo a los criterios definidos para tal fin y manteniendo una clara alineación con los de las instituciones rectoras. Respecto de la Cultura organizacional, al ser un proceso muy lento y que representa una clara fortaleza de la organización, se propuso una nueva estructura que estuviera alineada con la del Distrito (ver figura 3) para que fuera utilizada como propuesta ante las instancias superiores para su formalización. Respecto de la Responsabilidad social corporativa se consideró como un nuevo elemento que entro a formar parte de la filosofía de trabajo de la Administración Local, donde la asumieron como obligatoria para las entidades del estado como parte fundamental del cumplimiento de sus actividades misionales.

Figura 3. Estructura funcional de la Alcaldía Local del Sur - Oriente de Barranquilla



Fuente: adaptado por los autores con base en Sherman, Rowley, & Armandi, (2007)

5.6. Análisis externo e interno

Se aplicaron los talleres de diagnóstico externo, competitividad sectorial, entorno, panorama competitivo, diagnóstico interno, recursos y capacidades y cadena de valor, considerados por Garzón en su modelo, con los cuales se lograron identificar las debilidades, fortalezas, amenazas

y oportunidades con las que cuenta la Alcaldía Local del Sur- Oriente de Barranquilla. Ver figura 4.

Figura 4. Resultados Panorama competitivo

		Alcaldía Local del Sur Oriente	Alcaldía Local de Riomar	Alcaldía Local del Sur Occidente	Alcaldía Local Metropolitana	Alcaldía Local Norte Centro Histórico	Alcaldía Local de Kennedy Distrito Capital	
NECESIDADES	Recepción y atención de quejas y reclamos	○	○	○	○	○	●	
	Trámite de solicitudes ante las entidades correspondientes	○	○	○	○	○	●	
	Orientación en trámites de la administración pública	○	○	○	○	○	●	
	Herramientas informáticas que permitan un sistema de información integrado con la administración distrital	○	●	●	●	●	●	
	Instalaciones bien ubicadas	○	●	●	●	●	●	
	Personal idóneo y calificado	○	●	●	●	●	●	
	Personal suficiente para llevar a cabo la gestión	○	○	○	○	○	●	
	Instalaciones adecuadas para atender al ciudadano	○	○	○	○	○	●	
	VARIABLES							
	CANALES	Internet	○	○	○	●	●	●
Vía telefónica		○	●	●	●	●	●	
Atención directa en la localidad		○	●	●	●	●	●	

Fuente: autores con base Garzón (2008) citando a Rivera (2006) y Porte (1985)

6. RESULTADOS OBTENIDOS CON EL PANORAMA COMPETITIVO

6.1. Amenazas relevantes

- Falta de partidas presupuestales para la Localidad por parte de la Administración Distrital, hecho que genera deficiencia de la estructura financiera de las Alcaldías Locales de Barranquilla. La principal causa de esta situación corresponde a que los recursos destinados para ese fin no se han girado por falta de presupuesto y reglamentación por parte de la Alcaldía Distrital.
- Reglamentación legal vigente sin implementar e iniciativas locales aisladas, desvinculadas de las actividades del Distrito.

6.2. Oportunidades relevantes:

- La relación con la Alcaldía Distrital, desarrollo de nuevos servicios, mejora de los servicios actuales e idoneidad del talento humano.

6.3. Debilidades relevantes:

- El acceso a capital financiero, ya que a pesar de estar destinados los recursos no se han girado a la Administración Local.
- Falta de sistemas de comunicación integrados con el Distrito, lo que genera carencia de sinergia entre las

dos entidades, desperdicio de recursos y muchas veces en el entorpecimiento de labores.

- Falta de capital humano suficiente para el desarrollo e implementación de estrategias, planes y proyectos considerados dentro de los programas de gobierno.
- Falta de definición de la estructura organizacional y desconocimiento de las necesidades de los habitantes de la localidad.

6.4. Fortalezas relevantes:

- La competencia, eficiencia y motivación de los funcionarios de la Alcaldía Local.
- Procesos de evaluación y capacitación a los funcionarios. Servicios regulados por la normatividad legal vigente. Vale la pena destacar que la Alcaldía Local del Sur Oriente se distingue por ser la única localidad de Barranquilla que tiene implementado el servicio de orientación en los trámites de la administración pública.

