

FORTALECIMIENTO FISCAL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI. ANÁLISIS  
DE LAS TRANSFORMACIONES QUE RESULTARON DE LA GESTIÓN EN EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA ENTRE 2016 Y 2018

PATRICIA HERNÁNDEZ GUZMÁN

Código: 201605276



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2020

FORTALECIMIENTO FISCAL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI. ANÁLISIS  
DE LAS TRANSFORMACIONES QUE RESULTARON DE LA GESTIÓN EN EL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA ENTRE 2016 Y 2018

PATRICIA HERNÁNDEZ GUZMÁN

Proyecto de Grado

Docente

Dr. William Rojas Rojas



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2020

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Santiago de Cali. Febrero de 2020

*Etimológicamente la palabra gracias, del latín “gratia”, significa la alabanza que se tributa a un tercero para valorar el reconocimiento de un favor. Es una palabra sencilla, tantas veces pronunciada, que para muchos se ha convertido en una fórmula vacía.*

*Pero no para mí, desde noviembre del 2016 decidí asumir un cargo, una oportunidad de vida, un aporte insignificante para mi ciudad, un compartir con un centenar de personas que poco a poco fueron copando mis espacios, mis cariños, mis compromisos, mi tiempo y por supuesto mi valoración de la felicidad.*

*Ser directora de Hacienda en Santiago de Cali, es una oportunidad que muy pocos han tenido y eso me llena de orgullo, no por el carácter burocrático del cargo, sino porque me permitió aportar al crecimiento y sostenibilidad del Municipio al que le debo todo, así como aprender tanto, que hoy puedo decir, que esta es quizás la mejor experiencia de mi vida.*

*Es una retribución, al favor que Dios me hizo al permitirme nacer en esta ciudad, llena de alegría, esperanza, necesidades y personas invaluable. La alegría de mi ciudad también me contagió para armar un equipo de trabajo, que durante más de 1150 días estuvo dispuesto a producir y manejar técnicamente el componente fiscal de mi amada Cali.*

*Este triunfo en mi carrera profesional y académica es dedicado principalmente a Dios, a quien debo todo mi reconocimiento. A mis padres, porque no solo fueron ese canal que Dios eligió para llegar a este mundo, también fueron esa guía de formación para lograr ser la mujer que hoy día con dedicación y humildad, les genera orgullo y honra a sus nombres.*

*Al alcalde, el caballero que confió en mi actuar, en mi conocimiento, en mí como persona y me designó en este cargo, que es muy exigente, muchas gracias. Sin su apoyo, tantas madrugadas, tantas trasnochadas, tanta exigencia técnica y política hubiera sido imposible posicionar a Cali, nuevamente como un Municipio sólido financiera y administrativamente.*

*El equipo de trabajo, conformado por los subdirectores, jefes de oficina, contador general y centenares de profesionales, con el cual se logró consolidar importantes triunfos, como terminar con el convenio de desempeño, honrando cada uno de los requerimientos, consolidar la cultura de pago, disminuir el valor total de la cartera del Municipio, digitalizar el archivo catastral de la ciudad, ampliar la red de atención, realizar actualizaciones catastrales ceñidas a la dinámica inmobiliaria de Cali, pagar oportunamente a proveedores y prestadores de servicio y manejar en línea gran cantidad de trámites, son una muestra de lo que queda como pilar para las nuevas administraciones.*

*Resalto también el trabajo de bienestar laboral, construido con todas las personas y con bases sólidas, con sentimientos de transparencia y responsabilidad. En los nuevos espacios laborales siempre tendrán cabida las amistades que durante este cuatrienio se construyeron.*

*A todos, mis respetos, mi profundo agradecimiento y de corazón, los mejores deseos. Gracias y bienestar para todos.*

## Tabla de contenido

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen y palabras claves (abstrac and keywords).....                               | 14 |
| Introducción.....                                                                   | 15 |
| 1. Antecedentes del problema de investigación.....                                  | 19 |
| 1.1 Crisis del año 2001. Intervención Ministerio de Hacienda y Crédito Público..... | 19 |
| 1.2 Gestión fiscal en las administraciones municipales entre 2009 y 2018.....       | 20 |
| 1.3 Estado del arte.....                                                            | 25 |
| 2. Formulación del problema de investigación.....                                   | 30 |
| 2.1 Pregunta de investigación .....                                                 | 32 |
| 3. Objetivos .....                                                                  | 34 |
| 3.1 Objetivos general .....                                                         | 34 |
| 2.2 Objetivos específicos .....                                                     | 34 |
| 4. Justificación del problema.....                                                  | 35 |
| 5. Marco referencial .....                                                          | 37 |
| 5.1 Marco teórico .....                                                             | 37 |
| 5.1.1 Teoría de los Rasgos .....                                                    | 37 |
| 5.1.2 Teorías del Comportamiento .....                                              | 39 |
| 5.1.2.1 Teoría de X y Teoría de Y Douglas McGregor.....                             | 40 |
| 5.1.2.2 Estudios de la Universidad del Iowa .....                                   | 41 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.2.3 Estudios de la Universidad del Ohio .....                               | 43 |
| 5.1.2.4 Estudios de la Universidad del Michigan.....                            | 44 |
| 5.1.2.5 Teoría de la Rejilla Gerencial. Estudios de la Universidad del Texas .. | 46 |
| 5.1.3 Teoría de Contingencia de la Eficacia del Líder .....                     | 48 |
| 5.1.4 Teoría de Liderazgo Situacional - TLS .....                               | 51 |
| 5.1.5 Liderazgo Carismático .....                                               | 53 |
| 5.1.6 Liderazgo Transformacional .....                                          | 54 |
| 5.1.7 Liderazgo Transaccional .....                                             | 56 |
| 5.1.8 Liderazgo Disruptivo .....                                                | 58 |
| 5.1.9 Política Tributaria.....                                                  | 62 |
| 5.2 Marco conceptual.....                                                       | 65 |
| 5.2.1 El Concepto de liderazgo .....                                            | 66 |
| 5.2.2 Liderazgo y dirección.....                                                | 68 |
| 5.2.3 La Hacienda Pública.....                                                  | 71 |
| 5.2.4 Cultura tributaria .....                                                  | 72 |
| 5.3 Marco contextual.....                                                       | 74 |
| 5.4 Marco normativo .....                                                       | 81 |
| 6. Metodología .....                                                            | 83 |
| 6.1 Tipo de investigación .....                                                 | 83 |
| 6.2 Diseño de la investigación .....                                            | 84 |

|                                                                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3 Población, criterios de inclusión y muestreo.....                                                                                                         | 86  |
| 6.4 Técnicas.....                                                                                                                                             | 87  |
| 6.5 Procedimiento (fases metodológicas).....                                                                                                                  | 87  |
| 6.6 Categorías de análisis .....                                                                                                                              | 89  |
| 6.7 Consideraciones éticas.....                                                                                                                               | 90  |
| 7. Desarrollo del proyecto de investigación .....                                                                                                             | 91  |
| 7.1 Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, antes y después de la vigencia 2016.....                                                               | 91  |
| 7.1.1 Análisis estado general .....                                                                                                                           | 91  |
| 7.1.2 Comparación del estado fiscal y financiero .....                                                                                                        | 97  |
| 7.1.3 Discusión análisis comparativo, Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes y después de la vigencia 2016 .....                             | 111 |
| 7.2 Transformaciones en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, que permitieron alcanzar el saneamiento fiscal ..... | 112 |
| 7.2.1 Cambios realizados y sus catalizadores .....                                                                                                            | 112 |
| 7.2.2 Discusión transformaciones en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018 .....                                     | 123 |
| 7.3 Elementos del liderazgo que fueron ejercidos en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018 .....                    | 125 |
| 7.3.1 Aspectos del liderazgo y estilo de dirección en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal.....                                               | 125 |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.3.2 Factores clave del liderazgo en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018 ..... | 130 |
| 7.3.3 Discusión elementos del liderazgo en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal .....                        | 138 |
| 8. Conclusiones y Recomendaciones .....                                                                                      | 141 |
| 8.1 Conclusiones de la investigación.....                                                                                    | 141 |
| 8.2 Recomendaciones de la investigadora .....                                                                                | 143 |
| Referencias bibliograficas .....                                                                                             | 145 |
| Apéndices .....                                                                                                              | 161 |

## **Listado de tablas**

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Comparación ingresos municipio de Santiago de Cali entre 2015 y 2017.....     | 22  |
| Tabla 2 Ingresos y gastos totales municipio de Santiago de Cali entre 2016 y 2018.... | 23  |
| Tabla 3 Ingresos Tributarios a precios corrientes de 2011 a 2018 .....                | 25  |
| Tabla 4 Antecedentes investigativos orden internacional .....                         | 26  |
| Tabla 5 Antecedentes investigativos orden nacional .....                              | 27  |
| Tabla 6 Antecedentes investigativos orden local .....                                 | 28  |
| Tabla 7 Modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler .....                         | 50  |
| Tabla 8 Marco Normativo Departamento Administrativo Hacienda Municipal .....          | 81  |
| Tabla 9 Categorías de análisis.....                                                   | 89  |
| Tabla 10 Distribución del ingreso vigencia 2018.....                                  | 99  |
| Tabla 11 Ingresos y Gastos totales 2016-2018 .....                                    | 100 |
| Tabla 12 Distribución del gasto vigencia 2018.....                                    | 101 |
| Tabla 13 Destinación de recursos según Ley 617 de 2000 .....                          | 102 |
| Tabla 14 Simulación impacto del proyecto Cali D.E. al indicador Ley 617 de 2000 ....  | 105 |
| Tabla 15 Histórico indicador Ley 819 de 2003.....                                     | 106 |
| Tabla 16 Calculo Superávit primario – Según ley 819 de 2003 .....                     | 106 |
| Tabla 17 Provisión Pasivo Pensional Municipio de Santiago de Cali .....               | 108 |
| Tabla 18 Capacidad de endeudamiento. Histórico indicadores Ley 358 de 1997 .....      | 109 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 19 Capacidad endeudamiento. Proyección indicadores Ley 358 de 1997 .....    | 110 |
| Tabla 20 Promedio respuestas encuesta realizada al grupo B de participantes ..... | 126 |

## **Listado de figuras**

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 Ingresos Tributarios Reales a precios constantes de 2001 a 2018.....     | 24  |
| Figura 2 La rejilla gerencial de Blake y Mouton .....                             | 47  |
| Figura 3 Teoría de Liderazgo Situacional – TLS.....                               | 52  |
| Figura 4 Anterior estructura DAHM.....                                            | 77  |
| Figura 5 Estructura actual DAHM .....                                             | 80  |
| Figura 6 Crecimiento real ingresos tributarios .....                              | 98  |
| Figura 7 Distribución del ingreso porcentual vigencia 2018.....                   | 99  |
| Figura 8 Incumplimiento indicador Ley 617 de 2000 vigencia 2001 .....             | 101 |
| Figura 9 Cumplimiento indicador Ley 617 de 2000 vigencia 2018 .....               | 102 |
| Figura 10 Cumplimiento indicador Ley 617 de 2000 datos complementarios .....      | 103 |
| Figura 11 Simulación Cali D.E. Sin impacto implementación en año 2020 .....       | 104 |
| Figura 12 Evaluación elementos de liderazgo y estilos de dirección DAHM .....     | 128 |
| Figura 13 Calificaciones encuesta liderazgo y estilo de dirección DAHM .....      | 129 |
| Figura 14 Promedio calificaciones encuesta liderazgo y estilo dirección DAHM..... | 129 |

## **Listado de apéndices**

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Apéndice A Formato Consentimiento Informado .....               | 161 |
| Apéndice B Formato Entrevista Grupo A Funcionario Público ..... | 163 |
| Apéndice C Formato Encuesta Grupo B Funcionario Público .....   | 165 |

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar las transformaciones resultado de la gestión en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018, que permitieron el saneamiento fiscal y el fortalecimiento financiero del Municipio de Santiago de Cali, con el cual se logró superar la intervención que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público le hizo al Municipio en el año 2001, luego de arrastrar una crisis en materia fiscal y financiera desde la reforma administrativa del año 1996. Con una metodología mixta, se analizaron aspectos tanto procedimentales y tecnológicos, como humanos desde los elementos del liderazgo, para conocer el estado del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016, identificando los cambios realizados a partir de esa vigencia, desde la cual se empezó a evidenciar las mejoras en los indicadores financieros. El resultado, demostró el impacto que tuvo el estilo de liderazgo y dirección los cuales conllevaron al saneamiento fiscal y el fortalecimiento financiero del Municipio, generando las condiciones para incrementar la inversión social como no se había podido hacer en casi dos décadas, con la garantía que quedaron bases sólidas para consolidar tan destacada gestión.

Palabras claves: saneamiento fiscal, fortalecimiento financiero, transformaciones, liderazgo, dirección, finanzas públicas.

## **Abstrac**

The main objective of this research was to identify the transformations resulting from the management in the Administrative Department of the Municipal Treasury, between 2016 and 2018, which allowed fiscal consolidation and the financial strengthening of the Municipality of Santiago de Cali, with which it was achieved overcome the intervention that the Ministry of Finance and Public Credit made to the Municipality in 2001, after dragging a crisis in fiscal and financial matters since the administrative reform of the year 1996. With a mixed methodology, both procedural and technological aspects were analyzed, as humans from the leadership elements, to know the status of the Administrative Department of the Municipal Treasury before 2016, identifying the changes made from that period, from which the improvements in the financial indicators began to be evidenced. The result, demonstrated the impact that the leadership and management style had, which led to fiscal consolidation and the financial strengthening of the Municipality, generating the conditions to increase social investment as it had not been possible in almost two decades, with the guarantee that there were solid bases to consolidate such outstanding management.

Keywords: fiscal sanitation, financial strengthening, transformations, leadership, management, public finances.

## **Introducción**

El presente Proyecto de Grado se elaboró como requisito para acceder al título de Magister en Administración de Empresas, programa académico perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali – Colombia. Como contexto se tuvo al Departamento Administrativo de Hacienda del Municipio de Santiago de Cali. El desarrollo del presente proyecto de investigación, se realizó durante el segundo semestre académico del año 2018, y los dos semestres del año 2019.

En la presente investigación se realizó un análisis descriptivo de los cambios efectuados en el Departamento Administrativo de Hacienda municipal, entre los años 2016 y 2018, pues se trata de poder descubrir cómo se logró el saneamiento financiero del municipio, proceso que superó los efectos de la intervención realizada en el año 2001 por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, debido a la crisis que en materia fiscal y financiera venía arrastrando el municipio desde la reforma administrativa del año 1996, en la cual se aumentó drásticamente el gasto sin fijar acciones pertinentes a equiparar el ingreso, creando con ello una bola de nieve deficitaria que culminó irremediablemente en la mencionada intervención.

El fortalecimiento fiscal logrado con la gestión desde el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018, mereció ser estudiado porque le ha permitido a la administración municipal llevar a cabo programas de impacto social, gracias a un mejor flujo de caja en sus finanzas. Lo anterior, permite

formular el presente Trabajo de Grado, cuya finalidad es lograr demostrar cuales fueron los factores claves que conllevaron a tan importante resultado, desde la perspectiva de las escuelas del liderazgo representadas en la Teoría de Rasgos (Stogdill, 1948a) y las Teorías del Comportamiento (Mcgregor, 1994; Lewin, 1951a; Likert, 1969; Blake & Mouton, 1964a; Hersey & Blanchard, 1969), pasando por el enfoque de contingencia con la Teoría de Contingencia de la eficacia del líder (Fiedler, 1978) y la Teoría de Liderazgo Situacional – TLS (Hersey & Blanchard, 1988a), culminando con los enfoques emergentes con el Liderazgo Carismático (Lussier & Achua, 2002a), el Liderazgo Transformacional (Bass & Avolio, 1997), Liderazgo Transaccional (Bass, 1985a) y el Liderazgo Disruptivo (Williams, 2015a). A partir de ello, se analizó su relación con el estilo de dirección ejercido (Henry Mintzberg, 1991a) y su aplicación desde el enfoque de la administración y las finanzas públicas. Cabe resaltar, que los resultados obtenidos conllevaron al Municipio a lograr una modernización en el manejo de las finanzas públicas, con miras a los retos que debe afrontar hacia la implementación de las nuevas disposiciones administrativas como Distrito Especial.

La estructura del presente Proyecto de Investigación, cumple con lo estipulado en el Artículo 24 de la Resolución No. 181 de agosto 29 del año 2017, del Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, por lo cual se compone del resumen y palabras claves<sup>1</sup>, seguido de la introducción y ocho apartados, el primero contiene los antecedentes del problema, donde se comprende cual fue el camino que llevó el municipio a la mencionada crisis financiera, adicional de la gestión realizada en las administraciones siguientes; continua el estado del arte, en el cual se estudian los

---

<sup>1</sup> Abstrac and keywords

antecedentes investigativos del problema, con un recuento de los estudios realizados en esa temática, con el ánimo de resaltar un aporte diferencial desde la presente investigación, tomando como referencias diferentes y diversos estudios que se han realizado desde distintas perspectivas; culminando este apartado la pregunta de investigación, donde se relacionan los interrogantes que surgen a partir del abordaje del objeto de investigación. Seguido, como segundo apartado se encuentra la formulación del problema de investigación, con una descripción del central en el presente Trabajo de Grado, abordando la problemática que afrontó el municipio en materia financiera, lo cual motivó la intervención por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. El siguiente apartado contiene los objetivos, tanto general como específicos a resolver en la investigación. Luego se ubica la Justificación en el cuarto apartado, donde se plantea la necesidad de plasmar en un proyecto de investigación, la ruta que se trazó en el saneamiento financiero y fortalecimiento fiscal del Municipio de Santiago de Cali.

El quinto apartado contiene el Marco Referencial, el cual está compuesto inicialmente por el Marco Teórico, en el cual se citarán las teorías referentes a las corrientes del liderazgo y la política tributaria. Continúa el Marco Conceptual, en el cual se citan los conceptos de liderazgo, estilos de dirección, hacienda pública y cultura tributaria; luego está el Marco Contextual, que define e ilustra a groso modo el Municipio de Santiago de Cali y el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, la cual compone el contexto de investigación; culmina con el Marco Normativo, con una compilación de la normatividad que enmarca el campo de acción del Departamento

Administrativo de Hacienda del Municipio de Santiago de Cali, que aporta en el objetivo de investigación.

El sexto apartado contiene la Metodología de Investigación, donde se plasma la forma estructurada por medio de la cual se llevó a cabo el desarrollo de la investigación, con tipo y diseño empleados, los participantes y los criterios para incluirlos, las técnicas utilizadas, el procedimiento llevado a cabo, las categorías de análisis, para cerrar con las consideraciones éticas de la investigación. El séptimo apartado comprende el desarrollo del Proyecto de Investigación, donde se plasman los resultados obtenidos con su respectiva discusión.

El último apartado contiene las conclusiones que dejan los resultados de la investigación, seguido de las recomendaciones que aporta la investigadora al respecto. Para finalizar, se ubican las referencias bibliográficas consultadas y los apéndices<sup>2</sup> soportes.

---

<sup>2</sup> Anexos

## **1. Antecedentes del problema de investigación**

Con el propósito de profundizar el contexto del problema del presente Proyecto de Investigación, se explican cuáles fueron las razones fundamentales que determinaron la crisis fiscal que provocó la inminente intervención por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público al Municipio en el año 2001; posteriormente, presentan los antecedentes que se tienen a disposición analizando los Informes de Viabilidad Fiscal que elabora el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección General de Apoyo Fiscal, que detallan la gestión fiscal en las administraciones municipales desde el año 2009 hasta el 2015<sup>3</sup>, periodo inmediatamente anterior al que comprende el objeto de estudio en la presente investigación que parte del año 2016 hasta el 2018.

### **1.1 Crisis del año 2001. Intervención del Ministerio de Hacienda y Crédito Público**

A finales de la década de los noventa, el Municipio Santiago de Cali sufrió una crisis fiscal y financiera como la mayoría de municipios del país, generada por el exceso de gasto y sobreendeudamiento que dio como resultado sucesivos déficit, insostenibilidad de la deuda y crisis administrativa. En esas circunstancias, la administración suscribió en 2001 un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero con el objetivo de brindar viabilidad fiscal y financiera al Municipio. Para su ejecución contrató un crédito de \$126.000 millones garantizado 100% por la Nación, y

---

<sup>3</sup> No existen informes de vigencias anteriores a la del 2009

reestructuró deuda financiera por \$443.700 millones, de los cuales \$381.900 millones recibieron garantía del 40% por parte de la Nación (Minhacienda, 2014a).

## **1.2 Gestión fiscal en las administraciones municipales entre 2009 y 2018**

El Municipio de Santiago de Cali, generó superávit por \$201.020 millones al cierre de la vigencia 2009; siendo esto una mejoría frente al desempeño fiscal del año 2008, el cual registró un superávit de \$184.144 millones (Minhacienda, 2012a). Estos resultados fueron el producto de un menor déficit en el balance de capital, que fue ocasionado principalmente por el incremento de los recursos de balance<sup>4</sup>, sumado a una importante disminución en la formación bruta de capital. Adicionalmente, se presentó una constante mejora en el recaudo, que, junto a una estabilización de los gastos corrientes, produjo superávits fiscales en los años anteriores. Esto le permitió al municipio cumplir con los compromisos futuros tanto en gastos de inversión, como el inicio de las amortizaciones al capital de las deudas contraídas y acordadas en el programa de saneamiento fiscal y financiero. Para el cierre de la vigencia 2010, el superávit fue de \$160.221 millones, siendo menor al obtenido para el año 2009, cuyo superávit fue de \$201.020 millones. Si bien el municipio venía mejorando sus resultados fiscales, dado el crecimiento de los ingresos no tributarios y el congelamiento de los gastos de funcionamiento, el recaudo tributario se mantuvo constante en términos reales, a pesar de mantener un contrato de tercerización de la gestión tributaria desde el 2005, del cual se esperaba tener efectos positivos sobre el recaudo (Minhacienda, 2012b). La tendencia decreciente en el superávit continuó para

---

<sup>4</sup> Estos ingresos provienen principalmente por la cancelación de reservas, los excedentes financieros, la venta de activos, la recuperación de cartera, entre otros, una vez se liquida el ejercicio fiscal

la vigencia de 2011, que fue de \$83.795 millones. Sin embargo, la explicación a esta disminución se dio por el aumento en las inversiones en obras de infraestructura ejecutadas en los cuatro años anteriores (Minhacienda, 2013). En la vigencia 2012, se produjo una considerable mejora en el desempeño fiscal, con un superávit de \$131.554 millones, cuya explicación se dio en un 60% por los recursos de balance, representados mayormente en recuperación de cartera, y en una menor proporción en la generación de excedentes financieros<sup>5</sup>. Esto se dio por la disminución del déficit en el balance de capital, cuyo factor principal fue la caída en la formación bruta de capital de un 26%. Adicionalmente, el municipio continuó cumpliendo con los indicadores de Ley 617<sup>6</sup>, además de mostrar capacidad de endeudamiento, la cual contrastaba con el diagnóstico de riesgos asociados a los altos pasivos contingentes (Minhacienda, 2014). En la vigencia de 2013, explicado en cerca del 70% por los recursos de balance, el superávit presupuestal del municipio fue el doble de lo reportado en el 2012 (Minhacienda, 2014b). Adicionalmente, se dio nuevamente cumplimiento a los indicadores de Ley 617 y mostrando otra vez capacidad de endeudamiento, pero continuaron los riesgos asociados a los altos pasivos contingentes. En cuanto la vigencia 2014, el superávit presupuestal que presentó el municipio fue mayor que el año 2013 en un 36% (Minhacienda, 2015). Los principales factores para esta mejoría fue la disponibilidad de vigencias anteriores, adicional a una destacada gestión en los ingresos corrientes. Al cierre del año 2015 la inflación en el municipio fue de 6,85%,

---

<sup>5</sup> En finanzas públicas, los recursos de balance están conformados principalmente por cancelación de reservas, venta de activos, recuperación de cartera y excedentes financieros, entre otros. Estos ingresos resultan que una vez se liquida el ejercicio del año fiscal anterior

<sup>6</sup> Este indicador mide y categoriza los departamentos, distritos y municipios según sus ingresos corrientes de libre destinación y su capacidad para financiar con estos los gastos de funcionamiento, adicional a la variable número de pobladores

resultado levemente superior al total nacional del 6,77% y al registrado por ciudades como Bogotá y Medellín (Minhacienda, 2016), situación que afectó la estabilidad económica del municipio en general. Ya para la vigencia 2016, la inflación en el municipio se situó en un 5,1%, un tanto menos que el promedio a nivel nacional que fue de 5,75% (Minhacienda, 2017). El cierre de la vigencia 2017, presentó una variación negativa del 9% respecto al cierre de la vigencia 2016 en ingresos no tributarios por cuenta de la contribución de valorización, debido a la culminación de los pagos de los contribuyentes en el marco de las Megaobras (Minhacienda, 2018). A continuación, se hace una comparación del comportamiento de los ingresos entre las vigencias 2015 y 2016, posteriormente entre las vigencias 2015, 2016 y 2017:

Tabla 1.  
*Comparación ingresos municipio de Santiago de Cali entre 2015 y 2017.*

| Concepto                     | 2015             | 2016             | 2017             | Variación 2016/2015 | Variación 2017/2016 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| Tributarios y no tributarios | 1.454.539        | 1.654.973        | 1.367.621        | 14%                 | -17%                |
| Transferencias               | 1.093.562        | 910.059          | 1.392.017        | -17%                | 53%                 |
| Ingresos de capital          | 361.400          | 499.362          | 28.154           | 38%                 | -94%                |
| Desembolsos del crédito      | 0                | 0                | 0                | 0                   | 0                   |
| Recursos del Balance         | 300.257          | 438.147          | 1.632            | 46%                 | -100%               |
| Otros <sup>7</sup>           | 61.143           | 61.215           | 26.522           | 0%                  | -57%                |
| <b>Recaudos del año</b>      | <b>2.909.502</b> | <b>3.064.394</b> | <b>2.787.792</b> | <b>5%</b>           | <b>-9%</b>          |

Fuente: elaboración propia a partir del Minhacienda (2018, p, 45). Cifras en millones de pesos.

En la Tabla 1, se puede observar como los recursos de capital, principalmente en su componente recursos del balance, afectaron positivamente los cierres fiscales para

---

<sup>7</sup> El concepto de ingreso otros, es utilizado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para relacionar los rendimientos financieros, excedentes de empresas públicas, cofinanciación, retiros del Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales – FONPET, venta de activos y regalías del sistema anterior al Sistema General de Regalías.

las vigencias 2015 y 2016, pero que refleja una sensible disminución para la vigencia 2017, lo que representa un exhaustivo ejercicio fiscal por evitar el vencimiento de las cuentas por pagar y el fenecimiento de las reservas presupuestales.

En la vigencia 2018, el municipio alcanzó ingresos por \$3.675.547 millones de pesos. De este total, \$2.904.272 millones lo que corresponde al 79% correspondieron a ingresos corrientes y \$771.275 millones, ósea el 21% a ingresos de capital. Del total de ingresos corrientes, \$1.363.307 millones con el 47% correspondieron a ingresos tributarios, \$193.609 millones lo que representó el 6,7%, a ingresos no tributarios (DAHM, 2019b), tal como se ilustra en la siguiente tabla, cuyas cifras están expresadas en millones de pesos:

Tabla 2.  
*Ingresos y gastos totales municipio de Santiago de Cali entre 2016 y 2018.*

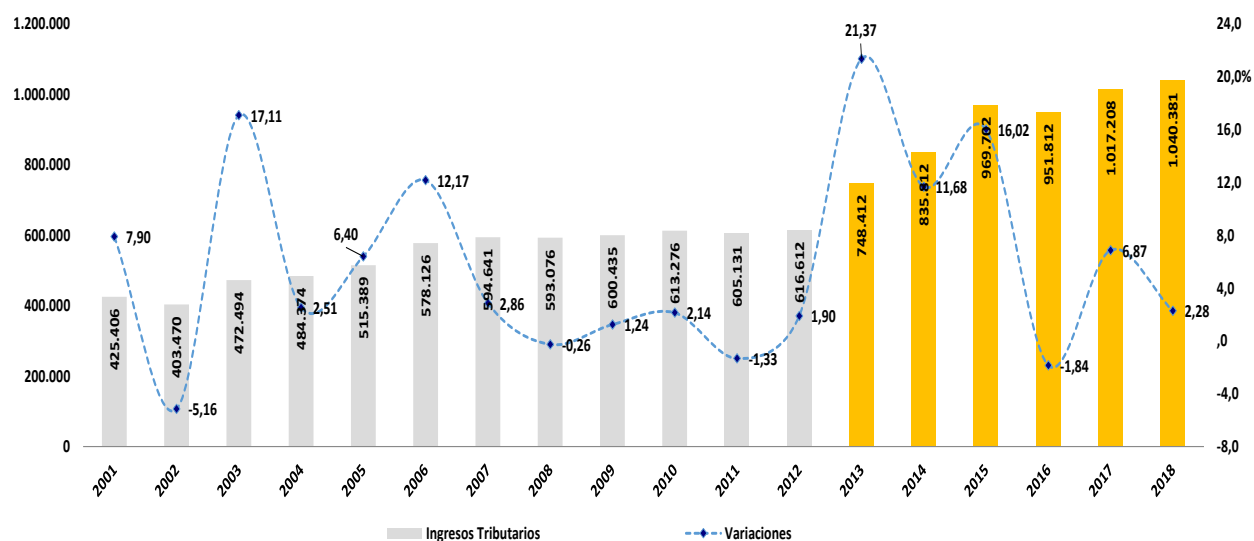
|                            | 2016             | 2017             | 2018             |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>INGRESOS TOTALES</b>    | <b>3.212.226</b> | <b>3.622.933</b> | <b>3.675.547</b> |
| <b>Ingresos Corrientes</b> | 2.653.812        | 2.860.588        | 2.904.272        |
| Ingresos Tributarios       | 1.162.338        | 1.293.977        | 1.363.307        |
| Ingresos no Tributarios    | 189.737          | 209.081          | 193.609          |
| Transferencias             | 1.300.736        | 1.357.531        | 1.347.356        |
| <b>Ingresos de Capital</b> | 558.414          | 762.345          | 771.275          |
| <b>GASTOS TOTALES</b>      | <b>2.803.326</b> | <b>3.210.202</b> | <b>3.454.780</b> |
| Funcionamiento             | 480.808          | 568.634          | 559.455          |
| Servicio Deuda             | 74.882           | 71.708           | 67.276           |
| Inversión                  | 2.247.636        | 2.569.860        | 2.828.047        |

Fuente: elaboración propia a partir de Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (2019).

Como se puede evidenciar en la Tabla 2, en cuanto a los gastos totales de la vigencia 2018, cerraron en \$3.454.780 millones de pesos. De estos gastos totales, \$559.455 millones equivalente al 16,2% correspondieron a gastos de funcionamiento,

\$67.276 millones con un 1,9% a servicio de deuda y \$2.828.047 millones para un 81,9% a Inversión. Es importante resaltar que en el año 2018 la Inversión aumentó con el 81,9% y los gastos por pago de Servicio a la Deuda disminuyeron (DAHM, 2019c). Lo anterior se ilustra en la siguiente tabla, cuyas cifras están expresadas en millones de pesos.

Los superávits fiscales de estos años dieron al municipio la posibilidad de cumplir con lo acordado en el programa de saneamiento fiscal y financiero, en lo correspondiente a la reorientación de rentas, cumplimiento de los indicadores de Ley 617 de 2000, atención al servicio de la deuda y compromisos de gastos de inversión. A continuación, se ilustra el comportamiento de los Ingresos Tributarios Reales entre los años 2001 y 2018 en el Municipio, donde incluyen desde la vigencia 2013 el alumbrado público de EMCALI, y cuyas cifras están expresadas en millones de pesos constantes<sup>8</sup>.



**Figura 1.** Ingresos Tributarios Reales a precios constantes de 2001 a 2018.

Fuente: elaboración propia a partir de Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (2019).

<sup>8</sup> Valores corregidos de una vigencia a otra según la inflación.

En cuanto a los Ingresos Tributarios a precios corrientes<sup>9</sup>, se ilustra en la siguiente tabla el comportamiento de estos ingresos tributarios entre los años 2011 y 2018 en el Municipio, donde no incluyen alumbrado público de EMCALI:

Tabla 3.  
*Ingresos Tributarios a precios corrientes de 2011 a 2018.*

|                          | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| IPU                      | 209.506 | 213.187 | 302.970 | 330.952 | 417.057   | 417.839   | 491.848   | 503.045   |
| ICA                      | 238.952 | 261.240 | 257.044 | 292.443 | 324.257   | 346.892   | 370.390   | 372.306   |
| Sobretasa Gasolina       | 64.545  | 65.891  | 66.563  | 71.061  | 79.188    | 89.542    | 91.112    | 95.850    |
| Sobretasa Ambiental      | 28.129  | 28.682  | 41.140  | 41.640  | 53.349    | 54.159    | 63.210    | 64.263    |
| Estampilla Prodesarrollo | 15.121  | 13.902  | 13.702  | 33.722  | 53.418    | 63.400    | 72.871    | 74.019    |
| Estampilla Procultura    | 14.603  | 18.267  | 19.126  | 21.804  | 23.642    | 27.902    | 31.475    | 31.099    |
| Sobretasa Bomberil       | 8.156   | 8.316   | 13.092  | 13.019  | 16.408    | 16.058    | 18.600    | 18.316    |
| Delineación              | 3.842   | 6.111   | 10.405  | 14.949  | 19.401    | 12.860    | 17.949    | 15.158    |
| Contribución Especial    | 14.289  | 7.517   | 7.985   | 12.803  | 18.277    | 16.126    | 10.873    | 14.558    |
| Vehículos Automotores    | 2.383   | 2.762   | 3.054   | 2.734   | 2.924     | 2.700     | 3.042     | 3.335     |
| Circulación y Tránsito   | 1.667   | 2.041   | 2.548   | 2.111   | 1.845     | 1.341     | 1.178     | 1.175     |
| Espectáculos Públicos    | 1.681   | 1.846   | 2.581   | 1.705   | 3.893     | 1.962     | 2.188     | 1.608     |
| Alumbrado Público Lotes  | 1.271   | 1.156   | 2.393   | 2.849   | 2.959     | 2.708     | 1.433     | 2.551     |
| Otros                    | 986     | 740     | 897     | 5.034   | 7.413     | 5.909     | 5.779     | 7.542     |
| Total Tributarios        | 605.131 | 631.658 | 743.499 | 846.828 | 1.024.032 | 1.059.399 | 1.181.950 | 1.204.822 |

Fuente: elaboración propia a partir de Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal. Cifras en millones de pesos.

### 1.3 Estado del arte

Para las ciencias administrativas y económicas, la academia ha sido por tradición el espacio propicio donde se forjan investigaciones que evalúan no solo el grado de aplicación que han tenido las teorías en la práctica, sino que adicionalmente y quizás con mayor ímpetu, los efectos que han resultado de este aterrizaje teórico en la creación y puesta en marcha de las organizaciones prestadoras de bienes y servicios, tanto de naturaleza pública y privada, como en las transformaciones que presentan a lo

<sup>9</sup> Precios de los bienes y servicios según su valor nominal en la vigencia o momento en que se estiman.

largo de su ciclo de vida. En ese sentido, se cuenta con referencias del orden internacional, nacional y local para estudiar desde propuestas para aplicar procesos de disrupción en la dirección de las mencionadas organizaciones, como las transformaciones y resultados que han presentado las que lo han aplicado.

A continuación, se citan algunos casos destacados que se relacionan con el objeto de estudio en el presente Trabajo de Grado:

Tabla 4.

*Antecedentes Investigativos Orden Internacional*

| <b>Antecedentes Investigativos Orden Internacional</b> |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                        |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autor / Año</b>                                     | <b>Institución</b>                                                                                                                               | <b>Título</b>                                                                                                                   | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                        | <b>Tema</b>                                          | <b>Resultados</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Aporte</b>                                                                                               |
| Asdrubal Carbajal Muñiz / 2017                         | Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas | Habilidades Gerenciales para la Dirección de Empresas Disruptivas                                                               | Clasificar habilidades gerenciales presentes en directores de empresas en México, para estudiar capacidad con la que cuentan para enfrentar la innovación disruptiva                                   | Liderazgo Disruptivo                                 | Se capturó información por parte de gerentes de empresas para analizarla y establecer las habilidades que emplean en sus labores. Este insumo fue comparado con resultados de otros estudios que destacaron habilidades de gerentes o directivos disruptivos | Ayuda a guiar metodológicamente el cómo capturar información sobre cómo se han llevado proceso de liderazgo |
| José Molina, Anel Pérez, Hugo López / 2016             | Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales – CICAG. México                         | Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México | Analizar características de liderazgo en directivos de empresas del sector gastronómico en área turística, con modelo de Bass y Avolio (1997), aplicando encuesta Multifactor Leadership Questionnaire | Liderazgo Transformacional. Liderazgo Transaccional. | En su generalidad los líderes de estas empresas ejercen mayormente un liderazgo transformacional y muy poco un estilo transaccional                                                                                                                          | Ayuda y guiar metodológica de cómo capturar información sobre cómo se han llevado proceso de liderazgo      |
| Abraham                                                | Harvard                                                                                                                                          | Managers                                                                                                                        | Analizar las                                                                                                                                                                                           | Liderazgo                                            | Gerentes y líderes                                                                                                                                                                                                                                           | Aporta en                                                                                                   |

|                  |                                     |                                  |                                                            |             |                                                                                                                                                                                 |                                                                             |
|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Zaleznik / 1992a | University. Harvard Business Review | and leaders: are they different? | posibles similitudes que tienen los gerentes y los líderes | y Dirección | son personas totalmente diferentes. Gerentes tienen estructura mental ordenada, hace que huyan del riesgo y cierta tendencia pesimista. Los líderes son optimistas, entusiastas | apreciar los puntos de convergencia y distancia entre Liderazgo y Dirección |
|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia a partir de Carbajal, 2017; Molina, Pérez y López 2016; Zaleznik, 1992.

Tabla 5.

*Antecedentes Investigativos Orden Nacional*

| Antecedentes Investigativos Orden Nacional |                                                                                                |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                      |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autor / Año                                | Institución                                                                                    | Título                                                                                                                                               | Objetivo                                                                                                                                                             | Tema                                                                              | Resultados                                                                                                                                                                                                     | Aporte                                                                                                          |
| Edna Cristina Bonilla Sebá / 2014          | Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Instituto de Estudios Urbanos | La cultura tributaria como herramienta de política fiscal: la experiencia de Bogotá                                                                  | Clasificar habilidades gerenciales presentes en directores de empresas en México, para estudiar capacidad con la que cuentan para enfrentar la innovación disruptiva | Liderazgo Transformacional, administración. Finanzas públicas. Cultura Tributaria | Logros como consecuencia de importantes e interesantes transformaciones, al interior de la administración pública, hacia toda la ciudadanía, creando frutos comunitarios como la denominada Cultura Tributaria | Ayuda a guiar como comprender las transformación en la administración pública que mejoran las finanzas públicas |
| Claudia Liliana Lucero / 2006              | Escuela Superior de Administración Pública                                                     | Análisis y Propuestas de Solución al Déficit Presupuestal de las Empresas Sociales del Estado Adscritas a la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá | Abordar de manera descriptiva la problemática que afrontan los Hospitales del Distrito, siendo ESE asumen una crisis financiera del sistema                          | Liderazgo disruptivo. Crisis en Finanzas públicas. Transformaciones como solución | Análisis financiero a los documentos y propuestas estratégicas para garantizar continuidad, destacando transformaciones abruptas en estructura y oferta de servicios                                           | Estudiar propuestas de transformación que conlleven a salir de una crisis financiera en el sector público       |

|                              |                                                    |                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                           |                                                                                                                                                   |                                                                           |
|------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| David Barros Cuadrado / 2016 | Universidad del Rosario. Escuela de Administración | Análisis del Concepto de Liderazgo y sus Aplicaciones en el Contexto Empresarial | Tener visión de las teorías del liderazgo, desde el concepción como proceso y examinar diversas formas de aplicación en las organizaciones contemporáneas | Liderazgo, desde sus diversas corrientes. | El liderazgo es función compleja, con organizaciones que se caracterizan en acciones y conformación, pertenecientes al mundo de la globalización. | Estudiar las diversas corrientes del liderazgo y comprender su aplicación |
|------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia a partir de Bonilla, 2014; Lucero, 2006; Cuadrado, 2016.

Tabla 6.

*Antecedentes Investigativos Orden Local*

| Antecedentes Investigativos Orden Local                                                             |                            |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                       |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autor / Año                                                                                         | Institución                | Título                                                                                                                                                           | Objetivo                                                                                                                                                                                              | Tema                                                            | Resultados                                                                                                                                                                                                                                               | Aporte                                                                                                          |
| Natalia Rengifo Vera y José Mauricio González Acosta / 2014                                         | Universidad de la Salle    | Riesgo de Corrupción y Finanzas Públicas: Análisis del Municipio de Chía Cundinamarca                                                                            | Realizar análisis descriptivo del desempeño fiscal en el Municipio de Chía y la importancia de realizar disrupciones en la administración pública, priorizando los riesgos de corrupción relacionados | Liderazgo Disruptivo. Administración Pública. Finanzas Públicas | Se percibió confianza tributaria por parte de los contribuyentes, quienes ven reflejados sus aportes en beneficios para toda la comunidad, transformando su percepción hacia lo público, de una imagen negativa a una positiva                           | Ayuda a guiar como comprender las transformación en la administración pública que mejoran las finanzas públicas |
| Richard Andrés Rodríguez Galvis, Miguel Jovanny Triana Rodríguez, Jenny Paola Duarte Giraldo / 2019 | Universidad de Santo Tomás | Plan estratégico para mejorar u optimizar los ingresos corrientes de libre destinación del municipio de Pinchote Santander con un horizonte meta al año del 2023 | Exploración documental y estimación cuantitativa (investigación de tipo mixto) Secretaría de Hacienda del Municipio de Pinchote, Santander                                                            | Liderazgo Disruptivo. Administración Pública. Finanzas Públicas | Propuesta de cambio en la Secretaría de Hacienda del Municipio de Pinchote, Santander, para fortalecer el recaudo tributario y una mejor administración de estos importantes recursos, lo que requiere transformación en los procedimientos y mentalidad | Ayuda a guiar como comprender las transformación en la administración pública que mejoran las finanzas públicas |

|                                                                                        |                                                                                                     |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                |                                                    |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Paola Andrea Cañar y Maribel Ríos Ramírez / 2016                                       | Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración                                    | Propuesta para el fortalecimiento o del liderazgo en el área de producción de la planta sur - Compañía de la Industria Metalmeccánica | Análisis el estilo de liderazgo en el área de producción en una plantas de la industria metalmeccánica ubicada en el municipio de Yumbo- Valle | Liderazgo desde las corrientes y su aplicación     | La caracterización arrojó como resultado que los líderes deben ser fortalecidos con un trabajo estratégico basado en la comunicación y el trabajo en equipo                                                     | Estudiar las diversas corrientes del liderazgo y comprender su aplicación              |
| Silvio Borrero Caldas, Gustavo Andrés Ossa Flórez y Gustavo Adolfo Tascón Duran / 2008 | Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Cuadernos de Administración No 39 | Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional                                         | Analizar las condiciones que caracterizan la aplicación del liderazgo carismático                                                              | Liderazgo Carismático                              | La relación carismática entre líder y subalterno, está condicionada por el logro de resultados financieros en la organización                                                                                   | Estudiar una de corrientes del liderazgo y comprender las condiciones de su aplicación |
| Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez / 2008                             | Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración                                    | Gestión de la cultura organizacional: Bases conceptuales para su implementación                                                       | Reconocer factores personales que influyen en el liderazgo y estilo de dirección                                                               | Liderazgo y Estilos de Dirección. Teoría de Rasgos | El liderazgo y estilos de dirección son reflejo de la personalidad y formas de pensar, sentir y actuar que ejercen los directivos y la influncian de relaciones interpersonales, como rasgos de la personalidad | Estudiar una de corrientes del liderazgo y comprender las condiciones de su aplicación |

Fuente: Elaboración propia a partir de Rengifo y González, 2014; Rodríguez, Triana y Duarte, 2019; Cañar y Ríos, 2016; Borrero, Ossa y Tascón, 2008; Domínguez y Rodríguez, 2008.

## **2. Formulación del problema de investigación**

Un aspecto fundamental en todo tipo de gestión administrativa, sea para entidades del sector público u organizaciones de carácter privado, es encontrar un punto de equilibrio financiero, en otras palabras, realizar un exhaustivo cálculo para ubicar el momento en que los ingresos no son suficientes para cubrir los egresos necesarios, o en su defecto de manera contraria, hasta qué punto se pueden generar más egresos procurando no exceder la capacidad de producir ingresos, y finalmente no poder cubrirlos. Lo anterior, es un punto de referencia para tomar cualquier decisión que afecte fundamentalmente el normal funcionamiento de cualquier entidad u organización, como la estructura, el cumplimiento normativo que le cobije y la prestación de sus servicios. La administración pública en Colombia tiene una característica marcada por la recurrencia a incrementar los costos relacionados con la gestión, ya sea vía contratos de operación, prestación de servicios, o un aumento en planta de personal con el argumento de poder atender los derechos básicos a la ciudadanía, cumpliendo con la obligación establecida en el Artículo 2 de la Constitución Política de Colombia (1991a). En ese sentido, pareciera apenas lógico el aumento en los egresos de las administraciones municipales, debido a las tendencias de crecimiento poblacional, sin embargo, esto debe ir de la mano con una gestión de ingresos que garantice el poder cubrirlos.

El caso particular de Santiago de Cali, no solo reflejó prácticas inadecuadas, incumpliendo con los objetivos de las finanzas públicas (Restrepo, 2012a), tal situación

condujo a una iliquidez financiera, culminando en la inmediata intervención por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en el año 2001. Una ilustración de esto, se puede apreciar en el informe de Gestión Financiera realizado por el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal para la vigencia 2019. Específicamente puede decirse que el Municipio, presentaba un déficit entre los ingresos versus los egresos del Municipio en el año 2000, siendo los primeros del orden de \$661.301 millones de pesos, contra unos gastos por \$1.109.116 millones de pesos, sumado a un pago de deuda por \$284.303 millones, dejando tan solo \$240.572 millones para inversión (DAHM, 2019). Aritméticamente, no hay duda que la insolvencia financiera no solo era clara, también estaba fuera de toda proporción lógica, tal como lo explicó el célebre financiero y ex presidente italiano Luigi Einaudi, quien argumentaba que el costo de recaudación que sobrepase el 2% del rendimiento total del impuesto, se convierte automáticamente en un problema insostenible (Einaudi, 1946). Sin embargo, en el informe de gestión para la vigencia 2018, el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal reportó ingresos totales por \$3.675.547 millones, con un gasto de funcionamiento de \$559.455, un pago a la deuda de \$67.276 millones, con un importante rubro para inversión por \$2.828.047 millones, para un total de gastos totales por \$3.454.780 millones de pesos (DAHM, 2019a). Como dato para destacar, los Ingresos Tributarios registraron un considerable aumento del 10,4% entre la vigencia 2016 a la 2017, y de un 1,8% de la vigencia 2017 a la 2018, para un acumulado de 12,3% de aumento en estos importantes ingresos entre los años 2016 y 2018<sup>10</sup>. Uno de los resultados más importantes logrados desde el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, fue cumplir con el Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero,

---

<sup>10</sup> Ver tabla 3

cuya acta de cierre se firmó el 4 de octubre del año 2018, tras haber cumplido con los acuerdos establecidos y obligaciones contraídas por parte del Municipio. Este logro permite que el Municipio, no solo culmine una oscura etapa de su historia fiscal y financiera, sino que pueda orientar recursos hacia la inversión social como no se había podido hacer en todos los años que transcurrieron en el cumplimiento del Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero.

Este drástico cambio, plantea un marco de investigación con el fin de esclarecer cuales fueron los elementos clave de la gestión realizada en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, cuya transformación generó interesantes cambios por medio de los cuales se lograron tan importantes resultados, propiciando que la actual situación fiscal que presenta el Municipio, este saneada y con un evidente fortalecimiento financiero.

## **2.1 Formulación de la pregunta de investigación**

En el presente Proyecto de Investigación se responde la siguiente pregunta: ¿Cuáles fueron las transformaciones resultantes de la gestión en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018, que permitieron el fortalecimiento fiscal del municipio de Santiago de Cali?

En el proceso de formular la pregunta de investigación, surgieron unos interrogantes a medida que se abordó el objeto de estudio, los cuales de manera conjunta aportan en el enfoque que constituyó esa pregunta principal que motivó el desarrollo de la investigación. Estos interrogantes se relacionan a continuación:

- ✓ ¿Cuál era la situación estructural y fiscal del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali antes del año 2016, y cómo se encuentra actualmente?
- ✓ ¿Cuáles han sido los cambios y cuales sus catalizadores en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali a partir del año 2016?
- ✓ ¿Cuáles fueron los elementos entre las corrientes del liderazgo que más impactaron en los cambios presentados en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali?

### **3 Objetivos**

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, se establecen los siguientes objetivos a desarrollar.

#### **3.1 General**

Identificar las transformaciones resultado de la gestión en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018, que permitieron el fortalecimiento fiscal del municipio de Santiago de Cali.

#### **3.2 Específicos**

- Realizar un análisis comparativo del estado en que se encontraba el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016, frente al estado actual.
- Identificar los cambios realizados y sus catalizadores que transformaron el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, permitiendo lograr el fortalecimiento fiscal del municipio.
- Establecer cuales elementos dentro de las corrientes del liderazgo fueron aplicados en la gestión ejercida en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018.

#### 4 Justificación del problema

La presente investigación surge debido al interés que genera en particular, el que se presente un caso de mejoramiento en el manejo de las finanzas públicas, sobre todo con las particularidades que presentó el Municipio de Santiago de Cali, pasando de una crisis que ameritó una intervención por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en el año 2001, a un saneamiento que permite para la vigencia 2019 un incremento en los recursos para inversión sin antecedente en más de 20 años (Consejo Municipal de Santiago de Cali, 2018). Adicionalmente, la pésima imagen que tiene la acción tributaria actualmente en el país, por cuenta de los recurrentes casos de corrupción y mal manejo de los recursos públicos, hace que la gestión realizada para aumentar considerablemente el recaudo y los ingresos como tal, sea un interesante caso de estudio, como lo plantea Cortázar en su enunciado: *“es necesario desarrollar una cultura tributaria, que permita a los ciudadanos concebir las obligaciones tributarias como un deber sustantivo, acorde con los valores democráticos. Un mayor nivel de conciencia cívica respecto al cumplimiento tributario, junto a una percepción de riesgo efectivo por el incumplimiento, permitirá a los países de la región disminuir los elevados índices de evasión y contrabando existentes”* (2000, p. 1). La importancia de esto concuerda con el segundo principio de las finanzas públicas expuesto por Harold Somers (1977), denominado el principio del beneficio, el cual dicta que los contribuyentes, sean ciudadanos o empresarios, tienden a sentirse motivados a tributar conforme perciben beneficios de los gastos e inversiones gubernamentales. Sumado a lo anterior, el continuar siendo la tercera plaza más importante del país, después de

Santa Fe de Bogotá en primer lugar como capital, y Medellín como la segunda ciudad en mayor número de habitantes (Banco de la República, 2014a, p. 159), gozando además de reconocimientos en su gestión, hace que los resultados alcanzados desde el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali entre los años 2016 y 2018, logrando el actual saneamiento financiero y fortalecimiento fiscal, sea el objeto de estudio en la presente investigación, buscando identificar cuáles fueron los factores clave que propiciaron este importante resultado, no solo para la administración municipal de Santiago de Cali y su Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, sino para toda la comunidad, teniendo en cuenta el impacto que tiene para toda sociedad el poder contar con un manejo eficiente y responsable de los recursos públicos, se refleja en mayor inversión en el gasto público social representado principalmente en la educación, salud, así como la cultura e infraestructura vial, entre otros. Toda organización o área, requiere de un estilo de liderazgo por parte de quien la dirige, siendo esto una parte fundamental en el buen desempeño de la misma, lo que involucra más que cumplir órdenes por parte de un jefe, es motivar a desenvolverse de manera óptima en sus labores (Bauza, 2004a). Dado lo anterior, el principal enfoque en el presente Trabajo de Grado, es identificar cuales elementos dentro de las corrientes del liderazgo tuvieron presencia en el logro resaltado.

## **5 Marco referencial**

El Marco Referencial de la presente investigación está compuesto por cuatro puntos, el primero es el Marco Teórico, que comprende las teorías que frente al objeto de estudio son pertinentes para su adecuado abordaje. El segundo punto, es el Marco Conceptual, donde se cita y desglosa los conceptos claves que componen el objeto de estudio en el presente Proyecto de Investigación. El tercer punto es el Marco Contextual, donde se realiza una descripción del Municipio de Santiago de Cali y el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, donde se concentra la investigación; por último, el Marco Normativo, en el cual se hace un inventario de las Sentencias, Leyes, Decretos, Resoluciones, Ordenanza y Acuerdos, entre otros, que generen jurisprudencia frente al problema de investigación.

### **5.1 Marco Teórico**

En este punto se plasman las teorías que comprenden las diversas corrientes del liderazgo, las cuales tienen origen en las escuelas y enfoques del mismo, complementándose con un interesante aporte teórico sobre Política Tributaria, la cual soporta hace parte del contexto de estudio en el presente Trabajo de Grado.

#### **5.1.1 Teoría de los Rasgos.**

Esta teoría tuvo como base el análisis de las características más comunes en las personas que de una manera u otra ejercían un liderazgo en las organizaciones, tipificando estas particularidades como “los rasgos de la personalidad” (Stogdill,

1948a). El autor en mención, logró identificar rasgos muy repetidos en los líderes que se destacaban en cada una de áreas por la eficacia en sus resultados. Los rasgos más comunes encontrados por Stogdill (1948b), fueron una inteligencia a nivel general, tener iniciativa y confianza en sí mismo, buena comunicación y relacionamiento, la capacidad y deseo de asumir responsabilidades, imprimir dinamismo en sus labores, ser una persona íntegra e independiente, además de tener la capacidad de soportar el trabajo bajo presión. De este modo, la Teoría de Rasgos intenta anticipar cómo será el comportamiento y posibles resultados de un líder, a partir de su personalidad o características particulares, las que generalmente según los autores destacados de esta teoría, son habilidades innatas que en su generalidad les lleva a los líderes a tener éxito en lo que emprenden o asumen.

Luego de realizar 179 estudios sobre el comportamiento junto a Mann (1959), Stogdill (1974) replanteo su afirmación hecha en 1948, argumentando que *“el liderazgo no es una propiedad personal, pero ciertas características personales fijas parecen jugar un papel en el rol del líder”* (Duro, 2006). Esta nueva faceta planteada para la Teoría de los Rasgos, surgió al identificar que muchas características del entorno y de la actividad o sector de la organización, condicionan los rasgos de sus respectivos líderes, las cuales se complementaban con las verdaderas características de la personalidad de estos. De lo anterior, Lussier & Achua (2002a) plantean que si bien los líderes presentan muchos rasgos característicos que pueden repetirse, partiendo de un análisis de la personalidad y de sus capacidades cognitivas, las particularidades de la actividad que debe desempeñar complementan la capacidad que tienen los líderes de dominar una determinada situación, contando con un grado de seguridad y confianza

en sí mismos para la toma de decisiones y emprendimiento de acciones, lo que determina el estilo y habilidades para relacionarse con sus subalternos u otras personas, para buscar desde allí la forma de alcanzar los logros o metas planteadas. Como complemento a esta postura, en un corto pero interesante artículo, Kirkpatrick y Loke (1991) resaltan que los líderes tienden a tener unos rasgos claves que los hacen diferentes del resto de las personas, destacando la motivación al logro, su ambición e iniciativa por los buenos resultados, así como la energía y tenacidad que imprimen, buscando liderar más no lograr un poder como fin, lo que les hace honestos e íntegros. Lo anterior, se complementa con una capacidad cognitiva por encima del común, lo que les proporciona autoconfianza y estabilidad emocional. Aclaran los autores, que lo anterior sumado a un pleno conocimiento del negocio, son lo que ellos denominan como rasgos clave de un líder.

Entrando en el siglo XXI, Collins (2001) referenció en su libro titulado *“Empresas que sobresalen”*, que las empresas que alcanzan el éxito y perduran en el tiempo cuentan con líderes cuyas características son repetidas, argumentando que *“todos los ejecutivos de buenos a grandes estaban cortados por el mismo modelo”* (p. 35).