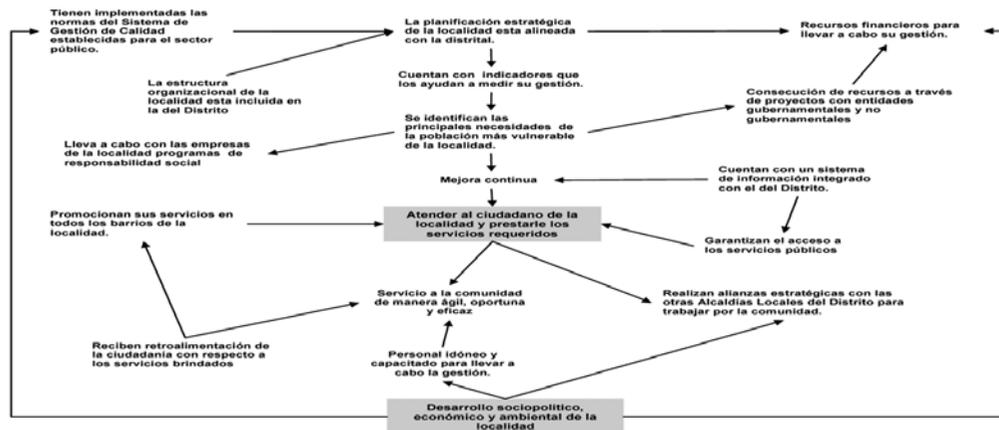
Con base en el análisis de estos hallazgos se definieron una serie de estrategias a nivel funcional para el mejoramiento de la institución, buscando que el impacto que generan las amenazas se minimice o evite para convertirlas en oportunidades. Estas estrategias abarcan los temas de Talento humano, Producción, Marketing y Finanzas.

Así mismo se desarrollo un análisis del modelo de negocios donde se propusieron sendas mejoras, construyendo un *deber ser* para la gestión de la entidad (ver figura 5). Finalmente con las Estrategias del Sector Público se establecieron los puntos conexos con las estrategias de la Alcaldía Distrital, los cuales deben ser aprovechados como oportunidades de trabajo y gestión de recursos. Así mismo se definió una matriz para el seguimiento de los procesos y sus indicadores, los cuales están alineados con los de la Alcaldía Distrital.

Con base en lo anterior los autores recomendaron se apliquen los siguientes puntos para que la Localidad pueda desarrollar una mejor gestión y satisfacer a sus partes interesadas:

- Creación y reglamentación del Fondo de Desarrollo Local por parte del Alcalde Distrital.
- Inclusión de la Alcaldía Local dentro de la Red del Sistema de Información del Distrito.
- Traslado de la sede actual de la Alcaldía Local a una edificación con mejores condiciones para la prestación del servicio.

Figura 5. Modelo propuesto para la Alcaldía Local del Sur Oriente de Barranquilla



Fuente: elaborado por los autores (2010)

- Se debe seguir trabajando de manera coordinada y sinérgica con la Administración Distrital en la implementación de la NTCCGP 1000 y el MECI para propender por la mejora continua.
- Modernización tecnológica: Se considera un elemento importante para el desarrollo de la Alcaldía Local del Sur-Oriente dada la proyección que tiene y que la demanda que podría atender en un futuro cercano requerirá de un componente tecnológico integrado con el sistema de información del Distrito que lo soporte eficientemente. Pero esta tecnología no se restringe a la parte física ni al software, también incluye los métodos de trabajo, procedimientos, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito que sólo se desarrollan a través de la práctica y la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Calidad en el servicio: La calidad en el servicio más que un objetivo, se plantea para la Alcaldía Local del Sur-Oriente como el elemento neurálgico de su cultura organizacional, debe ser la principal característica de sus procesos.

La alineación del Sistema de Gestión de la Alcaldía Local del Sur - Oriente con el Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía Distrital de Barranquilla considerada en el segundo objetivo específico, se logró integrando y alineando el Sistema de Gestión de la Alcaldía Local con la filosofía de trabajo de la Administración Distrital, (iniciando con la matriz de seguimiento de procesos e indicadores) con el fin de maximizar las fortalezas con que cada administración cuenta y promover acciones dirigidas a lograr resultados, objetivos y beneficios conjuntos.