### **5.1.2 Teorías del Comportamiento.**

Como es de esperarse, muchos académicos sobre todo los interesados en los estudios del liderazgo, no estaban del todo de acuerdo con lo planteado en la Teoría de Rasgos, enfocando sus esfuerzos en identificar a partir del comportamiento, porque unos líderes eran exitosos y otros no lo eran. Esto replantea las similitudes de los rasgos de personalidad entre los líderes exitosos, a descubrir características comunes

en sus conductas, buscando con esto la posibilidad de que los líderes exitosos pudiesen ser formados y entrenados en las mismas organizaciones a partir de reforzamiento de claves exitosas para su conducta (Robbins & Coulter ,1996). Se le denomina Teorías del Comportamiento, porque de esta corriente del liderazgo se encuentran varios aportes de diferentes autores e instituciones académicas, las cuales se profundizan a continuación:

#### **5.1.2.1 Teoría de X y Teoría de Y: Douglas McGregor.**

La Teoría de X y la Teoría de Y, se le atribuyen directamente a McGregor (1960a), cuyo aporte es el resultado de 20 años de estudio en el Instituto Tecnológico de Massachusetts – MIT, con la contribución de la Fundación Alfred P Sloan. Estos estudios se enfocaron en analizar las conductas de 30 personas que fueron beneficiarias de fundación, paralelamente con el análisis a varios gerentes de diferentes y diversas empresas. El producto de esta investigación, quedó plasmado en su libro *“El lado humano de la empresa”* (McGregor, 1960b), el en cual clasificó en 2 formas los pilares de la gestión centrada en las personas, las cuales denominó la Teoría de X y la Teoría de Y, caracterizando la manera como trabajan las personas destacando estos dos estilos de liderazgo, tomando como base supuesto de la naturaleza del ser humano y la conducta humana a través de las Ciencias Sociales.

Para la Teoría X, McGregor (1960c) plantea que la toma de decisiones y posterior acción, está ligada a las condiciones de la naturaleza humana y el comportamiento humano, dado las características de su entorno social, planteando por ejemplo que cuando *“cualquier hombre o mujer sienten que el trabajo es pesado y buscarán evitarlo,*

*siempre que puedan hacerlo*” (McGregor, 1960d). Esto debido a que, desde los inicios de la formación, se concibe el trabajo como castigo, dado lo padecido por Adán y Eva en el libro Génesis de la santa Biblia. Para contrarrestar esta situación, el estilo de liderazgo propuesto la Teoría X, se basa en controles estrictos y sanciones por parte de los líderes a sus subalternos, así como recompensas para quienes logren los resultados propuestos y/o no sea necesario imponer tanto control ni sea objeto de sanciones por su buen desempeño.

En contraposición a la anterior postura, la Teoría Y se fundamenta en la buena relación que puedan llegar a tener los líderes con sus subalternos, llegando a generar en ellos motivación para realizar sus labores sin necesidad de contar con controles estrictos ni constantes amenazas de recibir sanciones por bajo rendimiento o incumplimiento (McGregor, 1960e). En este sentido, el líder se destaca como optimista, generando una relación de confianza con sus subalternos, con lo que abre la puerta al desarrollo y crecimiento humano dentro de las organizaciones, contrarrestando de este modo la pereza y falta de compromiso, que se pueden presentar naturalmente, promoviendo la creatividad en los subalternos.

#### **5.1.2.2 Teoría de la Universidad de Iowa.**

Estos estudios se destacan por ser los primeros sobre el liderazgo basados en el comportamiento, entre los que están los autores Lewin, Lippitt, y White (1939a). En cuanto a Lewin, se le reconoce como el pionero de la Psicología social moderna, con la ventaja de que su vida transcurrió entre Alemania y Estados Unidos, contando con fuentes diversas para sus estudios. Entre los años 1919 y 1920 argumenta en dos

artículos sus apreciaciones sobre el ambiente laboral a partir de la conducta del líder, y el cómo esta afectaba para bien o para mal el comportamiento de sus subalternos (Lewin, 1939a).

En sus estudios, Lewin (1939b) tomó tres grupos de jóvenes en los cuales experimentó el establecimiento de tres tipos diferentes de liderazgo. Para el primer grupo se contó con un liderazgo autoritario, para el segundo un liderazgo democrático, y para el último un liderazgo liberal. Los resultados fueron diferentes entre sí, tal como se relaciona a continuación:

- ✓ Liderazgo autoritario: se consiguió alto rendimiento con la condición de que el líder estaba siempre presente, con estricta supervisión de las actividades. Sin embargo, esta conducta propiciaba conflictos con los subalternos al imponer su autoridad.
- ✓ Liderazgo democrático: con este tipo de liderazgo se evidenció la consecución de los resultados con alta motivación, aun sin la necesidad que el líder estuviera presente. Se destaca la no presencia de hostilidad en el relacionamiento del líder con sus subalternos, quien les reconocía sus logros.
- ✓ Liderazgo liberal: con este tipo de liderazgo los resultados no fueron los mejores en cuanto al logro de las metas establecidas, ya que cada uno tomaba las decisiones y ritmo de trabajo por su cuenta, sin un engranaje que los condujera al éxito.

De este modo, se caracterizan y denominan los tres estilos de liderazgo a partir de los aportes teóricos principalmente de Lewin (1951b).

#### **5.1.2.3 Estudios de la Universidad de Ohio.**

Uno de los más interesantes estudios respecto a la conducta de los líderes, fue el que se llevó a cabo en la Universidad Estatal de Ohio, en los Estados Unidos de América. Este estudio se basó en realizar varias encuestas cuya finalidad era de la identificar la frecuencia con que se presentaban ciertas conductas por parte de los líderes, las cuales se puede resumir en la iniciación, la representación, la organización, la membresía, la dominación, la comunicación, el reconocimiento y la orientación a la producción (Hemphill & Coons, 1957a; Stogdill, 1963). Con este insumo, los investigadores realizaron una síntesis de 150 comportamientos comunes entre los líderes en relación con 1800 posibles, tomando esto como inicio para desarrollar varios cuestionarios.

La denominación atribuida para este instrumento propuesto por Hemphill & Coons (1957b), fue el cuestionario de “*Descripción del comportamiento del líder*”, con el cual identificaron por medio de la visión de los subalternos, las conductas más relevantes que aportan en la definición del comportamiento en los líderes. En el estudio se les consultó a los subalternos el grado en que evidenciaron los siguientes comportamientos por parte de su líder:

- ✓ Permite que los subordinados sepan que han hecho un buen trabajo.
- ✓ Establece expectativas claras acerca del desempeño.
- ✓ Manifiesta preocupación por sus subordinados como individuos.

- ✓ Se preocupa porque sus subordinados se sientan tranquilos.

Como resultado y conclusión de estos estudios, una vez se procesaron las calificaciones, generaron dos categorías de comportamientos las cuales denominaron “estructura inicial” y “consideración inicial”. La primera fue comprendida como el estilo de liderazgo que se caracteriza por que el líder se preocupa por dejar total claridad a sus subalternos sobre los que deben hacer y cómo lograrlo, con una orientación total hacia las tareas, con una incansable dirección y supervisión de las labores, exigiendo a sus subalternos el máximo desempeño, con el único objetivo de alcanzar las metas por encima de cualquier otra consideración.

Por su parte, la consideración inicial, tiene como característica un líder que genera vínculos de amistad y confianza con sus subalternos, con una escucha activa y propiciando la participación en la toma de decisiones de todo tipo, hasta las concebidas como relevantes, demostrando que la preocupación no solo es por el logro de las metas, sino por el bienestar de los subalternos.

#### **5.1.2.4 Estudios de la Universidad de Michigan.**

Se destaca como el principal autor de estos estudios a Rensis Likert (1961a), quien basado en métodos cuantitativos buscó establecer el grado de eficacia en los líderes orientados en la productividad por parte de sus subalternos. El instrumento que utilizó, fue un cuestionario que el mismo elaboró y denominó la “encuesta de las organizaciones”, la cual estaba conformada por 105 aspectos. La diferencia de este estudio con los realizados en la Universidad Estatal de Ohio, cuya orientación fue describir los comportamientos que caracterizan el actuar de los líderes en sus

respectivas organizaciones, la finalidad de los estudios de Likert (1971a) buscaban identificar como esos comportamientos de los líderes aportaban al buen desempeño laboral de sus subalternos y alcanzar la efectividad. Los resultados de los estudios realizados por Rensis Likert (1971b), culminaron en la definición de dos tipos de comportamiento del liderazgo, de las cuales distinguió dos dimensiones. El primer comportamiento tiene una marcada orientación hacia el empleado, mientras que la segunda con orientación a la producción o las tareas.

Likert (1971c), realizó un listado de las características que comprenden la dimensión orientada al empleado, la cual se relaciona a continuación:

- ✓ El control que ejerce es de tipo general y no específico
- ✓ Apoya a los subalternos para que puedan alcanzar una mayor productividad
- ✓ Toman en cuenta la opinión de los subalternos
- ✓ Involucran a los subordinados en todo tipo de cambios
- ✓ Tienen una clara orientación hacia los resultados, por encima de los métodos y procedimientos
- ✓ Establecen objetivos o metas de alta productividad realmente alcanzables

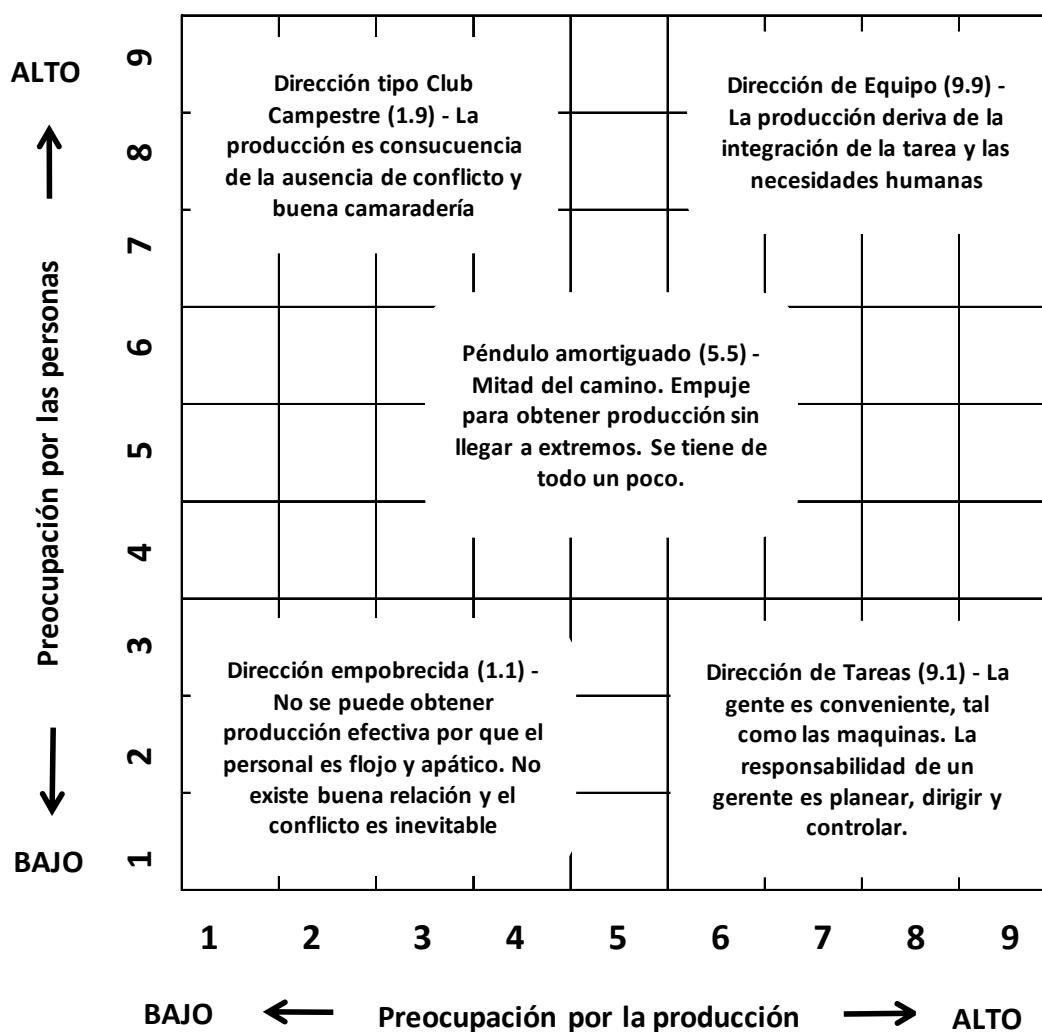
Queda claro que el enfoque en este tipo de comportamiento demuestra interés por las necesidades humanas de los subalternos; se identifica las dos dimensiones que conforman este comportamiento de liderazgo como: 1. el apoyo que brinda el líder y 2. la interacción en el desarrollo de la tarea, procurando disminuir lo mayor posibles la ocurrencia de conflicto, dado que su énfasis en el buen relacionamiento interpersonal.

Por su parte y de modo contrario, el tipo de comportamiento orientado al trabajo o tarea, tiende a generar resultados satisfactorios en el corto plazo, ya que se enfoca en alcanzar la eficacia y reducir costos y tiempo de operación. Entonces, es claro que las dos dimensiones que conforman este comportamiento de liderazgo se enfocan a conseguir las metas y buscar realizar las actividades del trabajo con la mayor facilidad posible.

#### **5.1.2.5 Teoría de la Rejilla Gerencial. Estudios de la Universidad de Texas.**

Como aporte complementario a los estudios sobre el comportamientos del liderazgo, que ya se venían llevando a cabo en la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan, los académicos Blake y Mouton (1964b) desde la Universidad de Texas construyeron una interesante herramienta que rápidamente tuvo una excelente acogida en los estudios y evaluaciones a los estilos de liderazgo y dirección, denominado “La rejilla gerencial”, la cual tuvo sus evoluciones por cuenta de diversos autores con versiones en los años 1978, 1985, 1991, adicional de ser adaptada e implementada para medir varios tipos de direcciones en diversas áreas de la administración, como el desarrollo organizacional, la conformación y coordinación de equipos de trabajo, la operación de ventas, entre otros. Esta herramienta se divide en dos dimensiones, con las cuales se califica como variables la orientación del líder hacia las personas o la producción, siendo el caso más armónico el líder que en su calificación logre una armonía entre su orientación a ambas variables, las cuales fueron ampliamente teorizadas en los estudios realizados en las Universidades de Ohio y Michigan. Esta herramienta en un modelo matricial, cuyos ejes los conforman las dos variables o dimensiones establecidas por los autores Blake y Mouton.

Las escalas de calificación tienen un rango del 1 a 9 para medir el nivel de interés en determinada dimensión, siendo 1 el nivel más bajo de interés, 5 un nivel medio de interés y por último 9 como el máximo interés demostrado. De este modo, la matriz permite alcanzar 81 combinaciones, con las diversas calificaciones que un líder puede obtener. No obstante, sus creadores recomiendan centrar la calificación en 7 de estas combinaciones, las cuales representan en el modelo los estilos básicos del liderazgo identificados, tal como se ilustra a continuación:



*Figura 2. La Rejilla Gerencial.*

Fuente: elaboración propia a partir de Blake y Mouton (1962).

Como puede observarse, la máxima calificación cuyo valor es de 9,9, ubica al líder como alguien que demuestra máximo interés tanto en las personas como en los resultados y metas a conseguir, lo que se le denomina como “liderazgo eficaz”, logrando convocar la voluntad de los subalternos por lograr las metas establecidas. Por su parte, la calificación 1,9 demuestra que el líder es amigable y que se preocupa principalmente por el buen ambiente laboral, pero que poco interés demuestra en las tareas. En ese sentido, la calificación 9,1 demuestra que el líder está muy interesado en lograr las metas establecidas, y poca importancia tiene sobre las relaciones con sus subalternos. En cuanto a la calificación 1,1, representa en este modelo la incapacidad de un líder en relacionarse adecuadamente con su personal, mucho menos motivarlo a alcanzar los resultados planteados y obtener un buen desempeño.

### **5.1.3 Teoría de Contingencia de la Eficacia del Líder.**

Las Teorías de Contingencia en el liderazgo, surgen a partir de que, para muchos autores, los estudios hasta ese momento realizados con sus respectivas teorías formuladas, no lograban demostrar como un estilo de liderazgo lograría ser eficaz en todas las circunstancias presentadas y/o tipo de organización o actividad en particular. Se reconoce como el pionero de esta corriente del liderazgo a Fred Fiedler (1967a), quien argumentó que los líderes no siempre se inclinan hacia las personas o las tareas de manera permanente o circunstancia, sino que pueden optar por una de ellas o ambas según la situación presente o la necesidad que deba resolver en un determinado momento, siempre buscando la efectividad. El autor argumenta, que un líder efectivo es quien identifica que conducta o postura adoptar frente a una

determinada situación, buscando que de ese modo le sea favorable y mantener la efectividad en el desempeño.

Respecto a este estilo de liderazgo, Fiedler (1967b) sustenta que es realmente eficaz cuando logre desempeñarse en situaciones favorables o se adapte con la mayor facilidad posible a estas, sobre todo cuando se requiera de un estilo que le sea más conveniente o propio, ya sea el enfoque hacia las personas o las tareas. A partir de esta afirmación, se relacionan tres variables mediante las cuales el autor determina la favorabilidad o no de una situación para el líder:

- a. Relación del líder con el subalterno: esta variable mide el nivel de lealtad de los subalternos y que tan agradables y cooperativas son las relaciones del líder con estos, o como contraparte, mide que tan difíciles y antagónicas son. Esta variable indica que a mejores relaciones tenga el líder con sus subalternos, más favorable es la situación a manejar.
- b. Estructura de la tarea: esta variable mide que tan detallada es la o las instrucciones de las tareas a realizar, si en efecto para ellas se han establecido procedimientos operativos con sus respectivos controles, y que estos sean comprendidos por todos los subalternos, así mismo como los objetivos a alcanzar y los indicadores a cumplir, como el seguimiento y medición que indique el nivel de logro respecto a las metas temporales establecidas. Esta variable demuestra que, a mayor especificidad de las tareas y los instrumentos de medición, es mayor la favorabilidad para el líder en esa situación.
- c. Poder o autoridad del líder: esta variable se considera como la de menor relevancia frente a las dos primeras, refiriéndose a la capacidad de direccionar

que tienen el líder según el nivel de autoridad que tenga, con lo cual puede designar tareas, otorgar recompensas o imponer sanciones, así como celebrar contratos o realizar despidos, como el poder garantizar mejorías en las condiciones de los subalternos. Esta variable denota que a mayor nivel de autoridad tiene el líder, más alta es su favorabilidad. Lo anterior, se puede comprender en la siguiente tabla:

Tabla 7.

*Modelo de liderazgo por contingencia de Fiedler (1967).*

| <b>CMP</b> | <b>Motivación primaria</b> | <b>Motivación secundaria</b> |
|------------|----------------------------|------------------------------|
| Bajo       | Tareas                     | Relaciones                   |
| Alto       | Relaciones                 | Tareas                       |

Fuente: elaboración propia basado en Fiedler (1967).

En un análisis a esta teoría, Yulk (2008) afirma que *“la favorabilidad se determina ponderando y combinando estas tres características de la situación. El procedimiento de ponderación supone que las relaciones entre el líder y el miembro son más importantes que la estructura de la tarea que a su vez, es más importante que el poder emanado al cargo”* (p. 225). Como conclusión a su estudio, Fiedler (1967c) identificó que los líderes cuyo enfoque es a las tareas presentan mejor desempeño en situaciones grupales, las cuales les pueden resultar muy favorables o muy desfavorables, mientras que los líderes con enfoque hacia las relaciones personales, en situaciones medianamente favorables son con frecuencia más eficaces.

#### 5.1.4 Teoría de Liderazgo Situacional – TLS.

Entre los aportes más importantes de los autores Hersey & Blanchard (1974a), es la propuesta de una herramienta denominada Leader Adaptability and Style Inventory – LASI, la cual continuaron evolucionando para luego llamarla Leader Effectiveness and Adaptability Description – LEAD (Hersey & Blanchard, 1974b); esta herramienta tuvo como propósito el aportar un instrumento para llevar a cabo evaluaciones sobre la percepción que despertaba el líder por su comportamiento y su estilo, así como su capacidad de adaptarse a los cambios y requerimientos de las organizaciones. Este es el inicio de lo que fuera concebido como la Teoría de Liderazgo Situacional – TLS, convirtiéndose en la década de 1980 como el referente en cuanto la evaluación de líderes y dirigentes, el cual continuo su evolución por parte de Hersey & Blanchard, adicionando una nueva prescripción al modelo, expresando que *“El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo deseado”* (1988b, p. 274). Este modelo permite calificar la conducta del líder respecto a la relación con sus subalternos, y la conducta que presenta frente a las tareas, lo que posteriormente es clasificado en cuatro estados, por medio de los cuales se califica el grado de madurez – experiencia de los subalternos y el grado de liderazgo que ejerce, tal como se aprecia a continuación:

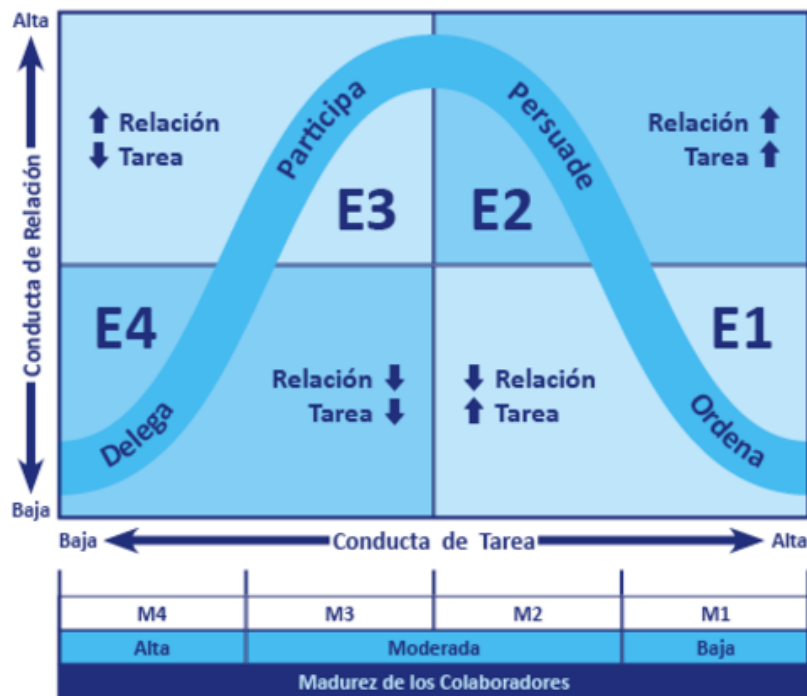
- ✓ E1: Líder toma decisión. Alta tarea, baja relación.
- ✓ E2: Líder toma decisión y la explica. Alta tarea, alta relación.
- ✓ E3: Líder y subordinados toman decisión. Baja tarea, alta relación.

- ✓ E4: Subordinados toman decisión. Baja tarea, baja relación.

Por su parte, el grado de madurez de los subalternos se clasifica en cuatro estados:

- ✓ M1: Baja. No puede, no quiere o inseguro.
- ✓ M2: Moderada. No puede, quiere.
- ✓ M3: Moderada. Puede, no quiere o inseguro.
- ✓ M4: Alta. Quiere y puede.

Lo anterior, se puede comprender en la siguiente figura:



*Figura 3. Teoría de Liderazgo Situacional – TLS.*

Fuente: tomado de Hersey & Blanchard, 1988.

En un análisis a los resultados que se presentaron luego de ser ampliamente utilizado el modelo de la Teoría de Liderazgo Situacional – TLS, Hersey, Blanchard & Johnson (1998b), afirmaron que el estilo del líder, al igual que su conducta y relacionamiento con las personas, está condicionado por las situaciones y circunstancias que se presenten.

#### **5.1.5 Liderazgo Carismático.**

Como uno de los denominados enfoques emergentes entre las corrientes del liderazgo, se encuentra el Liderazgo Carismático, el cual está orientada a las emociones como características a estudiar en las relaciones entre el líder y sus subalternos, lo que la diferencia de las anteriores teorías cuyo enfoque era poder medir de manera cuantitativa los aspectos racionales en este tipo de relaciones (Yukl, 2002a; Sánchez, 2009). Adicionalmente, esta teoría integra las anteriores corrientes en busca de identificar un liderazgo eficaz, haciéndole con ello más compleja.

Se reconoce como el pionero del liderazgo carismático, al sociólogo alemán Max Weber, al ser el primero en introducir en textos basados en el estudio de organizaciones referentes al liderazgo y los estilos de dirección, el termino carisma, el cual cuyo origen griego significa “don de inspiración divina”. Precisamente Weber en 1947 (Yukl, 2002b), capto la atención con el uso del término “carisma” como un recurso para describir la forma en que opera la influencia de los líderes sobre sus subalternos, quienes le ven como una persona con cualidades y dones extraordinarios, según el autor, por lo cual el líder obtiene su admiración y por ende solo le basta con un buen relacionamiento con estos, para lograr calificarse como un líder efectivo. De este modo,

el liderazgo carismático es una influencia que supera todos los sistemas de autoridad tradicional, legal y racional. En ese sentido, Weber argumentaba que los líderes carismáticos tienen mayores posibilidades de triunfar en situaciones adversas o de crisis, las cuales evoquen ir en contra de las jerarquías autoritarias, ya que este no depende su influencia de ellas. Las siguientes son características de los líderes carismáticos:

- ✓ Visión de futuro
- ✓ Habilidades de comunicación excepcional
- ✓ Confianza en sí mismo y convicción moral
- ✓ Capacidad para inspirar confianza
- ✓ Orientación al riesgo
- ✓ Gran energía que se orienta hacia las actividades
- ✓ Base de poder fundada en las relaciones
- ✓ Conflicto interno mínimo
- ✓ Delegación de poder en los demás
- ✓ Personalidad auto promovida

#### **5.1.6 Liderazgo Transformacional.**

Como parte de las denominadas teorías emergentes del liderazgo, se encuentra el liderazgo transformador del cual James McGregor según Burns (1978a), fue el primer teórico de la misma, el cual tuvo como punto de partida una investigación descriptiva de los líderes políticos. Lo expuesto por Burns, da cuenta de dos tipos de liderazgo, uno transformador y el otro transaccional. Con esta teoría, Burns fundamenta los valores

morales y éticos que comparten los líderes con sus seguidores, lo que ayuda a resolver los posibles conflictos, basados precisamente en los valores adoptados. Por lo tanto, Burns (1978b) afirma que para este tipo de liderazgo “los líderes y seguidores se llevan mutuamente a niveles superiores de moralidad y motivación”. La relación entre este tipo de líderes y sus seguidores se afianza a medida que se fortalecen esos valores morales, representados generalmente en la libertad, la justicia, la igualdad, paz y humanitarismo, con las cuales pretenden formar ambientes de sana convivencia y prosperidad, mitigando sensaciones negativas como el miedo, la avaricia, los celos y el odio. A modo de beneficio generalizado, este tipo de liderazgo ayuda a tanto líderes como seguidores mejoren como personas, y que a partir de esta base social cualquier individuo que se trace la meta, puede lograr ser un líder transformador. Al procurar el constante cambio positivo tanto para líderes como seguidores, Burns afirma que en este proceso de liderazgo tanto el líder como los seguidores elevan su parte moral logrando que se movilicen a trabajar en conjunto por mejoras en sus sociedades, como lograr reformas sociales, beneficiando al colectivo general, la organización, la comunidad y la nación.

Por otro lado, Bass & Avolio (2006) afirman que el Modelo de Liderazgo Transformacional convoca a que se realice una medición exhaustiva a la conducta del líder, evaluando la forma en su conducta afecta de manera positiva o negativa la relación interpersonal con sus subalternos, basado en importantes aspectos como carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia.

### **5.1.7 Liderazgo Transaccional.**

Este tipo de liderazgo va prácticamente de la mano con el liderazgo transformacional, de hecho, en la respectiva literatura se encuentra autores que teorizan de ambas unidas, con una leve diferenciación. En ese sentido, Burns (1978c) explica con claridad la diferencia entre ambos tipos de liderazgo, a modo de contraposición para poder entenderlo, ya que en el liderazgo transaccional la forma de motivar a los seguidores, es supliendo sus intereses particulares y hasta egoístas con beneficios directos individuales en una clara transacción, de allí el nombre de este tipo de liderazgo. Esa es la diferencia con el liderazgo transformacional, que busca el bien común a través del elevamiento de las personas desde sus convicciones morales y éticas, donde los líderes tienen adeptos por propiciar beneficios comunes, mientras que, en el liderazgo transaccional, esos beneficios son particulares. Para una mejor comprensión de este tipo de compensación que se otorga a los seguidores por parte del líder mediante transacciones, es necesario recurrir al campo político, donde este tipo de intercambios para sostener seguidores a cambio de un beneficio particular para ellos, se plasman en puestos de trabajo principalmente en el sector público, contratos gubernamentales, el ser beneficiarios de subsidios así sea que en algunos casos no se cumpla con los requisitos para ello, o influenciar en un tipo de trámite en la administración pública que genera un beneficio a una comunidad en particular, entre otros. Dado lo anterior, este líder político que practica el liderazgo transaccional, logra obtener votantes para su posterior elección.

Entrando a explicarlo en el sector organizacional, este tipo de transacciones son las asignaciones salariales y las prestaciones de ley más las que están fuera de ese marco

legal en caso que existan, con lo cual el líder asegura el esfuerzo laboral de sus subalternos y así garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Por ello, Bass (1978d) explica que el liderazgo transaccional es un proceso independiente y diferente al liderazgo transformacional, ya que la relación entre líderes y seguidores – subalternos esta mediada por transacciones o intercambios para satisfacer las necesidades, lo que no garantiza que se generen vínculos emocionales que promuevan el llevar a cabo actividades comunes por motivación propia. La autoestima o la autorrealización como emociones de orden superior, son promovidas en el liderazgo transformacional y buscan generar sentido de pertenencia, compromiso y entusiasmo en los seguidores para el logro de los objetivos de las tareas de una organización, situación que no es del total interés en el liderazgo transaccional.

Por su parte, Lussier y Achua (2002a) afirman que *“el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los seguidores”*. Con el ánimo de medir el estilo de liderazgo transaccional, Bass (1985b) elaboró una herramienta para hacer describir la conducta del líder denominado Multifactorial Leadership Questionnaire – MLQ, cuya traducción al castellano es cuestionario de liderazgo con múltiples factores, el cual incluye tres tipos de conducta para medir el liderazgo transaccional. Cabe resaltar que con esta herramienta también se hace medición al liderazgo transformacional con cuatro tipos de conducta y una adicional denominada Laissez – Faire. Los tres tipos de conductas para medir el liderazgo transaccional se relacionan a continuación:

1. Recompensas contingentes. El líder comunica con la mayor claridad que le es posible lo que deben hacer sus seguidores o subalternos en sus respectivas labores, con lo cual pacta los beneficios a otorgar vía cumplimiento de estas tareas y metas. El líder también puede utilizar incentivos de manera eventual como punto de motivación para sus seguidores o subalternos. La labor del líder es vigilar, controlar y verificar el cumplimiento de las metas establecidas.
2. Dirección Activa por excepción. El líder vigila de manera permanente a sus seguidores o subalternos con el fin de identificar errores de procedimiento, con lo cual reforzará el acatamiento de las normas o reglas, procurando evitar nuevas ocurrencias de errores.
3. Dirección Pasiva por excepción. El líder solo hace presencia en el momento que es necesario aplicar algún tipo de sanción o acción correctiva.

#### **5.1.8 Liderazgo Disruptivo.**

Para la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, el liderazgo disruptivo es *“aquél que modifica los cánones de la dirección para facilitar una ejecución más efectiva y en equipo”* (CEDE, 2015)<sup>11</sup>. En relación a lo anteriormente conceptualizado, sobre liderazgo en las organizaciones y el significado de disruptivo, se analiza la definición de *“Liderazgo Disruptivo”* que otorga la CEDE, se evidencia la presencia de elementos comunes que a su vez son categóricos, como modificación, que hace referencia a los cambios y/o transformaciones que surgen con este tipo de liderazgo; también se aprecia la palabra dirección, que esta intrínsecamente unida al liderazgo, al igual que equipo; además, las palabras ejecución y efectiva, se asimilan a lo

---

<sup>11</sup> Publicación en página Web oficial del jueves 11 de junio de 2015.

conceptuado por Bennis y Nanus (2001a), ya que para estos autores el liderazgo está orientado siempre a la efectividad, en este caso del disruptivo, a partir de un cambio y/o transformación sustancial.

En la publicación que la prestigiosa firma Deloitte realizó en el año 2017, titulada *"Reescribiendo las Reglas para el Mundo Digital"* de la serie Tendencias Globales en Capital Humano 2017 (Deloitte, 2017, p. 79), describen el cómo se relacionan el Liderazgo Disruptivo con una fuerte orientación hacia las TIC's, teniendo en cuenta que esto requiere un cambio de pensamiento en el cómo hacer las cosas, adoptando de manera dinámica la nuevas herramientas tecnológicas como vehículo para llevar a cabo la gestión. Para ello, destacan tres elementos básicos que comprenden el Liderazgo Disruptivo, los cuales relacionan a continuación:

a. Transformación Cognitiva – pensar diferente:

- ✓ Conceptualizar las posibilidades en un mundo virtual.
- ✓ Manejo de la creciente complejidad cognitiva.
- ✓ Pensar divergentemente sobre nuevas maneras de hacer las cosas.
- ✓ Tomar decisiones rápidamente sin tener toda la información

b. Transformación Conductual – actuar diferente:

- ✓ Adaptación a un constante cambio de poder e influencia.
- ✓ Colaborar con facilidad en muchos equipos diferentes.
- ✓ Valorar la contribución de los nuevos socios de trabajo y los diferentes grupos de interés.
- ✓ Invertir grandes cantidades de energía para hacer las cosas bien; intentar, fallar e intentar de nuevo.

c. Transformación Emocional – reacciona diferente:

- ✓ Tolerar un entorno de riesgo y ambigüedad.
- ✓ Mostrar resiliencia ante el constante cambio.
- ✓ Ser valiente en desafiar cómo se están haciendo las cosas.
- ✓ Tener la confianza necesaria para tomar el liderazgo y dirigir el cambio.

Para la Asociación Española de Fundaciones, en su serie “*Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones*”, edición julio de 2010, destacan un decálogo del “Líder Disruptivo” (AEF, 2010), el cual resalta características muy definidas que se relacionan a continuación:

- I. Se trata de un líder que sabe liderarse así mismo.
- II. Es empático.
- III. Es transparente y espontáneo.
- IV. Es optimista y valiente.
- V. Es buen comunicador.
- VI. Sabe resolver conflictos.
- VII. Es intuitivo e inteligente.
- VIII. Es creativo.
- IX. Es ambicioso.
- X. Es honesto.

Para Andrea Derler (2016), las organizaciones destacadas por su éxito, introducen en su ADN el liderazgo, mientras que la falta de talento para este, se debe a la dependencia exclusiva de los programas como el único medio para su desarrollo. En el caso del liderazgo disruptivo, obedece al proceso del nuevo modelo de madurez que

las organizaciones destacadas como exitosas han realizado, en busca de un liderazgo de alto impacto. Este proceso de madurez de liderazgo, comprende los siguientes elementos:

- ✓ Diseño organizativo
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Liderazgo diseñado

Para Luke Williams (2015a), un líder disruptivo se reconoce porque cuestiona lo que en un momento determinado se asume como convencional, buscando de manera estratégica en convertirlo en algo extraordinario o inesperado, logrando generar una conexión emocional entre un producto o servicio, y target tanto actual como potencial para el mismo. Para el autor, este tipo de pensamiento y posterior accionar, tiene intrínseco la valentía de asumir retos, en su mayoría considerablemente arriesgados, con la firmeza de asumir las consecuencias derivadas de ello. Así mismo, los cambios promovidos por un liderazgo disruptivo se caracterizan por su rudeza y gran orientación a la innovación. Williams (2015b), define tres elementos básicos a manera de interrogante, que resultan claves para entender el proceso del pensamiento de un líder disruptivo, los cuales se relacionan a continuación:

1. ¿Dónde se quiere producir el cambio – disrupción y la innovación? El primer paso es ubicar el servicio, producto, sección o proceso que se quiere cambiar e innovar, para continuar con el planteamiento de como este cambio mejoraría la efectividad en la gestión o la competitividad en el mercado para el caso de los productos y servicios.

2. ¿Cuáles son las costumbres que lo caracterizan? Es importante tener en cuenta cuales son las ideas preconcebidas frente al proceso, producto o servicio, que marcan fuertemente una costumbre e influyen a generalizar una conducta y comportamiento frente a ello.
3. ¿Cuáles son los nuevos escenarios disruptivos? Una vez identificadas las costumbres e ideas preconcebidas que condicionan un proceso, producto o servicio, el paso a seguir es romper el paradigma que se desea innovar. El autor aclara, que estas costumbres deben ser sometidas previamente a un riguroso estudio y análisis, para ubicar de manera certera y exitosa cual es el cambio e innovación que no solo es pertinente, también el que marcaría un éxito esperado.

#### **5.1.9 Política Tributaria.**

Una política tributaria debe estar orientada a mejorar las condiciones fiscales del gobierno o administración que le son correspondientes, con la finalidad de generar un buen y justo recaudo que le garantice prestar los bienes y servicios esenciales que por norma debe cumplir, como lo es el caso del Municipio de Santiago de Cali, tal como lo dicta el Artículo 2 de la Constitución Política Colombiana (1991b). Uno de los teóricos más reconocidos en materia, que a su vez inspiró la profundización de conocimiento al respecto es Adam Smith (1976a), reconocido economista inglés quien en su quinto libro de la obra *An inquiry into the nature and causes o the Wealth of Nations*<sup>12</sup>, planteo cuatro principios que en su consideración deben ser los que guíen la construcción de

---

<sup>12</sup> Según su traducción al español: una investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones.

toda política tributaria (1976b, p. 350). Estos principios se relacionan y explican a continuación:

- a) **Principio de Justicia o Proporcionalidad:** amparado en el sentido de la equidad, este principio dicta que todos los integrantes de un Estado deben contribuir al sostenimiento del mismo aportando al gobierno que lo administra, según su capacidad de pago o proporcional a los ingresos que goza bajo la protección del Estado. En este sentido se entiende que a partir de un mínimo de subsistencia toda persona debe tributar respecto al monto de sus ingresos. Esto también da paso a la generación de impuestos sobre la riqueza, que aplican a quienes acaudalan fortunas mayores de un punto de referencia determinado, el cual claramente está muy por encima de ese mínimo de subsistencia.
- b) **Principio de Certidumbre o Certeza:** este principio se refiere a las características que deben tener los impuestos o tributos, como lo son los elementos que le componen y que a su vez conciben el monto a pagar, la periodicidad que se debe cumplir, así como la forma de pago. Esto se suma a la destinación del impuesto, dejando total claridad y conocimiento de este a los contribuyentes, evitando cualquier tipo de arbitrariedad.
- c) **Principio de Comodidad:** casi que, de la mano con los dos anteriores principios, este dicta que los impuestos deben ser programados para su cobro en fechas que los contribuyentes le sean favorables o cómodos de pagar, así como los medios o formas para hacerlo, facilitando de este modo que se cumpla con su oportuno recaudo.

d) **Principio de Economía:** este principio es el más complejo de los anteriores, que, a su vez en el complemento de los mismos, puesto que su principal fundamento es que los impuestos deben estar lo más precisos y actualizados posible, respecto al ingreso del contribuyente con lo que ingresa al tesoro público. Para ello, Adam Smith (1976, p. 351), dicta cuatro sub principios que deben tenerse en cuenta a la hora de generar un tributo o impuesto determinado:

- ✓ Los costos de procedimiento<sup>13</sup> no pueden ser tan altos que consuman la mayor parte de lo recaudado, por lo cual se perdería el efecto final esperado y se incurre en desaprobación general del contribuyente y desalentar la acción tributaria de este, como la posibilidad de sanciones legales según sea el caso.
- ✓ Los impuestos a la industria deben ser tan bien calculados y planeados, de tal modo que no desincentiven la generación de la misma, evitando provocar un efecto adverso al inicialmente pensado, logrando que se perciba mucho menos recaudo del que se pretendía con su creación. Este punto es muy delicado y sensible, puesto que no solo depende que este tipo de tributos sean o no altos, sino que su destino fomente beneficios directos a la industria, que los harían en ultimas atractivos.
- ✓ Tanto las tasas como las penalizaciones a los evasores deben evitar ser ruinosas, ya que esto provoca un irremediable efecto de evasión. Lo ideal es que se cuente con el recaudo justo y proporcional de los impuestos, según lo dicta el primer principio, no que se debe generar una lucha infructuosa

---

<sup>13</sup> Funcionarios, mecanismos, tecnología, terceros, entre otros

contra la evasión, o en su defecto, vía penalizaciones exageradas, se lleve a la quiebra a los evasores, lo que no debe constituir el fundamento de una política tributaria.

- ✓ El ultimo sub principio, tiene que ver con la forma asertiva con que se lleva a cabo la acción de cobro a los impuestos. Se debe tener claro que el pagar impuestos constituye prácticamente una especie de sacrificio, por lo que la gestión de recaudo debe incentivar a que este pago se genere. Respecto a este punto, se han desarrollado programas de cultura tributaria para incentivar al pago de impuestos, generando en casos no solo facilidades para su pago, sino demostrando el destino y beneficio general final que se ha llevado a cabo con el recaudo del o los mismos, buscando generar confianza en el contribuyente.

## **5.2 Marco Conceptual**

En este punto se abordan los conceptos relevantes para el desarrollo del presente Trabajo de Grado, entre los cuales se encuentra principalmente el concepto de liderazgo, el cual cuenta con un amplio número de definiciones, en su gran mayoría por parte de autores que han abierto camino en las corrientes que le derivan. Adicionalmente, se toman conceptos que complementan el objeto de estudio, como la relación del liderazgo y los estilos de dirección, la Hacienda Pública y la Cultura Tributaria.

### 5.2.1 El concepto de liderazgo.

A nivel general, para el concepto de liderazgo se pueden encontrar una cantidad importante de definiciones, las cuales han sido otorgadas mayormente por académicos que se han especializado en el tema; por ello, se han elegido algunas de las definiciones que tienen orientación directa con las organizaciones, haciéndoles pertinentes en la presente investigación. A continuación, se relacionan:

- ✓ Liderazgo es *“el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”* (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998a, p. 99).
- ✓ *“Los líderes efectivos son físicamente fuertes y trabajadores de dedicación anormal. Nadie se hace líder, sino que nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso insondable”*. (Bennis y Nanus, 2001b, p. 14).
- ✓ *“Es necesario para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante”* (Kotter, 2005, p. 17).
- ✓ *“El liderazgo se orienta hacia la generación de valores, ideales y cambios emocionales”* (Castro & Lupando, 2007, p. 7).
- ✓ *“Los líderes son optimistas, entusiastas y positivos sobre el futuro, con estructuras mentales de apertura y por lo tanto con proclividad a la imaginación y a la innovación”* (Zaleznik, 1992a, p. 126).
- ✓ *“Un líder pone la dirección, da la guía, une, motiva y estimula a las personas para lograr los objetivos y metas trazadas”* (Mejía, 2006, p. 32).

Interpretando de estas definiciones de liderazgo para las organizaciones, se puede concluir que ser líder comprende un conjunto de cualidades que superan la condición de autoridad, ya que estas generan una motivación por parte de su equipo de trabajo para seguirle más allá de cumplir con unos lineamientos impartidos, logrando influir el actuar de estos en la consecución de metas generalmente altas. Adicionalmente, el liderazgo se relaciona con la capacidad de conducir al éxito una organización o equipo de trabajo, realidad que demanda un gran esfuerzo físico y mental, lo cual siempre está orientado a lograr de manera efectivo las metas trazadas, sin desfallecer en el intento.

A partir de estas definiciones, se encuentran interesantes aportes de autores que enfocaron sus investigaciones en identificar las características de las personas que son o asumen el liderazgo en las organizaciones, muy en línea con lo denominado la Teoría de los Rasgos de la personalidad, expresando que *“los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo”* (Lussier y Achua, 2002b, p.32); con esta argumentación, los citados autores proponen que desde allí se pueda identificar quienes son líderes por naturaleza, partiendo de su personalidad y los rasgos que caracterizan su comportamiento y el relacionamiento con las personas, especialmente con sus subalternos, con lo que los autores complementas argumentando que *“las teorías de los rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que explican la eficacia del liderazgo”* (p.16).

Otra relación a destacar entre liderazgo y personalidad, es el denominado liderazgo carismático, definido como *“cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si*

*tuvieran cualidades súper naturales, súper humanos*" (Robbins, S. & Judge, T, 2009, p.414). Los citados autores, resaltan a Max Weber como el primer académico que analizo y conceptuó sobre el liderazgo carismático.

### **5.2.2 Liderazgo y Dirección.**

En el desarrollo de conceptos sobre el liderazgo, se puede encontrar autores que lo profundizan, con la intención de distinguirlo de lo comprendido como la práctica de la gerencia. De esto, se destaca D'Alessio (2010), que enlaza el liderazgo con el pensamiento a largo plazo, como proceso en el cual se crea la visión de las empresas, mientras la dirección se diferencia por su función estrictamente relacionada con el control de los resultados operativos a mediano y corto plazo, con los cuales se da cumplimiento a la misión, mediante los mecanismos de autoridad establecidos para ello. Para el autor, es una necesidad que se trace una línea gruesa que diferencia con claridad ambos roles, puesto que su confusión se presenta con facilidad.

Por su parte, autores como Bauza (2004b), defienden la unión intrínseca del liderazgo con el ejercicio de la dirección, con el siguiente argumento: *"La dirección y el liderazgo están inextricablemente unidos, por supuesto, pero, con objeto de establecer una distinción clara, diría que la dirección es algo objetivo: uno quiere alcanzar una meta, avanzar desde aquí hasta allí, y los resultados pueden medirse"* (p.92); sin embargo, el mismo autor resalta a manera diferencial el aporte que el liderazgo hace a la dirección con el siguiente argumento: *"naturalmente, el liderazgo es la capacidad para inspirar a otros de manera que trabajen en equipo, bajo la dirección de uno, en orden a lograr un objetivo común, bien sea en los negocios, en la política, en la guerra*

o en la cancha” (p.92). De esta manera, el autor propone una relación simbiótica entre el liderazgo y la dirección, teniendo en cuenta que por generalidad ambos roles son asumidos por la misma persona.

Para Kotter (2005), el liderazgo y el estilo de dirección son dos roles separados pero que se complementan, argumentando que *“cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante”* (p. 17).

En el estudio con título *"La naturaleza del trabajo directivo"* del autor Henry Mintzberg (1991b), hace una definición de diez roles que debe asumir la persona que lidera una organización, desde un cargo directivo. En estos roles, se resalta los comportamientos que, según el autor, deben ser desempeñados por la persona que lidera una organización tanto dentro de la misma, como afuera de ella. Se relacionan a continuación:

- b. Los tres Roles Interpersonales: se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas.
  - ✓ En el Rol de “Representante” la persona del dirigente representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales.
  - ✓ En el Rol “Relacional” debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo.

- ✓ En el Rol de “Líder” debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.
- c. Los tres Roles Informacionales: se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales.
- ✓ En el Rol de “Monitor” es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización.
  - ✓ En el Rol de “Diseminador” debe difundir la información relevante para las actividades de la organización.
  - ✓ En el Rol de “Vocero” es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.
- d. Los cuatro Roles Decisionales: debido a su superior manejo de información, el dirigente está en el centro de la toma de decisiones.
- ✓ En el Rol de “Emprendedor” el dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.
  - ✓ En el Rol de “Manejador de Conflictos” debe resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros.
  - ✓ En el Rol de “Asignador de Recursos” debe resolver las demandas de los miembros.

- ✓ En el Rol de “Negociador” se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.

### **5.2.3 La Hacienda Pública.**

Tal como está consignado en la página oficial del Banco de la Republica de Colombia, la Hacienda Pública es el conjunto de entidades públicas que tienen encomendado gestionar los ingresos que recibe el Estado (Restrepo, 2000). En ese sentido, la Hacienda Pública tiene cuatro objetivos primordiales según Restrepo (2012b), en primer lugar, debe establecer lineamientos referentes al recaudo y el gasto público para cumplir con los mínimos obligados por la normatividad respectiva, cumpliéndole por lo menos en lo básico a la ciudadanía. El segundo objetivo se refiere a la distribución adecuada de los recursos, el cual tiene como finalidad la maximización de la cobertura en lo que respecta al ente en particular. Por tanto, el tercer objetivo, se concentra en generar una estabilidad en la economía, reduciendo en su mayor posibilidad un aumento desmedido de la inflación, la cual afectaría el crecimiento del mercado y por ende de la economía. El objetivo es la promoción del desarrollo económico, con claros incentivos al ahorro, con lo cual se busca amortiguar los posibles impactos de los ciclos económicos, sobre todo cuando estos se encuentran en etapas de crisis.

Para el premio Nobel de economía Arrow (1971a), el progreso normal que presentan tanto el tributo como el gasto, deben considerar la capacidad de pago que tenga el contribuyente como punto de referencia, tal como lo expresa literalmente: *“Los beneficios que recibe el individuo de un determinado gasto del gobierno dependen de*

*las características de la persona. Por esta razón, es ambigua la norma según la cual el gobierno debe tratar a los ciudadanos de la misma manera; el mismo gasto en diferentes individuos no produce beneficios iguales para todos”* (Arrow 1971b, pág. 409). En ese orden de ideas, lo más pertinente es diseñar un sistema tributario basado en la capacidad de pago que tiene el contribuyente, el cual sea a su vez una invitación a que este cumpla a cabalidad sus obligaciones tributarias, en aras de generar una sensación expresa de justicia. Así mismo, este sistema debe ser fuerte tanto en el control como en la sanción por evasión. Por ello, Baer (2006a), expresa que *“siguiendo las tendencias internacionales, la base de dicho fortalecimiento deben ser los dos pilares que forman la base de un sistema tributario: la atención al contribuyente<sup>14</sup> para promover una cultura de cumplimiento voluntario, y la capacidad de detectar y responder ante aquellos que no cumplen con las leyes<sup>15</sup>”* (Baer, 2006b, Pág. 150).

#### **5.2.4 Cultura tributaria.**

En cuanto a la cultura tributaria, Bromberg (2009a) la define como el *“conjunto de acciones con pretensión de sistematicidad que se financian mediante presupuesto de inversión y se diseñan con objetivos directos e impactos indirectos con el fin de mejorar la disposición de un sistema político a aceptar voluntariamente la carga y los procedimientos de tributos, tasas y contribuciones que se destinan a la provisión de bienes y servicios comunes o de bienes y servicios meritorios para el mismo sistema político que decide imponérselas”* (Bromberg, 2009b, pág. 13). En este orden de ideas, según Rodríguez (2011a), la cultura tributaria es una respuesta de gestión pública que

---

<sup>14</sup> Información, servicios, educación.

<sup>15</sup> Control de cumplimiento con obligaciones de registro, declaración y pago, capacidad de fiscalizar, realizar la cobranza coactiva, aplicar sanciones.

busca contrarrestar el problema que se ha generado con la falta de justicia tributaria, argumentando que esto es *“un problema social, que consiste en conseguir que la ciudadanía se convenza de la posibilidad, la necesidad y la conveniencia de una fiscalidad justa. De eso depende que tenga lugar la representación social de una imagen exitosa y la aceptación social de la persona ordenada e integra, con una cultura de cumplimiento oportuno de sus tareas, que requiera factura, archive y prepare sus rendiciones”* (Rodríguez, 2011b, pág. 11). En este contexto, la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe – CEPAL (2013a), en un estudio orientado a examinar el impacto que han tenido las campañas para fomentar la cultura tributaria desde las administraciones públicas, consideran que *“existe la voluntad..., expresada por la mayoría de los hogares, de pagar más impuestos en la medida en que mejore la calidad de los servicios públicos de salud, educación y seguridad, y haya menos corrupción y más control de la evasión”* (CEPAL, 2013b, pág. 41). Esta conclusión, ilustra de manera categórica lo expresado por los autores citados anteriormente; en el caso de Rodríguez (2011c), un objetivo que se debe buscar con la cultura tributaria es lograr generar la sensación de justicia en el manejo de las finanzas públicas, donde los beneficios sean percibidos por todo tipo de persona, como lo expresa Arrow (1971c), mediante un notorio esfuerzo por atender adecuadamente al contribuyente en los servicios que se deben prestarle (Baer, 2006b), lo que resultaría en la consecución de una voluntad masiva de aceptar y pagar las cargas tributarias como lo argumenta Bromberg (2009b), cumpliendo con los objetivos que Restrepo (2012c) destaca en la misión de la hacienda pública.

### 5.3 Marco Contextual

El Municipio de Santiago de Cali antes de 1990, se erguía como eje de la prosperidad del Valle del Cauca, cuya principal característica era su gran desarrollo industrial y agrícola, se todo en el sector de la caña de azúcar y la plantación de café. Entre las décadas de los 40's y 80's, el Departamento del Valle del Cauca presentó un crecimiento industrial orientado en la producción de bienes de consumo masivo<sup>16</sup> y la tecnificación del sector agrícola del dado por el modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones que se practicaba en el país. Este fue el factor que propicio un aumento en la inversión tanto local como extranjera en el departamento, dado sus ventajas competitivas y comparativas con otras regiones, como la cercanía al Puerto de Buenaventura, siendo Santiago de Cali el epicentro de todo este auge económico. Esta coyuntura dio paso a que se pensara en la creación de un centro académico del más alto nivel. Fue entonces que en 1945 se creó la entonces Universidad Industrial del Valle, actualmente Universidad del Valle. La finalidad de crear este gran centro académico de nivel superior, fue propiciar que principalmente la comunidad caleña, pudiese prepararse y ser el eje del crecimiento agroindustrial y comercial del Departamento, supliendo de este modo las necesidades de profesionales y mano de obra calificada para las multinacionales y nuevas empresas nacionales que se asentaban en el departamento (Londoño y Zamorano, 2006). Para la década de los 80's, se presentó el auge del narcotráfico en Santiago de Cali, cuyas consecuencias en la economía no se hicieron esperar (López, 2008). El efecto económico de esta actividad ilícita fueron los conocidos como la enfermedad holandesa, siendo

---

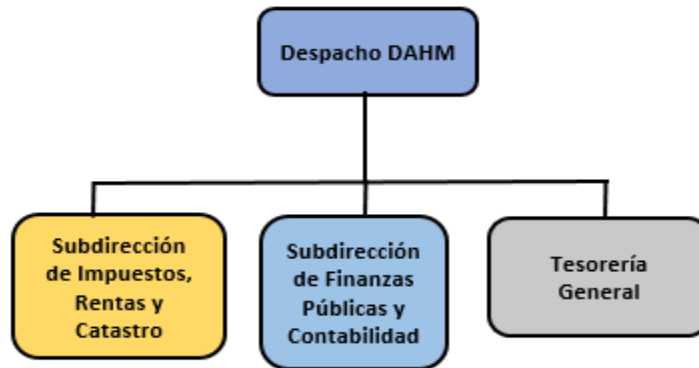
<sup>16</sup> Alimentos y papeles.

protagonista el contrabando y la exagerada concentración de tierras, generando la pérdida de confianza para la inversión nacional y extranjera. Adicionalmente, esta “burbuja” económica propicio la alteración de los precios relativos de los bienes y servicios en el mercado, siendo exageradamente superiores a los comprendidos como normales (Rocha, 2000).

Para la década de los 90’s, se dio lugar a una fuerte crisis económica que afecto no solo a Santiago de Cali, sino también al Departamento del Valle del Cauca. Uno de los principales factores que afectaron la economía del Municipio y el Departamento, fue el exagerado deterioro en las finanzas públicas durante este período, aunque haya sido un fenómeno que golpeo la mayoría de las grandes ciudades del país, Santiago de Cali tuvo peores consecuencias. Una de ellas fue la baja calidad de la educación en el Municipio y el Departamento en comparación con Bogotá, Medellín, Antioquia y Cundinamarca. A esto se sumó los pobres resultados en mediciones como el índice de necesidades básicas satisfechas a inicios de esta década, dejando claridades sobre la poca importancia que se tenía desde la administración pública del Municipio y Departamento al sector social, situación que empezó a mejorar luego del año 1998 (Banco de la República, 2014b, pág. 164).