Para esto se adoptaron el Mapa de Procesos, la Política y los Objetivos de Calidad del Distrito, todo esto bajo el criterio de que la Administración Local hace parte de estos macroprocesos, procesos y subprocesos definidos en la Administración Distrital. Además de lo anterior, se desarrolló una herramienta adicional para la visualización y gestión de los objetivos estratégicos de la Alcaldía Local, sea el Mapa de Formulación de Objetivos de la Administración Local, el cual muestra en una sucesión de capas concéntricas las prioridades de la Administración Local dentro de una vigencia determinada.

El tercer objetivo específico que correspondía a la documentación y socialización de los procedimientos más importantes para el soporte de las actividades y proyecciones de la Alcaldía Local del Sur Oriente se logró a través de la descripción y documentación junto con el equipo de trabajo del Alcalde Local de trece procedimientos. La función de estos documentos es la de especificar la forma en la que se llevan a cabo estas actividades de prestación del servicio. En este proceso de estandarización (que puede considerarse como gestión del conocimiento organizacional, dado que despersonaliza las actividades y las relaciona con los cargos) se desarrolló incorporando simultáneamente las respectivas mejoras, las cuales incluyen seguimiento, control y entrega de informes entre otras. Estos procedimientos se encuentran alineados con aquellos los macro-procesos y procesos definidos en el Sistema de Gestión del Distrito.

CONCLUSIONES

La Gestión Estratégica Pública, es un proceso que abarca todos los niveles de una organización independientemente

de su naturaleza jurídica. Es un proceso que requiere del compromiso de la alta dirección y de la alineación de la mayor cantidad posible de componentes organizacionales para lograr su propósito. Como se pudo observar a lo largo del trabajo y sus resultados, el éxito de la implementación de una estrategia como la NGP se basa en el desarrollo de la actividad organizacional alrededor del marco legal definido para este efecto, actividad que se facilita cuando se aplican herramientas que muestren esta integración, alineación y complementariedad. Aquí se destaca la utilidad de la metodología de los sistemas suaves de acción, la cual se empleó para alinear el modelo de la Alcaldía Distrital de Barranquilla (donde estaban alienados previamente los tres elementos principales de la NGP en Colombia) y el modelo de Planificación Estratégica escogido para este trabajo, generándose así el MIGP, propuesta aquí aplicada.

Uno de los elementos más importantes de la Gestión Estratégica es la Planificación Estratégica, la cual cumple el importantísimo papel de definición de los derroteros de la acción organizacional con base en el estudio de los factores internos y externos de la organización. Sin embargo, dado que los resultados que puede generar la planificación de una entidad pública subordinada, tal como lo es la Alcaldía Local del Sur Oriente de Barranquilla, aplican sólo para su propio accionar y no en escala ascendente, deben alinearse a los de las entidades de mayor jerarquía.

La utilización de las herramientas de evaluación sugeridas en el modelo de planificación estratégica de Garzón para la realización del diagnóstico interno, como el diagnóstico de áreas funcionales, el análisis de recursos y capacidades, la cadena de valor y la matriz de factor interno demostraron ser de gran utilidad para la identificación de las fortalezas y debilidades de la institución, gracias a la rigurosidad y amplitud de análisis que permiten. Igualmente ocurre para las herramientas metodológicas empleadas en el diagnóstico externo, gracias a las cuales se completó el panorama en el cual se desempeña la organización.

Como una reflexión final, se hace necesario recordar que el todo es más que la suma de las partes, tal como dice una de las más populares reflexiones del pensamiento de sistemas, en un intento por ilustrar que la real dimensión de las organizaciones trasciende más allá del análisis independiente de cada uno de sus componentes, dado que las propiedades emergentes que los caracterizan no tienen significado en función de las partes que integran al todo (Checkland, 2002). En este orden de ideas, en el hecho de reconocer y valorar los aportes que cada uno de los miembros de la Alcaldía Local hace desde el desarrollo de sus funciones, radica una

de las bases para la generación de valor y el consiguiente desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva.