Precisamente en esta década, la crisis en la administración pública del Municipio sobre todo lo referente al aspecto financiero, tuvo fuertes repercusiones también en las empresas municipales de Santiago de Cali - EMCALI EICE ESP, lo cual, sin duda alguna impactó negativamente las finanzas del Municipio dado la importancia de esta empresa para el desarrollo de la ciudad, incluyendo el financiero (Caicedo, 2006). Los conflictos de intereses para EMCALI comenzaron entre los años 1994 y 1996 cuando

no se hizo una adecuada adaptación al nuevo marco regulatorio (Varela, 2008). La no definición de su modelo de negocio, pasando del modelo corporativo de holding y la reversión de este modelo para restablecer el esquema clásico de Empresa Industrial y Comercial del Estado – E.I.C.E., tan solo entre los años 1996 al 2000, lo que generó una grave crisis financiera y la inminente intervención por parte de la Superintendencia de Servicios Públicos el 3 de abril del año 2000, cuando poseía un margen operacional negativo de ciento veinte mil millones de pesos y deudas por tres billones de pesos y pasivos por pensiones de uno punto un billones de pesos. Un año después, fue que se presentó la intervención del Ministerio de Hacienda y Crédito Público al Municipio de Santiago de Cali. Por su parte, el Municipio adoptó una importante reforma administrativa por medio del Decreto 01 del año 1996, en la cual se le denominó al organismo encargado de la hacienda pública como el Departamento Administrativo de Hacienda, Catastro y Tesorería (Alcaldía de Santiago de Cali, 1996, p. 12). Posteriormente, el nombre que se le atribuyó a este organismo, objeto de estudio en el Proyecto de Investigación, fue el de Departamento Administrativo de Hacienda Municipal – DAHM, denominación fue otorgada desde el Decreto Extraordinario 0203 del año 2001 (Alcaldía de Santiago de Cali, 2001a, p. 6), con una estructura conformada por la Dirección, dos subdirecciones y la Tesorería General (2001b, p. 33), como se ilustra a continuación en la siguiente figura:



*Figura 4. Anterior estructura DAHM.*

Fuente: elaboración propia a partir del Decreto 0203 de 2001.

Lo sucesos entre el año 2001 y 2016, quedaron plasmados en el primer apartado donde se reflejan los antecedentes del problema de investigación. La última reforma administrativa y estructural que presentó el municipio de Santiago de Cali, se dio con el Decreto Extraordinario 516 del año 2016, donde se mantuvo el nombre del organismo como Departamento Administrativo de Hacienda Municipal – DAHM, cuya naturaleza es la de un organismo principal del sector central, con autonomía administrativa para el desarrollo de las funciones y competencias a su cargo (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016, p. 39). Las funciones atribuidas en esta reforma para el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal – DAHM, son las siguientes:

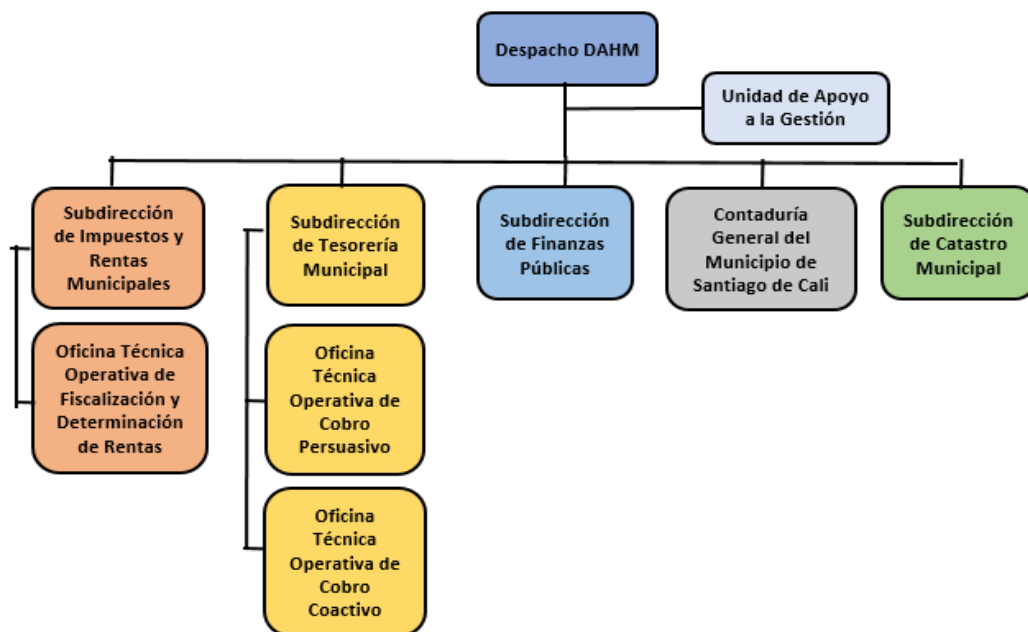
1. La administración de los tributos municipales, que no sean competencia de otro organismo o entidad municipal. La administración de los tributos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

2. Determinar, obtener, administrar y distribuir los recursos financieros del Municipio de Santiago de Cali.
3. Coordinar el cumplimiento de la política fiscal, tributaria y contable.
4. Determinar los mecanismos de financiación y/o cofinanciación de los proyectos de inversión.
5. Determinar la viabilidad financiera y económica a todos los proyectos susceptibles de ser cofinanciados con recursos del Sistema General de Regalías (SGR), con recursos de entidades públicas o privadas del orden municipal, departamental, nacional o Internacional, presentados por los organismos de la Administración Central.
6. Liderar el análisis financiero y económico de los proyectos que se desarrollen mediante esquemas de Asociaciones Público Privadas -APP- y todos aquellos que soliciten los organismos de la Administración Central.
7. Elaborar, proyectar y hacer seguimiento al Plan Financiero del Plan de Desarrollo Municipal.
8. Liderar la elaboración y seguimiento al plan plurianual de inversiones del Plan de Desarrollo Municipal conjuntamente con el Departamento Administrativo de Planeación Municipal.
9. Liderar el proceso de formulación y sustentación del proyecto de presupuesto de la Administración Central y sus correspondientes modificaciones presupuestales para cada vigencia fiscal y consolidarlo con los proyectos de presupuesto de los establecimientos públicos.

10. Orientar y analizar el proyecto de presupuesto y sus correspondientes modificaciones presupuestales de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y sus asimiladas y, presentarlo al COMFIS Municipal para su correspondiente aprobación.
11. Liderar el proceso de inventario o censo catastral de la propiedad inmueble.
12. Liderar el proceso de recaudo de los ingresos municipales y realizar el pago de las obligaciones legalmente contraídas por el Municipio.
13. Liderar el seguimiento a las inversiones del Municipio, tanto las de carácter financiero como las de aquellas empresas de distinto orden en las cuales el municipio tenga intereses económicos.
14. Liderar el diseño y administración de los instrumentos de presentación y declaración para los impuestos, tasas y contribuciones del orden municipal que lo requieran.
15. Coordinar la actualización de la Contabilidad General de la Administración Central y de las entidades agregadas.
16. Coordinar la administración financiera del portafolio financiero del Municipio.
17. Coordinar la disponibilidad de fondos a través de operaciones de crédito interno y externo.
18. Liderar la gestión del uso y la aplicación del Sistema de Gestión Administrativo Financiero Territorial en los componentes financieros y la administración del Sistema de Información Geográfico Catastral, en coordinación con el Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

19. Coordinar el sistema de atención e información al usuario, relacionados con la competencia del Departamento.
20. Coordinar el proceso de participación en plusvalía, relacionados con la competencia del Departamento.
21. Desarrollar las demás funciones y negocios que le sean asignados acordes con su competencia.

Con esta nueva reforma, la estructura del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal – DAHM, se robusteció pasando a contar con cinco subdirecciones<sup>17</sup> (dos de estas con oficinas técnicas operativas) incluyendo la Contaduría General, y una Unidad de Apoyo a la Gestión. Lo anterior, se ilustra a continuación:



*Figura 5. Estructura actual DAHM.*

Fuente: elaboración propia a partir del Decreto 516 de 2016.

<sup>17</sup> Dos de estas con oficinas técnicas operativas.

## 5.4 Marco Normativo

El Marco Normativo correspondiente a la presente investigación, es una selección entre toda la normatividad que debe cumplir un organismo como el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal – DAHM, relacionando las que aportan en el objeto de investigación en el presente Trabajo de Grado, dejando por fuera las que por cumplimiento operativo no aportan al objeto de estudio. Las normas elegidas se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 8.

### *Marco Normativo Departamento Administrativo Hacienda Municipal, Cali.*

| TIPO DE NORMA                     | NÚMERO/ FECHA | ACÁPITE                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ARTÍCULO                   | APLICACIÓN ESPECÍFICA                                                                                                                                             | RELACIÓN CON EL TRABAJO DE GRADO                                                                              |
|-----------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Constitución Política de Colombia | 1991          | Por el cual se establecen los principios, derechos, deberes, y garantías del pueblo colombiano y la organización del estado.                                                                                                                                                                                     | Artículo 350               | El presupuesto de Inversión no se podrá disminuir porcentualmente con relación al año anterior respecto al gasto total de la correspondiente ley de apropiaciones | Regula la importancia del Gasto Público Social, el cual se incrementó en el periodo de estudio.               |
| Constitución Política de Colombia | 1991          | Por el cual se establecen los principios, derechos, deberes, y garantías del pueblo colombiano y la organización del estado.                                                                                                                                                                                     | Artículo 354               | Inc. 2 artículo 354; unificar, centralizar, y consolidar información contable.                                                                                    | Obligación de dar un buen manejo a las finanzas públicas para beneficio general                               |
| Ley                               | 617 de 2000   | Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional. | Artículos 2, 3, 7, 15 y 19 | Categorización de los municipios, financiamiento entidades territoriales, viabilidad financiera entes territoriales                                               | Es la gestión principal que se van a evaluar entre las transformaciones que se presentaron entre 2016 y 2019. |
| Ley                               | 819 de 2003   | Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones.                                                                                                                                                                        | Artículo 7                 | Toda iniciativa que planteen un gasto adicional, deberá contener una fuente sustitutiva de ingresos.                                                              | Evalúa la disciplina fiscal que se evidencia entre 2016 y 2019.                                               |
| Ley                               | 901 de 2004   | Por el cual se modifica la ley 863 de 2003                                                                                                                                                                                                                                                                       | Artículo 4                 | Depuración de saldos contables y gestión de cobro                                                                                                                 | Evalúa la gestión Contable y Tributaria, uno de los factores del mejoramiento presentado entre 2016 y 2019.   |

|                   |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |                                                                                                                                                                        |                                                                                       |
|-------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Ley               | 1607 de Diciembre 26 de 2012    | Por medio del cual se modifica el Estatuto Tributario Nacional                                                                                                                                                                                                    | Artículos del 10 al 15 | La administración central y las entidades públicas de nivel municipal.                                                                                                 | Es una de las transformaciones que surgieron en la gestión a analizar.                |
| Ley               | 1739 de Diciembre 23 de 2014    | Por medio del cual se modifica el Estatuto Tributario y la ley 1607 de 2012                                                                                                                                                                                       | Artículo 59            | La administración central y las entidades públicas de nivel municipal.                                                                                                 |                                                                                       |
| Decreto Nacional  | 624 de marzo 30 de 1989         | Por el cual se expide el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales.                                                                                                                                     | Todos los artículos    | Todas las entidades y organismos del estado que conforman el ámbito de aplicación del PGCP                                                                             | Fue una importante actualización realizada en la gestión entre 2016 y 2019.           |
| Decreto Nacional  | 1537 de 2001                    | Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado                                                                  | Art. 4                 | Establece la obligatoriedad para las entidades de elaborar, adoptar y aplicar manuales a través de los cuales se documenten y formalicen los procesos y procedimientos | Evalúa el MECI, sobre los controles que se gestaron entre 2016 y 2019.                |
| Decreto Nacional  | 1070 de Mayo 28 de 2013         | Por el cual se reglamenta parcialmente el Estatuto Tributario.                                                                                                                                                                                                    | Todos los artículos    | Todas las entidades y organismos del estado que conforman el ámbito de aplicación del PGCP                                                                             | Fue una importante actualización realizada en la gestión entre 2016 y 2019.           |
| Resolución        | 038 de Febrero 09 de 2015       | Por el cual se modifica el Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad Pública, incorporando el procedimiento contable para el reconocimiento y revelación de saldos disponibles en patrimonios autónomos y otros recursos entregados en administración. | Todos los artículos    | Todas las entidades y organismos del estado que conforman el ámbito de aplicación del PGCP                                                                             | Mejora los procedimientos en materia contable, que hacen parte del objeto de estudio. |
| Resolución        | 041 de febrero 09 de 2015       | Por el cual se modifica el catálogo de cuentas del Manual de procedimientos del régimen de contabilidad pública para incorporar las nuevas rentas creadas en la Ley 1739 de 2014.                                                                                 | Todos los artículos    | Todas las entidades y organismos del estado que conforman el ámbito de aplicación del PGCP                                                                             | Se avanza hacia las NIIF en la gestión Contable.                                      |
| Acuerdo           | 132 del 2004                    | Por el cual se crea la contaduría general del municipio de Cali, adscrita al departamento administrativo de hacienda municipal                                                                                                                                    | Todos los Artículos    | Todo el acuerdo                                                                                                                                                        | Robustece la capacidad contable desde Hacienda Municipal.                             |
| Acuerdo           | 0321 de 2009                    | Por medio del cual se estructura el Estatuto Tributario Municipal.                                                                                                                                                                                                | Todos los artículos    | La administración central y las entidades públicas de nivel municipal.                                                                                                 | Es una de las actualizaciones de procesos y procedimientos a evaluar.                 |
| Decreto Municipal | 0449 de agosto 25 de 2004       | Por medio del cual se crea el empleo del Contador General del Municipio de Santiago de Cali.                                                                                                                                                                      | Todos los artículos    | Todo el decreto                                                                                                                                                        | Avanza en las condiciones de gestión contable desde Hacienda Municipal.               |
| Decreto Municipal | 411.20.0.3 35 de junio del 2006 | Por el cual se adopta el sistema gerencial financiero territorial (SAP)                                                                                                                                                                                           | Todos los Artículos    | Todo el decreto                                                                                                                                                        | Hace parte de las transformaciones en los sistemas de información entre 2016 y 2019.  |

Fuente: tomado de Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali.

## **6 Metodología**

### **6.1 Tipo de investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se eligió la metodología mixta, la cual comprende métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos. El enfoque cualitativo según Carazo (2006), es una metodología que consiste en construir o generar una teoría partiendo de una serie de propuestas que se toman de un cuerpo teórico, el cual será el punto de partida en que se basa el investigador, sin la necesidad de construir una gran muestra representativa, sino en la captación precisa de hechos y acontecimientos que permiten entender la lectura y el análisis de casos reales. El enfoque cualitativo a emplear es de tipo descriptivo, el cual según Cebreiro López y Fernández Morante (2004), es una metodología de investigación que permite describir los procesos y decisiones que facilitan cualitativamente explicar los logros que no aparecen reflejadas en números sino en decisiones. Siguiendo los autores en mención, se trata de resaltar no solo los procesos sino los incidentes que se tuvieron en el proceso de gestión analizado. Para cumplir con la investigación cualitativa se harán entrevistas en profundidad que permitan captar la información requerida para llevar a cabo el objeto de estudio.

La metodología cuantitativa se basa en la recolección y posterior análisis de datos, con los cuales da respuesta a la pregunta de investigación planteada, probando una o más hipótesis que generalmente se establecen al inicio de la investigación o previo a la misma (Sampieri, 2014a). Este enfoque genera confianza en sus resultados, al valerse

de una medición numérica y el uso de análisis estadísticos, con los cuales puede establecer con exactitud variables de gran tamaño y difíciles de estimar, como por ejemplo los patrones de comportamiento en una población (Stoecker, 1991, Grinnell, 1997). El enfoque cuantitativo a emplear es de tipo correlacional, con el cual se busca identificar los cambios y transformaciones que se presentaron en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, y que se reflejan en los resultados financieros obtenidos. Para comprender la metodología cuantitativa, se cita a Stake (1995), quien define que *“los investigadores cuantitativos destacan la explicación y el control”* (p. 42).

## **6.2 Diseño de la investigación**

Teniendo en cuenta que la metodología elegida es mixta, se estructuran el diseño de investigación de la siguiente manera:

- ✓ Para el enfoque cualitativo se construyeron categorías de análisis a partir de los objetivos específicos, con el fin de orientar asertivamente los recursos teóricos, conceptuales y normativos citados en la presente investigación, tomándoles como la base para elaborar el formato de entrevista no estructurada<sup>18</sup> dirigida al grupo A de funcionarios que participan en el estudio en calidad de investigados. Estas personas hacen parte del equipo de trabajo del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, tomando las experiencias y el conocimiento adquirido por estas personas cuya relación es directa con el objeto de investigación, como lo plantea el enfoque

---

<sup>18</sup> Ver apéndice B.

fenomenológico (Salgado, 2007), complementándose con el enfoque hermenéutico, que según Carcamo (2005)<sup>19</sup>, se presenta cuando se le otorga un valor significativo a lo que expresan estas personas.

✓ Para el enfoque cuantitativo, se llevará a cabo dos procesos:

1. Se realizó una encuesta al grupo B, compuesto por 81 funcionarios adscritos a los diversos organismos que conforman el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, los cuales comprenden una muestra del 10% de la población total de este. La encuesta comprende 22 preguntas<sup>20</sup> para calificar numéricamente en una escala de 0, 2.5, 5, 7.5 o 10 varios aspectos referentes a el liderazgo y dirección que se refleja en el Departamento, con lo cual se obtuvo tanto un resultado general como por pregunta, los cuales fueron sometidos posteriormente a un análisis y discusión.
2. Se realiza un análisis correlacional de las cifras plasmadas en los informes financieros y de gestión elaborados por el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, así como los elaborados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público por medio de su Dirección General de Apoyo Fiscal, al igual que los informes de avances presentados por la Directora de hacienda Municipal a la Secretaría de Gobierno de Santiago de Cali.

Estos análisis cuantitativos tienen su correspondiente interpretación confrontados con las hipótesis planteadas inicialmente, a su vez con los conceptos y teorías citados previamente. La interpretación en sí, es la

---

<sup>19</sup> Tomado de Coreth (1972) y Echeverría (1997).

<sup>20</sup> Ver apéndice C.

explicación de cómo los resultados demuestran el origen de la realidad que se conoce sobre una situación particular (Creswell, 2013).

### **6.3 Población, criterios de inclusión y muestreo**

Los participantes que conforman la población en la presente investigación, son funcionarios que pertenecen al Despacho, las cinco Subdirecciones y la Unidad de Apoyo a la Gestión que conforman el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, quienes no solo cuentan con el debido conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo al interior del mismo, sino que fueron parte fundamental en la aplicación de los cambios requeridos para alcanzar los logros entre los años 2016 y 2018 antes mencionados. Con esto, se llevará a cabo para el grupo A de entrevistados un muestreo estratificado, y para el grupo B de encuestados un muestro no probabilístico, ya que la población elegida en ambos grupos cuenta con unas características ya definida para la conveniencia del objeto de investigación, lo que se configura como los criterios de inclusión. El grupo A está conformado por los Subdirectores. Por su parte, el grupo B está compuesto por funcionarios de todos los rangos pertenecientes a cada organismo del departamento, incluyendo el cuadro directivo<sup>21</sup>; los integrantes del grupo B se destacan por liderar subprocesos y tener pleno conocimiento de los lineamientos que se han impartido al interior del Departamento, procurando la calidad de la información recolectada para efectos del objeto de investigación.

---

<sup>21</sup> Integrantes del grupo A.

## **6.4 Técnicas**

Para el procesamiento de los resultados obtenidos en las entrevistas semi estructuradas dirigidas al grupo A, se realizó un análisis cualitativo, mientras que para el análisis financiero se utilizaron métodos estadísticos de comparación y relacionamiento; para el procesamiento de la encuesta dirigida al grupo B, se utilizó la inferencia estadística para analizar los resultados obtenidos en la misma. Para la presentación y citación bibliográfica de la presente investigación, se acogen las disposiciones establecidas por las normas *American Psychological Association* (APA, 2017), en la sexta versión.

## **6.5 Procedimiento metodológico**

Para el desarrollo de la presente investigación se llevará un procedimiento metodológico por fases, las cuales se organizan de manera secuencial según el orden establecido en los objetivos específicos y las categorías de análisis.

### **I. Proceso análisis comparativo del estado en que se encontraba el DAHM antes del año 2016 frente al estado actual**

Como cumplimiento del primer objetivo específico, se eligieron los criterios de consulta para dar estructura al formato de entrevista que permitieron obtener la información requerida para lograr el desarrollo de los objetivos específicos trazados. Para el primer objetivo específico, se hizo un análisis descriptivo del estado en que se encontraba el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali antes del año 2016, comparándolo con su estado actual. Lo anterior, una vez realizadas las entrevistas a los funcionarios que conformaron la población objetivo o

marco de muestra, identificando los cambios a nivel procedimental y de gestión, en los cuales se encuadran la gestión estratégica del Talento Humano, la gestión logística y administrativa, así como la gestión Tecnológica, referente a la adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos del DAHM. Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis de las cifras plasmadas en los informes financieros del municipio de Santiago de Cali en las vigencias anteriores, a través de los informes de Gestión del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, los Informes de Viabilidad Financiera del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para establecer las variaciones de los ingresos, egresos y destinación de rubros a inversión.

## **II. Fase del proceso identificar los cambios realizados y los procesos que se transformaron el DAHM entre los años 2016 y 2018**

Con los resultados arrojados por la entrevista realizada al grupo A de funcionarios anteriormente mencionados, y el posterior procesamiento de los resultados, se desarrolla un análisis de esta información, para describir las transformaciones efectuadas en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, fruto de la gestión llevada a cabo entre los años 2016 y 2018, identificando los cambios que fueron clave desde el liderazgo de este organismo, que propiciaron este importante proceso de transformación para el organismo, el Municipio y la hacienda pública.

## **III. Fase del proceso de establecer cuales elementos dentro de las corrientes del liderazgo fueron aplicados en la gestión ejercida en el DAHM, entre los años 2016 y 2018.**

Una vez desarrollados los dos primeros objetivos, donde se realiza una comparación del estado anterior al año 2016 frente al estado actual del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, identificando los cambios sobre procesos y personas, que transformaron el organismo y generaron importantes resultados financieros y fiscales, en el tercer objetivo específico se procesan las calificaciones de la encuesta realizada al grupo B de funcionarios mencionados anteriormente, para luego analizar todos los resultados obtenidos con los factores clave en esa gestión y su relación con las teorías y conceptos citados en los Marcos Teórico y Conceptual, con el ánimo de ubicar los elementos del liderazgo que se presentaron en la gestión realizada en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, con la cual se llevó al Municipio de Santiago de Cali al saneamiento fiscal y el fortalecimiento financiero que goza actualmente.

## 6.6 Categorías de análisis

A partir de los objetivos específicos, se construyen las categorías de análisis de la presente investigación, las cuales se ilustran a continuación:

Tabla 9.

*Categorías de análisis.*

| CATEGORÍAS DE ANÁLISIS                                                                                                                                             |                      |                                                           |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESPECÍFICO                                                                                                                                                | CATEGORÍA            | SUBCATEGORÍA                                              | DEFINICIÓN OPERATIVA                                                                                                                                                                                    |
| Realizar un análisis comparativo del estado en que se encontraba el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016, frente al estado actual. | Análisis Comparativo | Metodología investigativa comparativa de tipo descriptivo | Recolectar de manera descriptiva información de tipo cualitativa, las cuales no quedan plasmadas en los aspectos financieros, sino en testimonios documentos (Cebreiro López y Fernández Morante, 2004) |
|                                                                                                                                                                    |                      | Comparación estadística                                   | Enfoque cuantitativo de tipo correlacional con el cual “los investigadores cuantitativos destacan la explicación y el control” (Stake, 1995, p. 42)                                                     |

| OBJETIVO ESPECÍFICO                                                                                                                                                                                                   | CATEGORÍA                         | SUBCATEGORÍA                                   | DEFINICIÓN OPERATIVA                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar los cambios realizados y sus catalizadores que transformaron el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, permitiendo lograr el fortalecimiento fiscal del municipio. | Cambios sobre procesos y personas | Bases fiscales                                 | Flujo de caja, proyecciones financieras, cultura tributaria                      |
|                                                                                                                                                                                                                       |                                   | Bases estructurales                            | Procesos y procedimientos mejorados, automatizados o actualizados (modernizados) |
| Establecer cuales elementos dentro de las corrientes del liderazgo fueron aplicados en la gestión ejercida en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018.                       | Tipos de liderazgo                | Elementos de liderazgo y estilos de dirección. | Ver Marco Conceptual                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                       |                                   |                                                | Ver Marco Teórico                                                                |

Fuente: elaboración propia.

## 6.7 Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas en la presente investigación, se basan en las disposiciones dictadas en la Resolución número 008430 de octubre 4 de 1993 (Minsalud, 1993), que en su capítulo I precisa los aspectos éticos mínimos en investigaciones que contemplen a seres humanos, prevaleciendo el respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y bienestar, por lo cual se elabora un formato de consentimiento informado (Ver Anexo B), el cual será diligenciado antes de presentar la respectiva entrevista por cada uno de los participantes en calidad de investigados, garantizando la protección de sus datos personales, tal como lo resuelve la Ley 1581 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012). Adicional a lo anterior, se toma nota de las nociones sobre ética y reflexividad en investigación que aportó Peter Singer (1979), el cual lo describe como: “las acciones éticas son las que se sustentan en una valoración equitativa de los intereses de todos aquellos que pueden verse afectados por estas decisiones”.

## **7 Desarrollo del proyecto de investigación**

En el presente punto se lleva a cabo el desarrollo de las actividades planeadas para cumplir con los objetivos específicos establecidos, con lo cuales se consigue el logro del objetivo general planteado y lograr responder con ello a la pregunta de investigación trazada. Tomando como punto de partida las fases programadas en el procedimiento metodológico, se organizan los resultados de la investigación en los subcapítulos que componen el presente punto.

### **7.1 Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, antes y después de la vigencia 2016**

En el primer objetivo específico, se trazó la necesidad de realizar un estudio comparativo del estado en que se encontraba el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, antes de la vigencia 2016 con el estado que se encuentra luego de la vigencia 2018, para poder determinar cuáles cambios propiciaron las transformaciones que llevaron a lograr el saneamiento fiscal y fortalecimiento financiero del Municipio. Para ello, se desarrolla la sección 1 de la entrevista realizada al grupo A de participantes. Como segundo sub punto, se lleva a cabo un análisis de estado fiscal y financiero con el mismo propósito comparativo del primer sub punto.

#### **7.1.1 Análisis estado general.**

En el presente sub punto, se desarrolla el procesamiento de las respuestas recopiladas en sección 1 de la entrevista realizada al grupo A, a cada pregunta se le

asigna el número que tiene en el formato de entrevista, por lo que a cada encuestado(a) se le asigna una letra seguido del número de la pregunta, para darle una identificación a cada respuesta, tal como se demuestra a continuación:

- **Pregunta 1:** ¿Qué tipo de liderazgo se reflejó en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016? ¿Cómo eran los rasgos, comportamiento, conducta y relacionamiento con las personas? Explique su respuesta

Respuesta 1A:

*“...desde 2011 hubo cuatro Directores, de estos se puede hablar en líneas generales que era participativo. Se hacían reuniones, se tomaban las decisiones pertinentes al cargo. Como personas, eran afables, escuchaban, no eran tan cercanas como es ahora”.*

Respuesta 1B:

*“...nunca tuvo contacto con ningún Director o Directora, no se le conoció, que directriz se impartía o que hacía, simplemente nos dedicábamos a desarrollar las actividades relacionadas conforme el contrato, pero no se podría opinar sobre qué tipo de liderazgo se ejercía”.*

Respuesta 1C:

*“...el liderazgo que se reflejó anteriormente era muy de transmisión de lineamientos, solo eso. Muy poco se relacionaban con los empleados”.*

Respuesta 1D:

*“...muy regido a la formalidad”.*

Respuesta 1E:

*“...no puedo responder con certeza, puesto que no conocí ni evidencié mucho al respecto”.*

La mayoría de las preguntas demuestra, que, si bien existía un trato amable por parte de quien ejercía el liderazgo en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016, no existía una cercanía que diera elementos para calificar un estilo de liderazgo y/o dirección.

- **Pregunta 2:** En cuanto a la calidad humana ¿Qué tipo de autoridad se ejercía en el DAHM antes del año 2016? ¿Qué tan retadora era y que tanto influenciaba en el ambiente laboral? Explique su respuesta

Respuesta 2A:

*“...fue una época muy compleja porque fue la retoma de la parte tributaria, fue una labor conjunta desde hacienda armar de nuevo la estructura, había lineamientos, pero se contaba con libertad”.*

Respuesta 2B:

*“...no tengo argumentos para responder esa pregunta, razón de la primera respuesta”.*

Respuesta 2C:

*“...autoridad formal, muy común en los esquemas burocráticos”.*

Respuesta 2D:

*“...autoridad formal, muy común de los esquemas burocráticos en las empresas estatales”.*

Respuesta 2E:

*“...la autoridad era vía lineamiento, muy atado a la formalidad”.*

Casi que similar a las respuestas de la anterior pregunta, la notoria distancia entre quien ejercía el liderazgo y dirección en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, se limitaba a los aspectos formales de la comunicación organizacional para ejercer tanto autoridad como dirigir a sus colaboradores, sin que se destacara algún aspecto o elemento de liderazgo con claridad.

- **Pregunta 3:** ¿Cómo era la comunicación con la dirección del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016? Explique su respuesta

Respuesta 3A:

*“...formal, vía comunicación escrita mayormente, por momentos con dialogo personal”.*

Respuesta 3B:

*“...era muy poca, apenas vía formal por comunicación escrita oficial”.*

Respuesta 3C:

*“...sobre todo lineamientos vía comunicación escrita, lo que se puede denominar como comunicación formal”.*

Respuesta 3D:

*“...básica, comunicación escrita por generalidad”.*

Respuesta 3E:

*“...demasiado escasa, casi que ceñida a la formalidad de la comunicación escrita”.*

La constante en las respuestas recopiladas para las 3 primeras preguntas, revela que la forma en que se llevaba la dirección del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali antes del año 2016, era estrictamente ceñida a la formalidad, tal como lo confirma las respuestas de la pregunta 3, donde la comunicación se basaba mayoritariamente en los recursos escritos organizacionales.

- **Pregunta 4:** En cuanto a los sistemas de información y de atención al ciudadano, así como la gestión fiscal y financiera ¿Cómo se encontraba el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016?

Respuesta 4A:

*“En sistemas de información estábamos naciendo, hacienda fue el pionero en darle prioridad a la actualización al respecto, se dejaron las bases para los desarrollos que se tienen ahora, pero era muy insipiente*

*en cuanto a los sistemas al interior como exterior,...fiscal y financieramente pues se estaba en la retoma, las expectativas con SICALI no se cumplieron, ya fue responsabilidad de hacienda, fue el inicio para todo lo que vino actualmente, pero no era la mejor situación”.*

Respuesta 4B:

*“La gestión fiscal y financiera antes del 2016 estaba siempre en una situación un poco compleja, en razón con lo que paso con SICALI, que dejo la administración en octubre de 2012, la administración trato en adelante de equilibrar y reubicar los procesos en todos los niveles que esta intervención estaba involucrada, ósea que al 2016 ya se venía presentando un alza y estilo de normalización en todo lo referente a Hacienda”.*

Respuesta 4C:

*“Antes éramos muy rigurosos con las comunicaciones hacia la ciudadanía, solo comunicación escrita sin atención personal (...) en lo fiscal y financiero estaba complicado, una situación muy difícil”.*

Respuesta 4D:

*“...en los fiscal y financiero, el Municipio estaba todavía padeciendo serias dificultades,...en cuanto a los sistemas de información, se encontraba en un atraso bastante preocupante, frente a los retos que se debían afrontar,...con esta Dirección hubo algo muy positivo, la base catastral antes estaba en una oficina que se llamaba sistemas de hacienda, la cual paso directamente a ser manejada en Catastro, lo que agilizó los tramites, ya que una cosa es pedir a alguien que depende de otro jefe, a tener el equipo directamente en la subdirección”.*

Respuesta 4E:

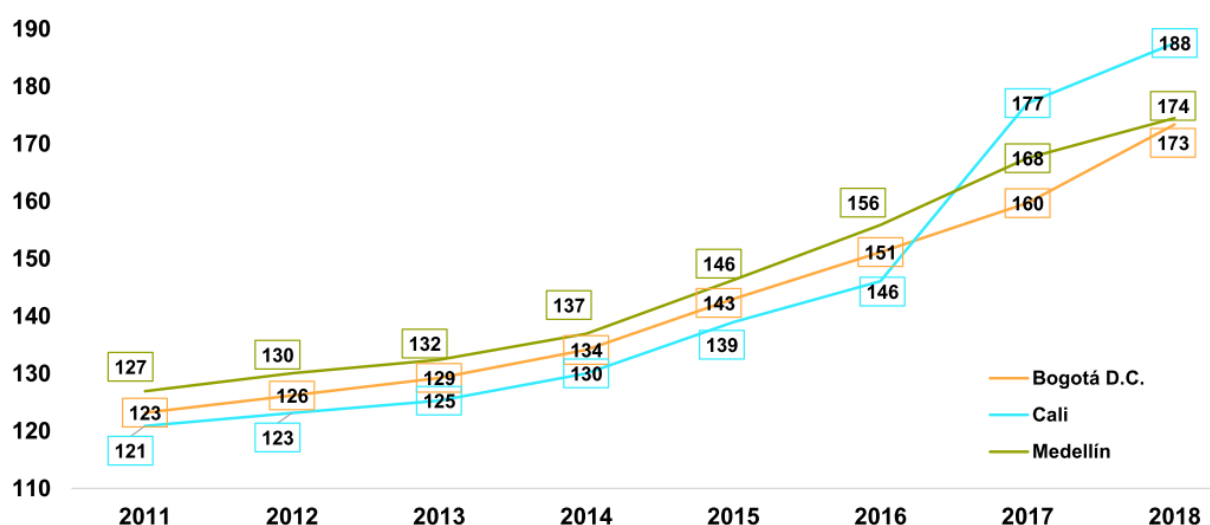
*“...en la parte financiera y manejo de títulos estaba en un atraso muy grande, en traslado y emisión de títulos, la determinación de los diferentes impuestos de Cali estaba en un estado vegetativo, al inicio de la gestión fue movilizarlos, algunos no habían sido determinados y otros no se habían trasladado,...a la par se hace un ajuste a los procedimientos de fiscalización, puesto que se continuaba haciendo lo mismo que se venía haciendo en la extinta SICALI; con la retoma fue necesario hacer retoma de títulos y volver a hacerlos, siendo la vigencia 2018 muy traumática en la regulación de todos esos títulos; actualmente ya se trasladaron evitando que estos prescriban y pierdan su vigencia, tanto para el respectivo cobro sin disminuir su fuerza ejecutoria”.*

Las respuestas a la cuarta pregunta tienen 3 componentes, uno que relata la situación fiscal y financiera, la cual definitivamente no se encontraba en su mejor momento, lo que resalta los logros obtenidos a partir de la vigencia 2016 en materia; la segunda parte de las respuestas evidencia un atraso muy complejo en cuanto a los sistemas de información, tanto para la operación interna como para el relacionamiento con los contribuyentes; por último, la tercera parte de las respuestas demuestra que en procesos y procedimientos, se empezó a renacer prácticamente desde la retoma tributaria, situación que se presentó en la vigencia 2012, lo que para el año 2016, se configura como otro aspecto importante a estudiar y analizar.

#### **7.1.2 Comparación del estado fiscal y financiero.**

La evaluación comparativa que se realiza del estado fiscal y financiero de la Entidad, se hace a partir de sus indicadores, tanto financieros como los que miden el

cumplimiento de las metas establecidas. Sin duda alguna, entre los resultados a destacar en la gestión financiera, es el crecimiento real en los ingresos tributarios alcanzados a partir de la vigencia 2016, llegando inclusive a estar por encima de Bogotá y Medellín en este importante recaudo, lo que impacta positivamente en los indicadores financieros reportados. Como se ilustra en la siguiente figura, los ingresos tributarios de la vigencia 2018, estuvieron un 26% por encima de la vigencia 2015, inmediatamente anterior a la vigencia 2016, y un 36% por encima de la registrada en la vigencia 2011, siendo el salto más significativo, el alcanzado a partir de la vigencia 2016 reflejado en la 2017, con un 17,5% de incremento en estos importantes ingresos.



*Figura 6.* Crecimiento real ingresos tributarios. Fuente: elaboración propia a partir de Minhacienda y Cámara de Comercio de Cali. Cifras en miles de millones.

Adicionalmente, los demás ingresos también presentaron una interesante dinámica, logrando aumentar los ingresos totales. Dado lo anterior, se logró aumentar

considerablemente el rubro destinado a inversión, siendo el más alto registrado en los últimos años. En ese sentido, los demás ingresos<sup>22</sup> también presentaron una interesante dinámica, logrando aumentar los ingresos totales, como se ilustra en la siguiente tabla y figura:

Tabla 10.  
Distribución del ingreso vigencia 2018

| TIPO DE INGRESO         | VALOR | %    |
|-------------------------|-------|------|
| Ingresos Tributarios    | 1.364 | 37%  |
| Ingresos No Tributarios | 1.562 | 42%  |
| Recursos de Capital     | 772   | 21%  |
|                         | 3.698 | 100% |

Fuente: Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM). Cifras en millones de pesos.

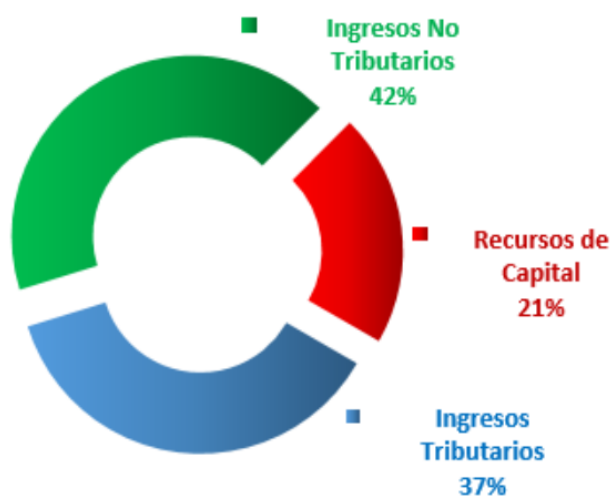


Figura 7. Distribución del ingreso porcentual vigencia 2018. Fuente Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM).

<sup>22</sup> No tributarios y recursos de capital.

El comportamiento de los ingresos durante las vigencias 2016, 2017 y 2018, demostraron una interesante dinámica con una tendencia creciente, que se relaciona a continuación:

Tabla 11.  
Ingresos y Gastos totales 2016 – 2018

|                                | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>INGRESOS TOTALES</b>        | 3.212.226   | 3.622.933   | 3.675.547   |
| <b>Ingresos Corrientes</b>     | 2.653.812   | 2.860.588   | 2.904.272   |
| <b>Ingresos Tributarios</b>    | 1.162.338   | 1.293.977   | 1.363.307   |
| <b>Ingresos no Tributarios</b> | 189.737     | 209.081     | 193.609     |
| <b>Transferencias</b>          | 1.300.736   | 1.357.531   | 1.347.356   |
| <b>Ingresos de Capital</b>     | 558.414     | 762.345     | 771.275     |
|                                |             |             |             |
| <b>GASTOS TOTALES</b>          | 2.803.326   | 3.210.202   | 3.454.780   |
| <b>Funcionamiento</b>          | 480.808     | 568.634     | 559.455     |
| <b>Servicio Deuda</b>          | 74.882      | 71.708      | 67.276      |
| <b>Inversión</b>               | 2.247.636   | 2.569.860   | 2.828.047   |

Fuente: Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM). Cifras en millones de pesos.

Dado lo anterior, se logró aumentar considerablemente el rubro destinado a inversión, siendo el más alto registrado en los últimos años, lo que se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 12.  
Distribución del gasto vigencia 2018

| Gasto          | Valor           | %           |
|----------------|-----------------|-------------|
| Inversión      | \$ 2.828        | 82%         |
| Funcionamiento | \$ 559          | 16%         |
| Deuda          | \$ 67           | 2%          |
|                | <b>\$ 3.454</b> | <b>100%</b> |

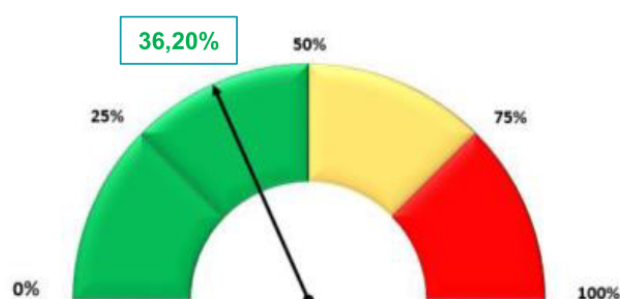
Fuente: Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM). Cifras en millones de pesos

**Indicador de Ley 617 del año 2000.** Con los resultados obtenidos recién ilustrados, el Municipio de Santiago de Cali logró cumplir con los compromisos adquiridos en el Programa de Saneamiento Fiscal, situación que se presentó hace 18 años, lo que significa que después de casi dos décadas, por fin se recuperó la capacidad de pago y la optimización de los indicadores de endeudamiento. Para la vigencia 2001, el Municipio rebaso considerablemente estas capacidades, incumpliendo con lo establecido en el indicador de la Ley 617 del año 2000 (Congreso de la Republica, 2000), tal como se aprecia en la siguiente imagen:



*Figura 8.* Incumplimiento indicador Ley 617 de 2000 vigencia 2001. Fuente Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM).

Con el mejoramiento de las finanzas públicas, a partir de incrementar los ingresos y optimizar los gastos, tal como se ilustra en el punto anterior, se logró el cumplimiento con lo exigido en los indicadores de la Ley 617 del año 2000, cuya acta de cierre se firmó el 4 de octubre del año 2018, alcanzando la meta de conseguir que el Municipio de Santiago de Cali tuviera una finanza pública sostenible, tal como se evidencia en la siguiente figura y tabla:



*Figura 9.* Cumplimiento indicador Ley 617 de 2000 vigencia 2018. Fuente Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM).

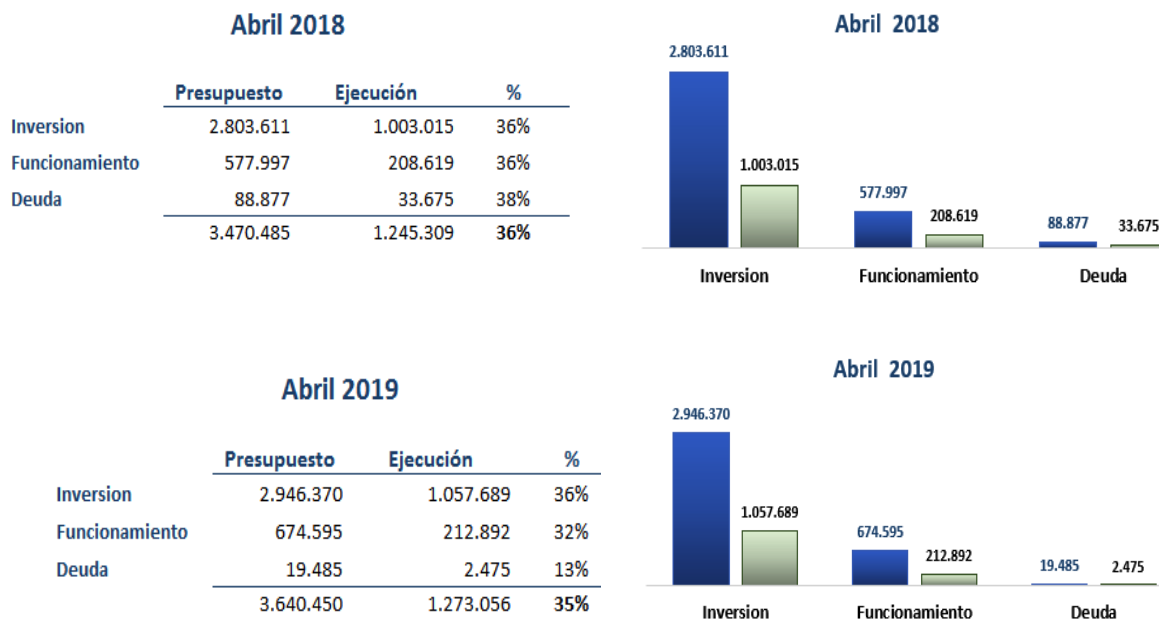
Tabla 13.

Destinación de recursos según Ley 617 de 2000

| Ley 617                                  | Valor  |
|------------------------------------------|--------|
| Ingresos Corrientes de Libre Destinación | \$ 958 |
| Gastos de Funcionamiento                 | \$ 347 |
|                                          | 36,20% |

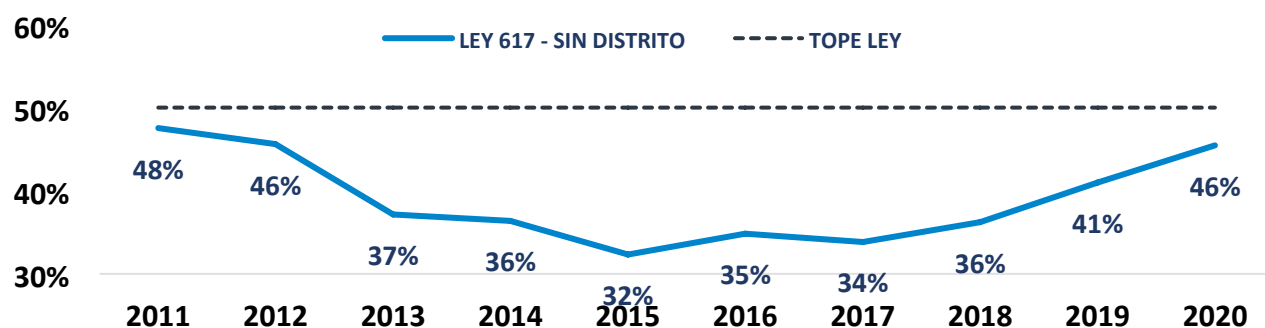
Fuente: Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM). Cifras en millones de pesos.

La medición establecida por el artículo 6° de la Ley 617 de 2000, calculada para el Plan Financiero del 2019 al 2028 refleja el cumplimiento de este indicador, toda vez que los Gastos de Funcionamiento financiados con ICLD representan una proporción menor de los Ingresos de Libre Destinación, mostrando que el Municipio se mantiene en su compromiso de que este indicador este por debajo de los límites establecidos para los Municipios de Categoría Especial en un 50%. Con la modificación al programa de ajuste, suscrito entre el Municipio y los acreedores del sistema financiero se estableció un compromiso para este indicador del 48%. El porcentaje del indicador de la Ley 617 en las proyecciones 2019-2028, está muy por debajo del compromiso con la banca de 48%, arrojando como resultado un indicador que oscila entre un 34 y 38%. Con un corte comparativo a abril de 2019, lo anterior se ilustra en la siguiente gráfica.



*Figura 10.* Cumplimiento indicador Ley 617 de 2000 datos complementarios. Fuente Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM). Cifras en millones de pesos.

Desde el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, se realizó el respectivo estudio de los impactos fiscales y financieros que acarrea la adopción de la denominación de la categoría Distrito Especial, en un ejercicio de rigurosa planeación financiera. Por ello, se llegó a la conclusión que es necesario establecer unas condiciones fiscales y financieras mínimas, que garanticen la adopción de la distritalización sin incurrir en el incumplimiento del indicador de Ley 617, tal como se ilustra a continuación:



*Figura 11.* Simulación proyecto Cali D.E. Sin impacto implementación en el año 2020.

Fuente Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM).

Es necesario aclarar que una vez superado el programa de saneamiento fiscal y financiero, con ello se aprueba acuerdos de reestructuración, contrato de empréstito de reforma y acuerdos de pago, como el que ya se asumen los pasivos y las sentencias por parte del Municipio, por ello el crecimiento de los impactos subieron del 36% en el año 2018, al 41% en la vigencia 2019, con un proyección de alcanzar el 46% para el 2020, lo que pondría en riesgo de reincidir en el incumplimiento de este indicador, según se ilustra a continuación:

Tabla 14.

Simulación impacto del proyecto Cali D.E. al indicador de Ley 617 de 2000.

|                                                |    |    |    |     |    |    |    |    |     |    |
|------------------------------------------------|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|----|
| Crecimiento<br>(Ingresos Recursos<br>Propios ) | 4% | 4% | 4% | 10% | 4% | 4% | 4% | 4% | 10% | 4% |
| Crecimiento<br>(Funcionamiento)                | 2% | 4% | 4% | 4%  | 5% | 4% | 4% | 4% | 4%  | 4% |

|                                      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      | 2026      | 2027      | 2028      | 2029      | 2030      |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>INGRESOS DE LIBRE</b>             | 1.168.750 | 1.217.110 | 1.269.023 | 1.322.062 | 1.450.873 | 1.512.722 | 1.578.196 | 1.646.060 | 1.717.462 | 1.888.206 | 1.963.412 |
| <b>Quitar 1% por Ley 99</b>          | 11.687    | 12.171    | 12.690    | 13.221    | 14.509    | 15.127    | 15.782    | 16.461    | 17.175    | 18.882    | 19.634    |
|                                      | 1.157.062 | 1.204.939 | 1.256.333 | 1.308.842 | 1.436.364 | 1.497.595 | 1.562.414 | 1.629.599 | 1.700.287 | 1.869.324 | 1.943.778 |
| <b>FUNCIONAMIENTO</b>                | 526.727   | 537.748   | 558.173   | 582.086   | 604.100   | 633.346   | 659.939   | 689.496   | 719.321   | 751.330   | 783.452   |
| <b>LEY 617 - SIN<br/>DISTRITO</b>    | 46%       | 45%       | 44%       | 44%       | 42%       | 42%       | 42%       | 42%       | 42%       | 40%       | 40%       |
| <b>Funcionamiento<br/>(Distrito)</b> | 34.377    | 36.476    | 38.708    | 41.082    | 43.606    | 46.291    | 49.146    | 52.184    | 55.415    | 58.854    | 62.513    |
| <b>LEY 617 - CON<br/>DISTRITO</b>    | 48%       | 48%       | 48%       | 48%       | 45%       | 45%       | 45%       | 46%       | 46%       | 43%       | 44%       |

Fuente: Cálculos Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (DAHM). Cifras en millones de pesos.

**Indicador de Ley 819 del año 2003.** La Ley 819 de 2003 (Congreso de la Republica, 2003) en el artículo segundo, definió la forma de medir la sostenibilidad del endeudamiento como el Superávit Primario / Intereses, que debe ser mayor o igual a 100%. De esta manera se mide si el ente territorial está en capacidad de pagar las obligaciones corrientes que implica la deuda. Para el caso de Santiago de Cali, este indicador mostró un comportamiento ascendente, con un evidente incremento a partir de la vigencia 2012 cuando se llevó a cabo la retoma de la autonomía tributaria, tal como se ilustra a continuación:

Tabla 15.

Histórico indicador Ley 819 de 2003

| Años  | Superávit Primario | Intereses | Superávit Primario / Intereses |
|-------|--------------------|-----------|--------------------------------|
| 2.007 | 131.439            | 50.377    | 260.91%                        |
| 2.008 | 289.178            | 78.648    | 367.69%                        |
| 2.009 | 266.533            | 67.897    | 392.55%                        |
| 2.010 | 219.574            | 32.180    | 682.33%                        |
| 2.011 | 172.030            | 22.638    | 759.92%                        |
| 2.012 | 260.000            | 25.627    | 1014.55%                       |
| 2.013 | 380.535            | 31.000    | 1227.53%                       |
| 2.014 | 415.859            | 10.797    | 3851.62%                       |
| 2.015 | 407.686            | 12.254    | 3326.96%                       |
| 2.016 | 483.782            | 10.940    | 4422.28%                       |
| 2.017 | 516.799            | 7.846     | 6586.67%                       |
| 2.018 | 200.041            | 3.495     | 5724.22%                       |
| 2.019 | 210.354            | 2.475     | 8499,15%                       |

\* Indicador a Junio del año 2019

Fuente: Subproceso de planeación financiera y presupuestal - DAHM. Cifras en millones de pesos.

Tabla 16.

Calculo Superávit primario – Según Ley 819 de 2003

| DETALLE                         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             | 2025             | 2026             | 2027             | 2028             | 2029             |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ingresos corrientes</b>      | 3.079.779        | 3.171.193        | 3.269.571        | 3.422.403        | 3.578.528        | 3.830.726        | 4.015.271        | 4.211.649        | 4.419.184        | 4.636.628        | 4.941.219        |
| <b>Más: Recursos de capital</b> | 330.921          | 50.260           | 48.087           | 49.529           | 51.015           | 52.546           | 54.122           | 55.746           | 57.418           | 59.141           | 60.915           |
| <b>Utilidades</b>               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ingresos Base</b>            | <b>3.410.700</b> | <b>3.221.452</b> | <b>3.317.658</b> | <b>3.471.932</b> | <b>3.629.543</b> | <b>3.883.271</b> | <b>4.069.393</b> | <b>4.267.395</b> | <b>4.476.603</b> | <b>4.695.769</b> | <b>5.002.134</b> |
| <b>Funcionamiento</b>           | 757.204          | 710.146          | 724.129          | 752.502          | 776.095          | 896.136          | 943.182          | 987.262          | 1.034.932        | 1.082.117        | 1.157.835        |
| <b>Inversión</b>                | 2.633.884        | 2.387.609        | 2.406.932        | 2.550.053        | 2.701.291        | 2.987.135        | 3.126.212        | 3.280.133        | 3.441.671        | 3.613.652        | 3.844.299        |
| <b>Gastos Base</b>              | <b>3.391.088</b> | <b>3.097.756</b> | <b>3.131.060</b> | <b>3.302.555</b> | <b>3.477.385</b> | <b>3.883.271</b> | <b>4.069.393</b> | <b>4.267.395</b> | <b>4.476.603</b> | <b>4.695.769</b> | <b>5.002.134</b> |
| <b>Superávit primario</b>       | 19.612           | 123.697          | 186.598          | 169.378          | 152.158          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |

Cifras en millones de pesos

Fuente: Subproceso de planeación financiera y presupuestal - DAHM.

En la Tabla 16, se plasman los cálculos realizados desde el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, respecto a la proyección que se estima en el comportamiento de este indicador, se demuestra una estabilización a partir de la vigencia 2024, cumpliendo con lo establecido en la Ley 819 de 2003.

**Indicador de Ley 549 del año 1999.** El pasivo pensional se define como las obligaciones laborales constituidas con los trabajadores vinculados al Municipio. A su vez es necesario tener en cuenta que el Sistema Pensional en Colombia ha sido objeto de un proceso de ajustes permanentes mediante las diferentes reformas al mismo que se han llevado a cabo desde la expedición de la Ley 100 de 1993, en cumplimiento a este, el Municipio de Santiago de Cali, expidió el Decreto 0700 de 1995, por medio del cual se incorpora el régimen general de pensiones, fecha en la cual nace la obligación de efectuar cotizaciones para pensión.

Con la expedición de la Ley 549 de 1999, se estableció la obligatoriedad de cubrir el pasivo pensional en la forma prevista en la Ley, tomando las medidas necesarias para cubrir efectivamente estas obligaciones. Es así como el primer paso en este tema, es la elaboración del cálculo actuarial, siguiendo la metodología determinada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para las entidades territoriales a través del programa de levantamiento de historias laborales – PASIVOCOL, tomando como base la información de funcionarios activos, retirados, pensionados y docentes de cada entidad, los resultados de este cálculo preliminar son utilizados como meta de aprovisionamiento de recursos para cada entidad en el FONPET.

El pasivo pensional incluye todas las obligaciones que tenga el Municipio por concepto de personal activo, retirado y jubilados<sup>23</sup> con base al cálculo actuarial, el cual contiene los valores estimados por persona tomando como referencia la edad y el calendario de retiro del funcionario público para la redención del bono pensional. El cálculo actuarial del Municipio de Santiago de Cali con corte a abril de 2018, asciende a \$2.7 billones, con una provisión del 56%, evidenciando un significativo ahorro principalmente en el FONPET con un monto de \$1,06 billones y \$467.003 millones en el patrimonio autónomo.

Tabla 17.

Provisión Pasivo Pensional Municipio de Santiago de Cali

| DETALLE                                                    | VALOR            |
|------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>PASIVO PENSIONAL (A diciembre 31 de 2017)</b>           | <b>2.733.427</b> |
| <b>FUENTES DE FINANCIACION PASIVO (A junio 30 de 2018)</b> | <b>1.534.803</b> |
| FONPET                                                     | 1.067.799        |
| Patrimonio Autónomo                                        | 467.004          |
| <b>PROVISIÓN</b>                                           | <b>56%</b>       |

Cifras en millones de pesos.

Fuente: Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional.

La cifra de \$2.7 billones de pasivo pensional que arroja la página del Ministerio y Crédito Público, corresponde al valor de pasivo pensional 2016 actualizado financieramente. Es importante señalar que el Municipio de Santiago de Cali, a través del Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional – DADII, continúa trabajando en la depuración de la base de datos de PASIVOCOL que es la

<sup>23</sup> Pensiones compartidas.

fuente para la actualización del cálculo actuarial, para incluir las novedades y movimientos que reducen el valor del pasivo pensional

**Indicador de Ley 358 del año 1997.** Este indicador mide la capacidad de endeudamiento que puede adquirir el ente territorial, con el criterio que interés de la deuda / ahorro operacional debe ser igual o menor a 40%, y/o el saldo de la deuda / ingresos corrientes debe ser igual o menor a 80%. A continuación, se ilustra el histórico del comportamiento para el indicador de Ley 359 del año 1997, con corte a junio de la vigencia 2019:

Tabla 18.