REFERENCIAS

Bjurko, M., Edwarson, B., & Gebauer, H. (2010). The impact of service orientation in corporate culture business performance in manufacturing companies. Retrieved 06 15, 2010, from Base de dtos ISI of Knowledge: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=2FE5CklfLc56pJBEPEO&page=3&doc=28 (Pág. 4 -5).

Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. Retrieved 06 08, 2010, from Base de datos Informa World: , <http://dx.doi.org/10.1080/1471903042000256501> (Pág 5).

Chapman, R. (1998). Problems of ethics in public sector management. Retrieved 06 12, 2010, from Base de datos Informa World: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2149/291589_919680957_907334467.pdfhttp://ezproxy.uninorte.edu.co:2149/291589_919680957_907334467.pdf (Pág 1 - 6).

Checkland, P. (2002). La Metodología de los sistemas suaves de acción. Ciudad de México: Noriega editores.

Christenson, D., & Walker, D. (2008). Using vision as a critical success element in project management. Retrieved 06 09, 2010, from Base de datos Emerald: <http://ezproxy.uninorte.edu.co:2104/journals.htm?issn=1753-8378&volume=1&issue=4&articleid=1747034&show=abstract> (Pág 1-2).

Collins, J. (2009, 03). Core values. Retrieved 06 04, 2010, from Base de datos Proquest:<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=7&did=1663720521&SrchMode=1&sid=2&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1276192300&clientId=58018> (Pág 1) Leadership Excellence. Vol. 26, Iss. 3; pg. 5, 1 pgs.

Danisman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: understanding culture-based resistance to organizational change. Retrieved 06 15, 2010, from Base de datos ISI Web of knowledge: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=2FE5CklfLc56pJBEPEO&page=6&doc=60 (Pág 1) european journal of work and organizational psychology volume: 19 Issue: 2 Pages: 200-220David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education.

- Dwyer, L., & Kemp, S. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. Retrieved 06 10, 2010, from Base de datos ISI Web of science: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=3&SID=3EJgLjgBjd@2kIm17D@&page=2&doc=13 (Pág 1 - 2).
- Faisal, M. (2010). Analysing the barriers to corporate social responsibility in supply chains: an interpretive structural modelling approach. Retrieved 06 10, 2010, from Base de datos ISI Web of Knowledge: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=3CJ1gcICo2ABP7oKek5&page=1&doc=6 (Pág 1) International Journal of Logistics-Research And Applications Volume: 13 Issue: 3 Pages: 179-195.
- Fryer, K., Jiju, A., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. Retrieved 06 10, 2010, from Base de datos Emerald: www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm (Pág 2) International Journal of Public Sector Management, Vol. 22 Iss: 6, pp.478 - 498.
- Gahan, P., Michelotti, M., & Puncheva-Michelotti, P. (2010). The relationship between individuals' recognition of human rights and responses to socially responsible companies: evidence from Russia and Bulgaria. Retrieved 06 11, 2010, from Base de datos ISI Web of Knowledge: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=3CJ1gcICo2ABP7oKek5&page=6&doc=59 (Pág 1), Journal of Business Ethics Volume: 93 Issue: 4 Pages: 583-605
- Garzón, M. (2008). Modelo de Direccionamiento Estratégico, Editorial Fidee, Barranquilla, Colombia, Sur América.
- Homburg, C., Fassnacht, M., & Guenter, C. (2002). The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing. Retrieved 06 03, 2010, from Base de datos Informa World: http://dx.doi.org/10.1300/J033v10n02_03 (Pág 4).
- Kacker, M. (1986). The metamorphosis of European retailing. Retrieved 06 09, 2010, from Base de datos Emerald: <http://ezproxy.uninorte.edu.co:2104/10.1108/EUM0000000004659> (Pág 1) European Journal of Marketing, Vol. 20 Iss: 8, pp.15-22.
- Kempe, R., & Chikulo, B. (2000). Decentralization, the New Public Management, and the Changing Role of The Public sector in Africa. Retrieved 06 09, 2010, from Base de datos Informa World: <http://www.informaworld.com/smpp/> title~content=t713926128 , (Pág 3) Public Management Review, Volume 2, Issue 1 March 2000 , pages 25 – 42.
- Loundsbury, J., Moffitt, L., Gibson, L., Drost, A., & Stevens, M. (2007). An investigation of personality traits to job and career satisfaction of information technology professionals. Retrieved 06 08, 2010, from Base de datos Proquest: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=31&did=1276857361&SearchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1276185476&clientId=58018> (Pág 1) Journal of Information Technology. Vol. 22, Iss. 2; pg. 174, 10 pgs.
- Méndez, C. (2003). Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Millet, S. (2006). Futuring and visioning: complementary approaches to strategic decision making. Retrieved 06 10, 2010, from Base de datos Emerald: <http://ezproxy.uninorte.edu.co:2104/journals.htm?issn=1087-8572&volume=34&issue=3&articleid=1558346&show=abstract> (Pág 1).
- Mullane, J. (2003). The mission statement is a strategic tool: when is used properly. Retrieved 06 10, 2010, from Base de datos Emerald: <http://ezproxy.uninorte.edu.co:2104/Insight/viewContentItem.do?jsessionid=DC4BBF63F2C86D64F7FCDD32C0841D74?contentType=Article&contentId=865314> (Pág 1).
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007, 06). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. Retrieved 06 04, 2010, from Base de datos ProQuest: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=1284671881&SearchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1276203322&clientId=58018> (Pág 1) European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 16, Iss. 2; pg. 195.
- Organización Internacional del Trabajo. (2010). Organización Internacional del Trabajo. Retrieved 04 20, 2010, from Biblioteca y servicios de información: <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>
- Palmer, T., & Short, J. (2008). Mission Statements in US Colleges of Business: An Empirical Examination of Their Content With Linkages to Configurations and Performance. Retrieved 06 10, 2010, from Base de datos ISI Web of science: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=3&SID=3EJgLjgBjd@2kIm17D@&page=1&doc=3 (Pág 1).