Capacidad de endeudamiento. Histórico indicadores Ley 358 de 1997<sup>24</sup>

| Años  | Ingreso Corrientes | Gasto Corrientes | Ahorro Operacional | Intereses | Saldo de Deuda | Interés / Ahorro Operacional | Saldo Deuda/ Ingresos Corrientes | Semáforo |
|-------|--------------------|------------------|--------------------|-----------|----------------|------------------------------|----------------------------------|----------|
| 2.000 | 377.907            | 296.128          | 81.779             | 82.408    | 473.545        | 100,77%                      | 125,31%                          | ROJO     |
| 2.001 | 417.430            | 257.736          | 159.693            | 7.518     | 540.078        | 4,71%                        | 129,38%                          | ROJO     |
| 2.002 | 486.058            | 227.067          | 258.991            | 4.892     | 615.692        | 1,89%                        | 126,67%                          | ROJO     |
| 2.003 | 503.558            | 268.272          | 235.286            | 56.994    | 570.589        | 24,22%                       | 113,31%                          | ROJO     |
| 2.004 | 545.384            | 273.254          | 272.131            | 77.127    | 569.979        | 28,34%                       | 104,51%                          | ROJO     |
| 2.005 | 627.113            | 280.502          | 346.611            | 53.024    | 579.661        | 15,30%                       | 92,43%                           | ROJO     |
| 2.006 | 677.121            | 271.078          | 406.043            | 58.075    | 574.666        | 14,30%                       | 84,87%                           | ROJO     |
| 2.007 | 709.712            | 222.633          | 487.078            | 50.377    | 567.549        | 10,34%                       | 79,97%                           | VERDE    |
| 2.008 | 781.373            | 284.114          | 497.259            | 78.648    | 564.556        | 15,82%                       | 72,25%                           | VERDE    |
| 2.009 | 859.446            | 290.222          | 569.224            | 67.897    | 535.954        | 11,93%                       | 62,36%                           | VERDE    |
| 2.010 | 968.014            | 295.692          | 672.322            | 32.180    | 514.489        | 4,79%                        | 53,15%                           | VERDE    |
| 2.011 | 920.268            | 298.581          | 621.687            | 22.638    | 451.494        | 3,64%                        | 49,06%                           | VERDE    |
| 2.012 | 917.779            | 325.428          | 592.351            | 25.627    | 384.608        | 4,33%                        | 41,91%                           | VERDE    |
| 2.013 | 976.166            | 316.927          | 659.240            | 31.000    | 319.202        | 4,70%                        | 32,70%                           | VERDE    |
| 2.014 | 1.176.934          | 298.288          | 878.646            | 10.797    | 253.781        | 1,23%                        | 21,56%                           | VERDE    |
| 2.015 | 1.372.138          | 396.750          | 975.388            | 12.254    | 191.857        | 1,26%                        | 13,98%                           | VERDE    |
| 2.016 | 1.146.965          | 364.721          | 782.244            | 10.940    | 127.706        | 1,40%                        | 11,13%                           | VERDE    |
| 2.017 | 1.231.380          | 410.962          | 820.418            | 7.846     | 63.842         | 0,96%                        | 5,18%                            | VERDE    |
| 2.018 | 1.011.245          | 423.015          | 588.229            | 3.495     | 110.913        | 0,59%                        | 10,97%                           | VERDE    |
| 2.019 | 896.058            | 265.173          | 630.884            | 2.474     | 224.424        | 0,39%                        | 25,05%                           | VERDE    |

\*2019 indicador a junio del año 2019

Intereses/ Ahorro Operacional <= 40%

Saldo de la deuda / Ingresos Corrientes <= 80%

Fuente: Subproceso Crédito Público – DAHM.

<sup>24</sup> En semáforo rojo las vigencias que se incumple el indicador.

El cálculo de los Ingresos Corrientes en este caso corresponde, según lo determinado en la Ley 358 de 1997, a lo proyectado en los años 2019-2029. Conforme con el artículo 7º de la ley 358 de 1997, los ingresos corrientes de la vigencia 2019 se toman conforme al escenario financiero proyectado y los ingresos de los años subsiguientes 2020-2029 se proyectan en promedio con la meta de inflación del 3,0%; se restan los gastos corrientes que corresponden a los proyectados en el escenario financiero para los periodos 2019-2029; así mismo se descuentan las Vigencias Futuras autorizadas y financiadas con ingresos propios para obtener el ahorro operacional. A continuación, se ilustra la proyección para el indicador de Ley 359 del año 1997:

Tabla 19.  
Capacidad de endeudamiento. Proyección indicadores Ley 358 de 1997

| Cálculo Indicadores – Ley 358/97 |                     |                  |                    |           |             |                            |                       |          |
|----------------------------------|---------------------|------------------|--------------------|-----------|-------------|----------------------------|-----------------------|----------|
| Años                             | Ingresos Corrientes | Gasto Corrientes | Ahorro Operacional | Intereses | Saldo Deuda | Interese s/Ahorro operació | Saldo Deuda/ ing Ctes | Semaforo |
| 2019                             | 1.112.884           | 565.603          | 547.280            | 19.612    | 298.600     | 3,58%                      | 26,83%                | VERDE    |
| 2020                             | 1.226.165           | 581.939          | 644.226            | 54.093    | 417.622     | 8,40%                      | 34,06%                | VERDE    |
| 2021                             | 1.262.949           | 594.170          | 668.780            | 47.390    | 278.415     | 7,09%                      | 22,04%                | VERDE    |
| 2022                             | 1.267.969           | 613.987          | 653.983            | 30.170    | 139.207     | 4,61%                      | 10,98%                | VERDE    |
| 2023                             | 1.273.140           | 637.155          | 635.985            | 12.950    | 0           | 2,04%                      | 0,00%                 | VERDE    |
| 2024                             | 1.278.466           | 744.786          | 533.680            | 0         | 0           | 0%                         | 0%                    | VERDE    |
| 2025                             | 1.283.951           | 785.557          | 498.394            | 0         | 0           | 0%                         | 0%                    | VERDE    |
| 2026                             | 1.289.601           | 825.671          | 463.930            | 0         | 0           | 0%                         | 0%                    | VERDE    |
| 2027                             | 1.295.421           | 865.014          | 430.407            | 0         | 0           | 0%                         | 0%                    | VERDE    |
| 2028                             | 1.301.415           | 906.500          | 394.915            | 0         | 0           | 0%                         | 0%                    | VERDE    |
| 2029                             | 1.307.589           | 962.086          | 345.503            | 0         | 0           | 0%                         | 0%                    | VERDE    |

Cifras en Millones de Pesos

Fuente: Subproceso Crédito Público – DAHM.

Como consecuencia del buen desempeño fiscal y financiero, el Comité Técnico de Calificación No.405 del 3 de agosto de 2018 de Value and Risk Rating S.A., Sociedad

Calificadora de Valores, mantuvo la calificación AA y VrR1- a la Capacidad de Pago de Largo y Corto Plazo del Municipio de Santiago de Cali Distrito Especial. La calificación AA indica una capacidad alta para pagar intereses y devolver el capital, con un riesgo incremental limitado en comparación con otras entidades o emisiones calificadas con la categoría más alta. La calificación VrR1- corresponde a la más alta categoría en grados de inversión.

### **7.1.3 Discusión análisis comparativo, Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes y después de la vigencia 2016.**

Las respuestas obtenidas de la sección 1 de la entrevista realizada al grupo A, demuestran que el tipo de liderazgo que por ende marcaba el estilo de dirección, era según la escala de medición propuesta por Hersey & Blanchard en su Teoría de Liderazgo Situacional – TLS (1988), era tipo E1: *“Líder toma decisión. Alta tarea, baja relación”*. Esto se soporta no solo en el tipo de relacionamiento que se tenía desde la Dirección del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016, sino en la forma de establecer la comunicación con el equipo de trabajo.

Por su parte, las cifras plasmadas en los informes financieros concuerdan con las respuestas recopiladas en a la cuarta pregunta de la sección 1 de la entrevista realizada al grupo A, donde el Municipio empieza a presentar un repunte interesante en su recaudo de los ingresos tributarios a partir de la vigencia 2016, por encima de ciudades tan importantes y ya consolidadas en materia como Bogotá D.C. y Medellín. Lo que explica esta situación, desde lo operativo, es las transformaciones que se llevaron a cabo no solo desde la entrada en vigencia de la nueva estructura por medio

de lo establecido en el Decreto Extraordinario 516 de 2016, sino los cambios en procesos y procedimientos al interior del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, con el claro liderazgo de la nueva Dirección, con lo cual se presentaron enormes mejorías en el ejercicio fiscal y financiero del Municipio, reflejado en el cumplimiento de todos los indicadores financieros de Ley, que desde la vigencia 2012 ya venían presentando buen comportamiento, logrando superar a plenitud el programa de saneamiento fiscal y financiero en la vigencia 2018.

## **7.2 Transformaciones en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, que permitieron alcanzar el saneamiento fiscal**

En el segundo objetivo específico, se trazó la necesidad de identificar los cambios realizados en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, así como sus catalizadores, los cuales generaron las condiciones para lograr el saneamiento fiscal y fortalecimiento financiero del Municipio. Para ello, se desarrolla la sección 2 de la entrevista realizada al grupo A de participantes.

### **7.2.1 Cambios realizados y sus catalizadores.**

En el presente sub punto, se desarrolla el procesamiento de las respuestas recopiladas en la sección 2 de la entrevista realizada al grupo A, a cada pregunta se le asigna el número que tiene en el formato de entrevista, por lo que a cada encuestado se le asigna una letra seguido del número de la pregunta, para darle una identificación a cada respuesta, tal como se demuestra a continuación:

- **Pregunta 5:** ¿Cuáles cambios en los sistemas de información y de atención al ciudadano, como de procesos y procedimientos resalta en el DAHM entre los años 2016 y 2018? Explique su respuesta

Respuesta 5A:

*“...creo que lo primero, fue que existirá los mapas de procesos y procedimientos claros, de allí se pudo sacar el mejor provecho a la incorporación de las TIC, porque no valía tener unos buenos medios sin procesos claros o actualizados”.*

Respuesta 5B:

*“En sistemas de información hemos venido tratando de implementar unos cambios que van mejorar mucho los procesos con todo lo que tienen que ver con los procesos de Hacienda, desde Cobro Coactivo esta la implementación de TRM que es la sistematización del CC en las rentas más importantes, lo que puede permitir una seguridad jurídica y procesal que se pueden presentar en las oficinas de cobro,...los procesos: la implementación del TRM es importantísima, porque nos va a dejar bien posicionados, siempre y cuando se conserve el foco que se le dio, y el procedimiento del cobro se acople al sistema, es muy importante para las oficinas de cobro. La actualización de la información catastral nos va a servir mucho, porque permite que la determinación de los tributos sea más preciso, y con ello serán más precisos los cobros”.*

Respuesta 5C:

*“Actualmente desde finanzas se trabaja en hacer una labor más cercana, no limitarse a un comunicado escrito, sino hacer una llamada para brindar una atención personalizada y despejar las dudas de la mejor manera posible, evitando que surjan menos requerimientos, y eso sirve no solo*

*para que el cliente tenga claridad, sino para nosotros tener claro cuál es el verdadero requerimiento y así cumplirlo adecuadamente”.*

Respuesta 5D:

*“...se han automatizado procesos, por ejemplo, cuando una resolución esta lista, sale un oficio para avisar a la persona que su trámite ya está listo. Esto se implementó a inicios del 2018, que parece muy simple, enviar una carta al ciudadano, descongestiono el punto de atención redujo considerablemente el número de derechos de petición y tutelas. Eso fue un gran avance en transparencia, a medida que pasaban años y las personas no sabían cómo estaba su trámite. Adicional algo muy positivo, es que Catastro tiene su propia ventanilla de atención al usuario, evitando las demoras que se presentaban en la ventanilla única, ya que aquí se tiene un personal capacitado en temas catastrales, para orientar al usuario y haga su radicación de manera correcta,...quizás por ello Catastro sea la única con un equipo tan grande de ingenieros, pero esto ha sido muy positivo, agilizando los tiempos, para los ciudadanos se les garantiza la protección de su información, son menos personas manipulando esta información tan sensible. Se empezó a organizar los requerimientos técnicos para migrar al Catastro Multipropósito, dejando lo mejor posible para que la próxima administración lo desarrolle”.*

Respuesta 5E:

*“Los cambios en sistemas de información han sido muchos, por ejemplo uno de los más importantes fue lo referente a Plusvalía, la cual tomo un significado importante en esta administración, logrando que se incluyera en el proyecto de TRM, registrando un buen movimiento hasta el momento, siendo una renta menor tiene buenos registros apenas se liquida, y en general todos los sistemas quien ha mostrado transformaciones es Hacienda, ya se avanzó en la firma de los documentos de BBPD de las rentas más significativas, para que se*

*sistematicen las rentas que estaban por fuera del sistema se incluyan en el proceso de automatización,...en cuanto a procesos se hicieron los cambios, estaban obsoletos y copiados de SICALI”.*

Los cambios que se presentaron al interior del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, en cuanto a procesos y procedimientos como sistemas de información tanto para la gestión administrativa y operativa, como la comunicación con los contribuyentes, fue prácticamente abrupta y disruptivo, con una actualización de gran parte de los procesos y procedimientos, como la constante gestión para la automatización de muchos de ellos, así como de las Rentas y los servicios, cambiando casi que radicalmente la forma en cómo se hacían las cosas antes del año 2016, lo que en gran parte demuestra los importantes logros obtenidos en materia fiscal y financiera para el Municipio.

- **Pregunta 6:** ¿Qué opinión le merece las decisiones tomadas al respecto desde la Dirección del Departamento?

Respuesta 6A:

*“...las decisiones, han sido acertadas en cuestión de finanzas públicas, se mejoró sustancialmente para fortalecer el Municipio fiscalmente, las directrices fueron las pertinentes”.*

Respuesta 6B:

*“Las decisiones tomadas han sido muy acertadas, con muy buen enfoque, que tienden a solucionar en un alto porcentaje las deficiencias que se venían presentando en la administración, esperando que se materialicen*

*de una buena forma para que la administración surja en todo lo relacionado con los aspectos fiscales y financieros, desde lo tributario”.*

Respuesta 6C:

*“...muy positivas porque la Dirección no piensa solo en Hacienda, sino en el Municipio y en como los recursos que invertimos le puedan llegar a la comunidad”.*

Respuesta 6D:

*“...han apoyado propuestas de cambio que benefician como tal la gestión Catastral, como la base catastral como competencia de Catastro, la ventanilla de atención propia, son temas que se han apoyado desde la Dirección y han permitido ser más ágiles y mejores”.*

Respuesta 6E:

*“...las decisiones que se han tomado desde la Dirección, trascienden el Departamento de Hacienda, para ser decisiones a nivel de ciudad, así no sea muy visible para los contribuyentes, se han tomado decisiones importantes a nivel de ciudad. Por ejemplo, algo importante desde la dirección es el ajuste y reorganización a toda la parte normativa y tributaria de Cali, el Decreto 259 el Decreto 139 de procedimientos tributario, el mismo estatuto de presupuesto que estaba totalmente obsoleto. Llega esta dirección con una persona nueva, con ideas frescas, que llega a modernizar; falta mucho por hacer porque el tiempo fue corto para tanta transformación. Por ejemplo, el conseguir un espacio para el archivo para DAHM en especial para Impuestos y Rentas para el acopio y buen manejo de los documentos en lo visual y la incidencia de accidentes, sabiendo lo importante que es el archivo como memoria institucional”.*

En concordancia con las respuestas obtenidas en la anterior pregunta, para el interrogante 6 de la sección 2 de la entrevista realizada al grupo A de participantes, se demuestra que los cambios no solo se presentaron a nivel procesos, procedimiento y sistemas de información, sino en el relacionamiento con las personas, generando elementos de análisis para poder establecer qué tipo de liderazgo y estilo de dirección se ejerció en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018. Queda claro con las respuestas obtenidas para esta pregunta, que, si bien se le atribuye gran protagonismo a la nueva Dirección en los logros obtenidos en materia fiscal y financiera, no son fruto solamente de quien ejerció tal función, sino de todo el equipo de trabajo, quien fue participe de estas transformaciones mediante un proceso de participación gestado por la nueva Dirección.

- **Pregunta 7:** Retomando el aspecto humano ¿Qué tipo de liderazgo y estilo de dirección identifica se ejerció en el DAHM a partir del año 2016 en comparación con el evidenciado anteriormente? Profundice su respuesta

Respuesta 7A:

*“Han sido diferentes dependiendo de las circunstancias, siendo por momentos participativo y democrático, como también en ocasiones autocrático, pero una parte importante que se abona en esta dirección, es que prevalece la condición de la persona, con la filosofía de que, si la persona está bien, trabaja bien y produce buenos resultados, anteriormente solo prevalecía la condición de cumplir con el contrato establecido. Esto es algo que ha impactado a las personas, que se les tiene en cuenta como ser humano, ha sido muy importante”.*

Respuesta 7B:

*“...el liderazgo con enfoque, con mucha disciplina y seguimiento, buen liderazgo”.*

Respuesta 7C:

*“Actualmente contamos con una Directora que ha querido vincular permanentemente a todos los profesionales y en todos los niveles, eso ha hecho que la gente se sienta importante, que pueda expresar sus conocimientos y eso ha generado satisfacción, teniendo en cuenta que el personal de planta y muchos prestadores de servicios llevan bastantes años en la labor y cuenta con basto conocimiento que es muy valioso, lo que les permite aportar en los procesos,... la nueva dirección, donde se ha llamado a las personas para que participen y aporten la gente se ha movilizado hacia un bien y objetivo común”.*

Respuesta 7D:

*“...se han apoyado muchas gestiones en pro de fortalecer el servicio, por ejemplo, el convenio con la oficina de registro, la actualización catastral, que han aportado a la subdirección logre sus objetivos”.*

Respuesta 7E:

*“Es una persona que se acerca a la gente, con una oficina de puertas abiertas, así suene a frase de cajón, una persona que escucha y se acerca a las personas de todo nivel jerárquico, no ejerce diferencias en ese sentido. Es una persona muy disciplinada y exigente, le gusta el trabajo limpio, he podido interactuar directamente con ella, a diferencia de muchos cargos en los que se estuvo en Hacienda y el director o la directora, o Secretario para entonces, era en su despacho y pocas veces se le veía, entonces ella ha logrado ese acercamiento con las personas con su equipo de trabajo, se preocupa porque las personas estén bien, a*

*pesar de que se quisiera dar y hacer más por las personas, se hace hasta donde realmente es posible. Es muy bueno y humano, no solo es producir, sino que también se visualiza a la persona como ser humano”.*

Entre lo participativo, lo carismático, lo motivacional, lo humano, tanto como el enfoque por los resultados, se puede establecer que el estilo del liderazgo y dirección ejercido en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali entre los años 2016 y 2018, tuvo plena dedicación tanto a las personas como a las tareas, con esfuerzo en alguno de estos aspectos a medida que la situación así lo requirió.

- **Pregunta 8:** Tanto el estilo liderazgo como tipo de dirección ¿Qué tan retador ha sido y en qué grado influenciaron el ambiente laboral en el DAHM entre los años 2016 y 2019?

Respuesta 8A:

*“Precisamente el tener la gente contenta y con satisfacción, hace que la gente este motivada y retada a cumplir con gusto sus actividades”.*

Respuesta 8B:

*“...en el ambiente laboral influyen mucho, porque cuando se tiene un director que tiene enfoque en lo que hace, hace que los subalternos trabajen en la misma dinámica, hacia la misma dirección, que se hagan las cosas bien de forma rápida, y eso es muy importante, enfoque y disciplina es muy importante en un funcionario público,... este liderazgo ha sido muy retador, porque normalmente la percepción de la ciudadanía es que administración pública es muy paquidérmicos, como Hacienda se*

*han mejorado altísimamente en los tiempos de respuesta, no solo en los cobros sino en todo lo que nos compete, se paga más rápido, se cobra más rápido, se responden derechos de petición más rápido, se determinan las obligaciones o los tributos más rápido, se realizan las modificaciones o actualizaciones catastrales más rápido, ha sido un mejoramiento notorio”.*

Respuesta 8C:

*“...muy retador, pues al ser llamado a participar eso convoca”.*

Respuesta 8D:

*“El apoyo que se tenga desde la cabeza del organismo, es fundamental para hacer bien las cosas, y para Catastro ha sido muy importante el apoyo recibido desde la Dirección de Hacienda. Por ejemplo, desde Catastro se hace el trabajo técnico, pero por razones políticas quieran interferir en los resultados de esta labor, cuando se ha hecho con fidelidad según las dinámicas de la sociedad; en esto han sido muy respetuosos desde la cabeza de hacienda sobre las decisiones y trabajo técnicas hechas en Catastro,... este liderazgo ha sido muy retador, los temas de hacienda y catastro son muy sensibles porque tocan muchos intereses, y por ello es clave que se esté convencido que el trabajo técnico está bien hecho, por ello es necesario que la ciudadanía entienda que los administradores públicos hacemos lo que técnicamente debe ser, no lo que algunos interés deseen, porque no se tendría soporte técnico. El no tener estas presiones hace que se logren resultados adecuados”.*

Respuesta 8E:

*“...la influencia ha sido mucha, como coequiperos nos sentimos en la misma línea, la que ella nos muestra las cosas se hacen mejor, lo que hace que todo lo que requiera se haga de la mejor manera y en el menor*

*tiempo, con toda la motivación, de la misma manera como ella está liderando desde la dirección he tratado de seguir la misma línea, trabajar de la mano mancomunadamente con los demás, eso a las personas les gusta. Yo tengo más de 110 personas a cargo y un 90% es contratista, y ellos se sentían como aparte, percibían una barrera, lo que en esta Dirección se ha trabajado para darles un mismo tratamiento y que no se sientan excluidos. Si bien no tienen las mismas implicaciones legales que los de planta, se les hace ver como funcionarios públicos”.*

El constante apoyo en lo laboral y humano, como el dar buen ejemplo de trabajo, terminaron siendo un importante factor de inspiración para los integrantes del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, a partir de la vigencia 2016. Esto sumado a los cambios procedimentales y de sistemas, explican de manera complementaria los logros fiscales y financieros, que son objeto de estudio en la presente investigación.

- **Pregunta 9:** ¿En qué grado considera que todos los cambios mencionados aportaron a lograr el fortalecimiento fiscal y el saneamiento financiero del municipio?

Respuesta 9A:

*“Los aportes al logro fiscal y financiero, fue como el proceso de sembrar una planta, se preparó el terreno adecuadamente, se sembró y regó, se cuidó a medida que fue creciendo, hasta llegar a florecer, eso se hizo en hacienda y fue un gran aporte a tan importante logro”.*

Respuesta 9B:

*“Se aportó en un grado alto a los logros fiscales y financieros del municipio, se deja el listón bien alto, veníamos con un mal concepto de la ciudadanía, donde la administración municipal era sinónimo de lentitud, de paquidermia e ineficiencia, estamos dejando en un grado muy alto la credibilidad y la eficiencia de la administración en este momento”.*

Respuesta 9C:

*“...en un alto grado lo que esta Dirección ha podido contribuir a la comunidad, el DAHM es transversal a todos los organismos de la administración y eje del PDM como soporte para su cumplimiento, por eso todo lo que se hace desde hacienda impacta a toda la administración y comunidad, en eso hacienda ha sido muy acertado y positivo, impactando de la mejor manera a la comunidad, y en eso debemos sentirnos orgullosos de realizar una labor incansable, comprometida y la orientación de nuestra Directora hacia el beneficio de toda la ciudadanía”.*

Respuesta 9D:

*“...estos aspectos han sido clave en los resultados de fortalecimiento fiscal y saneamiento financiero del Municipio, porque hacer una buena actualización catastral, por ejemplo, y no aplicarla correctamente puede tener unos impactos generalmente negativos. El haber realizado la actualización catastral en los tiempos reglamentados, el incursionar en mejorar los sistemas de información y atención al cliente, la migración a los nuevos sistemas que vienen desde el ámbito nacional, han sido aspectos clave en el aporte del fortalecimiento fiscal y saneamiento financiero del Municipio”.*

Respuesta 9E:

*“...se nota que ese tipo de liderazgo ha impactado mucho los logros que se han llevado a cabo desde Hacienda, y para la ciudad. Por ejemplo, la decisión de sacar adelante el Papayaso, no solo le sirve al ciudadano ponerse al día con sus impuestos, también le genera buenos ingresos el Municipio”.*

Se reconoce entonces, tomando como referencia las respuestas obtenidas para la pregunta 9 de la sección 2, entrevista realizada al grupo A de participantes, que los cambios que llevaron a las transformaciones del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, no solo fueron fruto del estilo de liderazgo y dirección ejercida, también fueron fundamentales en el logro como Municipio, de lograr superar el programa de saneamiento fiscal y financiero, lo que es de gran importancia para la ciudad como tal.

#### **7.2.2 Discusión transformaciones en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018.**

Como se evidenció en las respuestas recopiladas en la sección 2 de la entrevista realizada al grupo A de participantes, los cambios que se presentaron en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, abarcaron tres esferas: la primera fue la actualización de los procesos y procedimientos, los cuales estaban rezagados, como el caso del Estatuto Presupuestal, tenía más de 20 años de vigencia, cambiando de manera casi que abrupta la forma de hacer las cosas;

el segundo aspecto, fue la implementación de nuevos y mejores sistemas de información y comunicación, lo que propició un gran avance en la gestión y el relacionamiento con los contribuyentes; como tercer punto referencial, fue el cambio en el aspecto humano, el cual sin duda alguna tuvo gran transcendencia en hacer que los dos primeros funcionaran de la mejor manera. No cabe duda que estos tres ejes de cambio fueron los catalizadores de las transformaciones que se presentaron en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, lo que propiciaron alcanzar el saneamiento fiscal y fortalecimiento financiero del Municipio,

Para efectos del objeto de estudio de la presente investigación, se puede identificar claramente un estilo de liderazgo disruptivo en estos tres ejes, al cambiar la forma en como venían presentando de manera abrupta (CEDE, 2015), así como el enfoque en el cambio de procesos y sobre todo la adopción de las TIC en los mismos (Deloitte, 2017). Sin embargo, el constituirse como un punto de referencia e inspiración, deja claridad que también se tuvo evidencia de un liderazgo transformacional (Burns, 1978), generando motivación en el equipo de trabajo, impulsándolos a dar lo mejor de sí no solo a nivel operativo, sino con sus aportes en la toma de decisiones, basados en su experiencia y el espacio que para ello generó la Dirección.

Por otro lado, las habilidades de relacionamiento y comunicación con los integrantes del equipo de trabajo a todo nivel, como la capacidad de impregnarles su energía, demuestra total claridad que además se tuvo un liderazgo Carismático (Yukl, 2002; Sánchez, 2009). Adicionalmente, la Dirección ejercida entre los años 2016 y 2018 en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, demostró gran habilidad para sortear las diferentes situaciones que se presentaron, sin descuidar

tanto el aspecto humano como el enfoque para la consecución de resultados, evidenciando presencia de una Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1988), en el nivel E2: *“Líder toma decisión y la explica. Alta tarea, alta relación”*.

### **7.3 Elementos del liderazgo que fueron ejercidos en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018**

En el tercer objetivo específico, se propuso determinar los elementos que liderazgo que fueron ejercidos en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018, con los cuales se aportó de manera significativa al lograr el saneamiento fiscal y el fortalecimiento financiero del Municipio de Santiago de Cali. Para ello, en el primer sub punto se procesan las respuestas obtenidas por medio de la encuesta realizada al grupo B de participantes, con lo cual se obtienen calificaciones cuantitativas de aspectos cotidianos que demarcan claramente el liderazgo al interior del Departamento. Como segundo sub punto, se desarrolla la sección 3 de la entrevista realizada al grupo A de participantes, con el cual se obtienen factores clave dentro de la gestión realizada desde la Dirección, que propiciaron los logros en materia fiscal y financiera que actualmente goza el Municipio de Santiago de Cali.