- Rigby, R. (1998). Mission statements. Retrieved 06 09, 2010, from Base de datos Proquest: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=26916451&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1276882719&clientId=28054> (Pág 1 - 5) *Management Today*. Pages: 56, 3 pgs.
- Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Stafford, J. (2008, 08). True value. Retrieved 06 03, 2010, from Base de datos Proquest: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=19&did=1582589381&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1276192300&clientId=58018> (Pág 2) *Journal of Property Management*. Chicago: Jul/Aug 2008. Vol. 73, Iss. 4; pg. 18, 1 pgs.
- Tarnow, E. (1997). A recipe form mision and vision statements. Retrieved 06 09, 2010, from Base de datos Emerald: <http://ezproxy.uninorte.edu.co:2104/journals.htm?issn=1355-2538&volume=3&issue=3&articleid=857916&show=abstract> (Pág 1) *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3 Iss: 3, pp.184 – 189.
- Tengblad, S., & Ohlsson, C. (2010). The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems: a longitudinal case study. Retrieved 06 11, 2010, from ISI Web of Knowledge: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=3CJ1gcICo2ABP7oKek5&page=6&doc=60 (Pág 1) *Journal of Business Ethics* Volume: 93 Issue: 4 Pages: 653-669.
- Van Tulder, R., & Kolk, A. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. Retrieved 06 09, 2010, from Base de datos ISI Web of Knowledge: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=3CJ1gcICo2ABP7oKek5&page=2&doc=12 (Pág 1), *International Business Review* Volume: 19 Issue: 2 Special Issue: Sp. Iss. SI Pages: 119-125.
- Villagra García, N., & Delgado, J. (2006). *La presencia de los valores corporativos en internet*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Yang, k. (2007). *China s 1998 Administrative Reform and New Public Management: Applying a Comparative Framework*. Retrieved 06 09, 2010, from Base de datos informa World: <http://dx.doi.org/10.1080/01900690701229541> (Pág 1 - 10)
- Zeleny, M. (2008). Strategy and strategic action in the global era: overcoming the knowing-doing gap. Retrieved 06 10, 2010, from Base de datos ISI Web of ciencia: http://ezproxy.uninorte.edu.co:2195/full_record.do?product=WOS&search_mode=Refine&qid=3&SID=3EJgLjgBjd@2kIm17D@&page=1&doc=6 (Pág 1)