#### **7.3.1 Aspectos del liderazgo y estilo de dirección en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal.**

En el presente sub punto se lleva cabo el procesamiento de la encuesta de 22 preguntas realizada al grupo B de participantes, conformado por 81 funcionarios, el cual conforma una muestra del 10% del total de la población que conforma el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, como parte del proceso de

identificar aspectos del liderazgo y estilo de dirección al interior del Departamento. A continuación, en la siguiente tabla se relacionan las preguntas y el ponderado de las respuestas recibidas al respecto, las cuales tenían una escala cuantitativa con valores 0, 2.5, 5, 7.5 y 10 para cada pregunta, con una ponderación de los promedios al final .

Tabla 20.

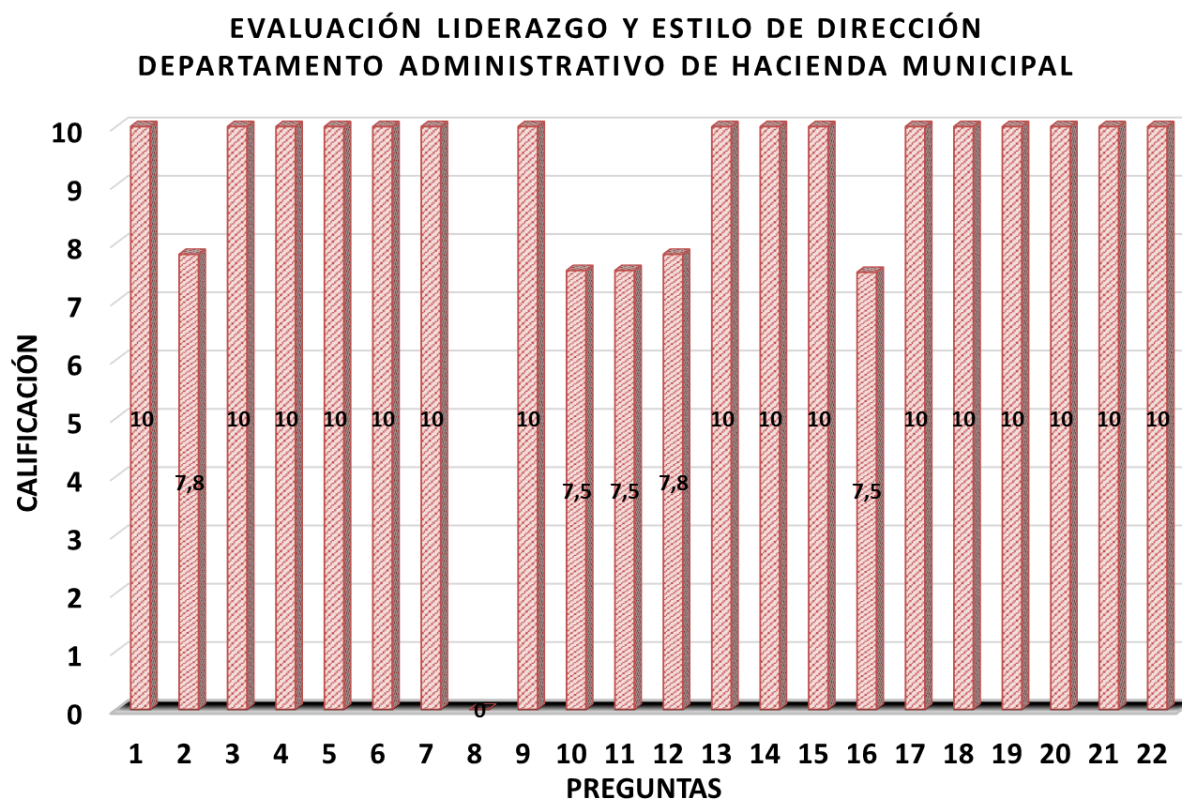
Promedio respuestas encuesta realizada al grupo B de participantes

| Pregunta                                                                                                                                     | Promedio de cada calificación |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Nuestra Dirección confía en que los empleados harán su mejor esfuerzo sin necesidad de supervisión directa.                               | 10                            |
| 2. Los empleados generalmente están comprometidos con los objetivos de la organización y tienen información de los resultados operacionales. | 7,8                           |
| 3. Como empleado, he sido consultado en decisiones importantes relacionadas con las labores que desempeño.                                   | 10                            |
| 4. La Dirección se apoya en los que más saben de la labor o trabajo relacionado con la decisión a tomar.                                     | 10                            |
| 5. La información empresarial relacionada con resultados, estadísticas y retroalimentación se basa en el trabajo de nuestro equipo.          | 10                            |
| 6. Hacemos nuestro trabajo basados en elementos de trabajo en equipo y no en trabajo individual.                                             | 10                            |
| 7. Nuestro equipo participa en la Administración como equipo y no en forma individual.                                                       | 10                            |
| 8. Nuestro salario se paga y contabiliza como equipo y no en forma individual.                                                               | 0                             |
| 9. Todos los empleados son tratados como expertos en su trabajo y no como simples empleados.                                                 | 10                            |
| 10. La Dirección reconoce excelentes resultados de los equipos.                                                                              | 7,5                           |
| 11. La Dirección hace reconocimientos al esfuerzo individual e incremento de habilidades.                                                    | 7,5                           |
| 12. La Dirección está siempre abierta a las sugerencias de los empleados para mejorar los métodos de trabajo.                                | 7,8                           |
| 13. Se reconoce y promueve la innovación e iniciativas para mejorar los métodos de trabajo.                                                  | 10                            |

| <b>Pregunta</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>Promedio de cada calificación</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 14. Nuestro equipo registra datos relacionados con resultados de nuestro trabajo y se visualizan gráficamente para seguimiento a la eficiencia y rendimiento del equipo.                                                                  | 10                                   |
| 15. No esperamos que alguien por fuera del equipo controle los resultados del mismo, más bien nos concentramos en mejorar nuestros propios resultados.                                                                                    | 10                                   |
| 16. Nuestra Dirección promueve la creación de equipos inter organismos para trabajar en solución de problemas, proyectos, servicio al contribuyente u otras situaciones que requieran trabajo en equipo.                                  | 7,5                                  |
| 17. La Dirección define las responsabilidades de nuestro equipo de trabajo en base a los procesos productivos y administrativos de tal manera que cada trabajador asuma responsabilidad por el proceso total.                             | 10                                   |
| 18. La Dirección ha creado y compartido un conjunto de valores que guían el comportamiento de todos los empleados.                                                                                                                        | 10                                   |
| 19. Conocemos la visión a futuro de la Dirección y estamos comprometidos con alcanzarla.                                                                                                                                                  | 10                                   |
| 20. La visión de nuestra Dirección es retadora y motivante.                                                                                                                                                                               | 10                                   |
| 21. Desde la Dirección no se discrimina ni se dan malos tratos a los empleados.                                                                                                                                                           | 10                                   |
| 22. La Dirección promueve la mejora continua desarrollando nuevos productos, servicios y actualizando los existentes, expandiendo mercados con claras estrategias para lograr altos índices de satisfacción en servicio al contribuyente. | 10                                   |
| <b>Promedio calificaciones</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>9,0</b>                           |

Fuente: elaboración propia.

Los resultados que arrojó la encuesta realizada a un total de 81 funcionarios adscritos a los diferentes organismos que conforman el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, lo que conformó una muestra del 10% del total de la población objetivo, fueron en su mayoría altas calificaciones, unas cuantas medias altas y una sola totalmente baja. En el siguiente diagrama de barras se puede apreciar cómo se ven el total de las calificaciones promediadas:



*Figura 12.* Evaluación elementos de liderazgo y estilos de dirección DAHM.

Fuente: elaboración propia.

El respectivo análisis estadístico a estos resultados, arroja que el promedio de 16 preguntas tuvo la máxima calificación de 10, mientras el segunda promedio más alta calificación fue de 7,8 otorgado a 2 preguntas, mientras que 3 de estas obtuvieron un promedio en su calificación de 7,5. Por otro lado, solo una pregunta tuvo un máximo de respuestas con la mínima calificación de 0. Estas cantidades, reflejan un ponderado de 78.2% con la máxima calificación; un 9% con calificación 7.8; para el puntaje 7.5 se obtuvo un 13.7% y el restante 4.5% con la mínima calificación. Lo anterior se ilustra en las siguientes figuras:

### DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CALIFICACIÓN

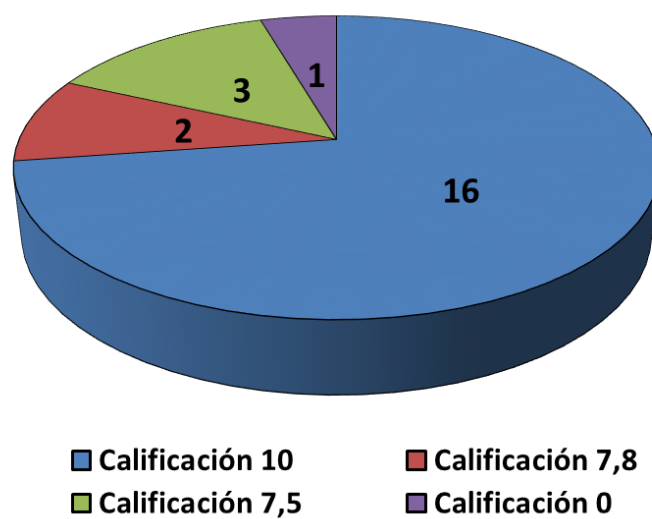


Figura 13. Calificaciones encuesta liderazgo y estilo de dirección DAHM.

Fuente: elaboración propia.

### Ponderación de las calificaciones sobre el total

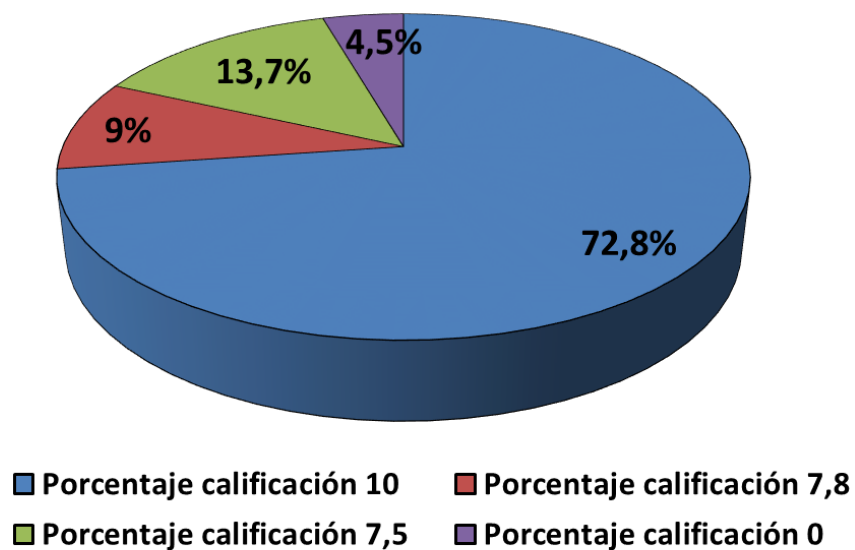


Figura 14. Promedio calificaciones encuesta liderazgo y estilo de dirección DAHM.

Fuente: elaboración propia.

### **7.3.2 Factores clave del liderazgo en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018.**

En el presente sub punto, se desarrolla el procesamiento de las respuestas recopiladas en sección 3 de la entrevista realizada al grupo A, a cada pregunta se le asigna el número que tiene en el formato de entrevista, por lo que a cada encuestado se le asigna una letra seguido del número de la pregunta, para darle una identificación a cada respuesta, tal como se demuestra a continuación:

- **Pregunta 10:** Fiscal y financieramente ¿Cómo aprecia que queda el Municipio para afrontar los retos del futuro con la liderazgo y dirección gestados en el DAHM entre los años 2016 y 2018?

Respuesta 10A:

*“...fiscal y financieramente el Municipio queda bien, los cambios efectuados fueron esenciales, ... seguir pensando en el servidor público como persona ayuda a estos logros”.*

Respuesta 10B:

*“...queda muy fortalecido, tomando unas palabras de la directora, se están realizando muy buenas prácticas, si bien esto no significa que todo se va a hacer perfecto, pero si garantiza que las cosas se hacen como se deben hacer, y eso se traduce es en buenos resultados. No se puede prometer que se van a dejar el 100% de los problemas financieros y fiscales resueltos, pero se deja como se mencionó anteriormente, el listón bien alto en todo lo referente a Hacienda, porque se dejan buenas prácticas como aprendizaje, lo que se refleja en las calificaciones”.*

Respuesta 10C:

*“...el municipio queda muy consolidado, el haber culminado de manera satisfactoria el programa de saneamiento fiscal y financiero es un gran hito, es verdad que hemos adquirido unos empréstitos para cerrar las brechas en infraestructura vial y educativa, pero los ingresos que percibe el Municipio le otorgan la capacidad de cubrir esa deuda, para invertir en todos los programas sociales que el Alcalde entrante realizase. Se hicieron cosas muy sólidas, como el fortalecimiento institucional en lo referente a nuestros sistemas, el tema de la actualización catastral, se ha fortalecido mucho el proceso de fiscalización y determinación, lo que permite que el Municipio pueda recaudar más recursos, lo que se refleja por supuesto en más beneficios para la comunidad a través de los proyectos que se puedan ejecutar”.*

Respuesta 10D:

*“...la gestión catastral que es de gran impacto en el tema fiscal, queda organizado para seguir haciendo su tarea de la mejor manera, capturar el avalúo catastral como es y en los tiempos requeridos. Como reto se tiene un camino trabajado, se están dejando sembradas las semillas de lo que se viene para catastro, que aún se tiene muchas expectativas de los que finalmente debe ser, pero se tiene seguridad que se deja un terreno abonado para continuar mejorando en lo fiscal y demás dimensiones. En estos 4 años se fortalecieron muchas debilidades que se tenían en la subdirección, aún falta mucho por hacer, pero se está trabajando en ello, camino que debe continuar la próxima administración municipal, aunque no se tiene claridad en ese sentido que camino se tomara, sería muy importante que catastro Cali pueda prestar sus servicios a otros municipios vecinos, lo que representa recursos adicionales que Catastro puede traer al municipio vía convenios”.*

Respuesta 10E:

*“...fiscal y financieramente el Municipio hace unos nuevos créditos para infraestructura y educación, siendo esta ultima la gran apuesta de esta administración, teniendo en cuenta que es el vehículo de progreso para toda sociedad, y desde esta administración se le apunto a ello, siendo un gran logro a resaltar, con las escuelas y mejoras al respecto. Si bien se logra por medio de deuda, es una excelente inversión para los buenos resultados de ciudad. En infraestructura era algo que se tenía que llevar a cabo para poder progresar”.*

Las respuestas a la pregunta 10 de la sección 3, entrevista realizada al grupo A de participantes, deja claridad que no solo se logra una situación fiscal y financiera sólida y estable en el Municipio de Santiago de Cali, luego de la gestión realizada en el Departamento Administrativo de Hacienda entre los años 2016 y 2018, sino que se dejan bases que garantizan su constancia en el tiempo, siempre y cuando perdure el estilo de liderazgo y dirección que propicio estos logros.

- **Pregunta 11:** Según su criterio ¿Cómo quedan los sistemas de información y atención al ciudadano, procesos y procedimientos en el DAHM?

Respuesta 11A:

*“...para no tener nada anteriormente se cuenta con unos sistemas con que responder efectivamente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos”.*

Respuesta 11B:

*“...quedan muy bien, como ya se expresó, la automatización de las rentas y los sistemas de información han aportado para acercarse más a los contribuyentes”.*

Respuesta 11C:

*“...prácticamente actualizados frente a las necesidades y expectativas de los contribuyentes”.*

Respuesta 11D:

*“...en sistemas de información y atención al ciudadano queda un trabajo importante realizado, se han hecho depuraciones en los últimos años, siguen existiendo algunas debilidades que afectan a otros organismos de Hacienda, como son los famosos N-Rex que son la identificación de los usuarios o las direcciones de los inmuebles, en estos últimos meses se está haciendo un trabajo importante para sanear lo mayor posible, y dejar un camino de solución. Esto vino de la anterior administración, se ha aprendido en el proceso y de ese camino se seguirán implementando nuevas acciones para corregir estas inconsistencias que afectan al municipio. Para ello, a nivel de información se han invertido recursos como compras de programas y eso ha dado sus frutos”.*

Respuesta 11E:

*“En sistemas de información queda muy bien, con TRM para atención al ciudadano y para los pagos con BCM, se actualiza la ciudad como debe ser, por la importancia de la misma, no se puede estar atrasado en Tecnología de punta. Tener todas las Rentas al día para brindar una atención oportuna, es vital para la relación con la ciudadanía, incluso las rentas que estaban por fuera de la automatización, y se llevaban de manera manual”.*

Las respuestas obtenidas para la pregunta 11, confirman lo expuesto en las preguntas del bloque anterior, en las cuales se establece que los sistemas de información tanto para la gestión administrativa y operativa, como para el relacionamiento con los contribuyentes o ciudadanía, quedan actualizados y en proceso de mejora, con la constante y progresiva automatización de las rentas. En cuanto a los procesos y procedimientos, la actualización de su gran mayoría con la finalidad de responder a las necesidades y expectativas de la sociedad en el tiempo presente, deja muy bien estructurado al interior al Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, teniendo en cuenta que precisamente, estos son la base para una buena, pertinente y provechosa adopción de las TIC.

- **Pregunta 12:** Que elementos o factores clave destaca en el liderazgo ejercido en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018.

Respuesta 12A:

*“...amalgama de todo lo anterior, una sincronía de liderazgo de procesos de las personas, sistemas de información, se dio para que todo funcionara bien, no perfecto, pero en un muy alto nivel”.*

Respuesta 12B:

*“...enfoque, trabajo en equipo, optimización de recursos, el respeto a la persona y la valoración así mismo, porque al ser de libre nombramiento y remoción, por lo general en cualquier problema te cambian, pero acá se*

*ha dado respaldo, lo que hace que perdure la diplomacia, y las buenas prácticas serían los últimos”.*

Respuesta 12C:

*“...en el aspecto humano, fue un salto muy positivo, el hecho de hacer a los funcionarios más participativos de los procesos y hacer que no solo conozcan los objetivos a alcanzar desde la Dirección, sino que se sientan partícipes de ello, hace que aporten todo su conocimiento y esfuerzo. Ese acercamiento, esa confianza, ese espaldarazo que se les dio hace que todos aporten de manera efectiva al logro de las metas en beneficio de la comunidad caleña,... aspectos claves, lo primero es voto de confianza y gran apoyo del Alcalde hacia el DAHM, el hecho de ser proactivo al interior de las actividades que hacemos al interior de la administración y valorar lo que se realiza en los organismos, velando que se cuente con los recursos para poder hacer mejor las labores, son aspectos importantes que nos permitieron conseguir estos importantes logros, y le queda como activo a la administración entrante”.*

Respuesta 12D:

*“...se avanzó pensando en la ciudadanía lo que se ha intentado en la atención al usuario, entendiendo que las personas vienen por una necesidad y generalmente es con premura de tiempo, y ese es el mensaje que se trasmite a la ciudadanía, que se les tiene en cuenta. Lo que se busca es brindar cada vez una mejor atención al usuario, al punto que automáticamente se presten los servicios y deban que acudir personalmente la menor cantidad de veces al CAM,... factores clave, fortalecimiento técnico del equipo ha sido importante en los primeros años de esta administración, en el último año la apertura y transparencia hacia la población, punto que no tiene reversa, ya se abrió Catastro que era algo que parecía muy difícil realizar, y en un tema tan delicado como son las tierras, permitir que las personas puedan acceder, es importante”.*

Respuesta 12E:

*“...en el aspecto humano, se avanzó con este tipo de liderazgo y dirección desde el DAHM, porque cuando se trabaja de la mano con el líder, las cosas funcionan mejor. Cuando se empodera los coequiperos los resultados de evidencian. El cambio se nota en todos los aspectos, con algo tan básico de contar con el líder y sentirlo cerca, a cambio de las direcciones anteriores, donde poco se les veía la cara a los Directores”.*

Prácticamente, los factores claves que se resaltan como los que propiciaron las transformaciones en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018, logrando el saneamiento fiscal y fortalecimiento financiero del Municipio, fueron los resaltados en el sub punto 7.2.2, donde se discutió los resultados de la investigación sobre las transformaciones en el Departamento el este periodo, los cuales resaltan el estilo de liderazgo y dirección enfocados en tres ejes fundamentales: personas, procesos y procedimientos, sistemas de información tanto para gestión como para relación con los contribuyentes.

- **Pregunta 13:** Para las próximas administraciones ¿Qué considera se debería conservar del liderazgo y dirección gestados en el DAHM entre los años 2016 y 2018?

Respuesta 13A:

*“...si las personas no están satisfechas no se puede lograr mucho, se debe seguir con esa tendencia, hay que escucharlos, no inducirlos sino*

*orientarlos, que la gente se sienta valorada, porque estando las personas bien, de allí se logra lo que se quiera”.*

Respuesta 13B:

*“...lo primero que tiene que fortalecer es la asignación de personas de funcionarios en cartera, donde sea técnico en lo que hace, puesto que más allá de ser buena persona, sino se tiene el conocimiento técnico en la labor es muy complejo que se cuente con buen rendimiento, y se cumplan las buenas prácticas. Lo que debe entonces avanzar en fortalecimiento la administración municipal en el futuro, es la asignación de personal técnico en las áreas de cartera”.*

Respuesta 13C:

*“...los procesos que están muy bien definidos y deberían continuar, considero que debe haber una división en la jefatura técnica en fiscalización y determinación, en dos subprocesos. También debería haber unos cambios en tesorería, debería haber una jefatura de pagos, una alcaldía que maneja aproximadamente 4 billones de pesos en cada anualidad, debería contar con una jefatura de pagos, con un grupo de personas dedicadas especialmente a esta actividad. Como último, crear y fortalecer una unidad que se encargue de hacer unos análisis permanentes para el manejo de los excedentes de liquidez del Municipio, y que estos puedan generar unos réditos muy importantes para mejorar la capacidad de brindar beneficios a la comunidad”.*

Respuesta 13D:

*“...la transparencia es algo que debe conservar, no se puede retroceder, antes continuar el camino mejorando el servicio de Catastro. La articulación con los demás organismos, tanto de la Alcaldía como otras entidades externas, en pro de mejorar la gestión Catastral”.*

Respuesta 13E:

*“...recomienda que el Director que llegue sea una persona que se acerque a la gente, que escuche las personas y reciba ideas, como hace la actual Directora, para que se lleve a cabo un buen trabajo en equipo. Seguir con esta línea para continuar con esa senda, no de manera vertical según la jerarquía piramidal, donde el Director está en la cima sin recibir retroalimentación ni opinión”.*

La recomendación generalizada que se recopila con las respuestas obtenidas para la pregunta 13 de la entrevista realizada al grupo A de participantes, resalta lo que ya se profundizó en las respuestas para el interrogante 12, como lo discutido en el subpunto 7.2.2, ósea, el liderazgo ejercido entre los años 2016 y 2018 como eje fundamental para continuar cosechando frutos en materia fiscal y financiera.

### **7.3.3 Discusión elementos del liderazgo en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal.**

Los resultados obtenidos tanto en el procesamiento de la encuesta dirigida al grupo B de participantes, como el desarrollo de la sección 3 de la entrevista realizada al grupo A, como gran parte del desarrollo de la investigación, ayudan a identificar cuáles fueron los elementos del liderazgo que tuvieron presencia en la gestión realizada en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, entre los años 2016 y 2018, los cuales se relacionan a continuación:

- **Liderazgo transformacional:** el lograr ser la inspiración para el equipo de trabajo o seguidores, dadas las cualidades personales como capacidades profesionales (Burns, 1978), dan cuenta de la presencia de la presencia de este tipo de liderazgo en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018.
- **Liderazgo Disruptivo:** el dar un giro radical que cambie abruptamente la forma de hacer las cosas (CEDE, 2015). El que dichos cambios tengan un gran componente de adopción de las TIC en los procesos y procedimientos, con el fin de dar un gran salto diferenciador y actual (Deloitte, 2017).
- **Liderazgo Carismático:** la capacidad de relacionamiento con el equipo de trabajo, involucrándolos humana y estratégicamente no solo en los deberes sino en los triunfos, logrando transmitir la visión de futuro y energía, teniendo a sus subalternos al tanto de los acontecimientos, hace que se presente un liderazgo carismático (Yukl, 2002; Sánchez, 2009).
- **Liderazgo Situacional:** la habilidad para tomar una postura, actitud o rumbo de dirección, conforme lo exigieron las diversas situaciones que se presentaron en el periodo de estudio, logrando armonizar el cuidado del aspecto humanos y la consecución de las metas establecidas, el logro de las metas establecidas, son fiel presencia del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1988).

En cuanto a las Teorías de los Rasgos y del Comportamiento, según los resultados que arrojó el desarrollo del presente proyecto de investigación, en el Departamento

Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali, entre los años 2016 y 2018, se evidenció lo siguiente:

- **Teoría de los Rasgos:** los resultados del desarrollo de la presente investigación confirman lo argumentado por Stogdill (1948), quien definió como rasgos propios de un líder, las personas que se caracterizan por tener gran inteligencia a nivel general, tener iniciativa y confianza en sí mismo, buena comunicación y relacionamiento, la capacidad y deseo de asumir responsabilidades, imprimir dinamismo en sus labores, ser una persona íntegra, además de tener la capacidad de soportar el trabajo bajo presión.
- **Teorías del Comportamiento:** en este caso, se confirmó la presencia de dos teorías. La primera es los estudios de la Universidad Estatal de Ohio sobre la conducta de los líderes (Hemphill & Coons, 1957a; Stogdill, 1963), quienes se destacan por tener los siguientes comportamientos: a) permite que los subordinados sepan que han hecho un buen trabajo; b) establece expectativas claras acerca del desempeño; c) manifiesta preocupación por sus subordinados como individuos; y d) se preocupa porque sus subordinados se sientan tranquilos.

La segunda, es referente a la Teoría de la Rejilla, estudios realizados en la Universidad de Texas (Blake y Mouton, 1964), donde se hace evidente la *“Dirección de Equipo (9,9): la producción deriva de la integración de la tarea y las necesidades humanas”*<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Ver figura 2.

## 8 Conclusiones y recomendaciones

En el presente punto se plasman las conclusiones que arroja la culminación de la investigación, así como las recomendaciones de ello aporta la investigadora,

### 8.1 Conclusiones de la investigación

Evidentemente, es interesante comprender como los elementos del liderazgo identificados en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali<sup>26</sup>, durante la gestión realizada entre los años 2016 y 2018, ayudan a esclarecer cuales fueron los pilares que llevaron al Municipio a lograr el actual estado fiscal y financiero, con el aporte que se realizó precisamente desde la Dirección de este Departamento, dado el impacto que tiene no solo en los demás organismos que conforman la Alcaldía Municipal, sino en la ciudadanía en general, como quedo expresado en la respuesta 9C<sup>27</sup> de la presenta investigación, en la cual se expresó que el aporte al saneamiento fiscal y fortalecimiento financiero fue: *“...en un alto grado lo que esta Dirección ha podido contribuir a la comunidad, el DAHM es transversal a todos los organismos de la administración y eje del PDM como soporte para su cumplimiento, por eso todo lo que se hace desde hacienda impacta a toda la administración y comunidad, en eso hacienda ha sido muy acertado y positivo, impactando de la mejora manera a la comunidad, y en eso debemos sentirnos orgullosos de realizar una labor incansable, comprometida y la orientación de nuestra Directora hacia el beneficio de toda la ciudadanía”*.

---

<sup>26</sup> Véase sub punto 7.3.3, p. 138.

<sup>27</sup> Véase página 122.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación, dan cuenta de la sensibilidad que tiene el estilo de liderazgo y dirección que se ejerza en un organismo tan importante a nivel Municipal, puesto que, de estos dos aspectos, principalmente el primero, pueden desprender resultados acertados para con las necesidades y expectativas de la sociedad, como posiblemente no tan convenientes, teniendo en cuenta el impacto que ello genera en toda la ciudadanía. En ese sentido, por lo menos para Santiago de Cali, el impacto que tuvo el estilo de liderazgo y dirección ejercido en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, fue evidentemente positivo, aportando a que la Entidad se levantara con firmeza, haciendo las veces de soporte estructural y fundamental en el andamiaje de la mismas, con lo cual se honra las palabras de la ex Directora del Departamento Administrativo de la Función Pública, Liliana Caballero Durán, en el prólogo del libro *“Transformar lo Público; perspectivas sobre la reforma administrativa de Santiago de Cali de 2016”*, donde describe de manera interesante el papel que juega la Hacienda en el desarrollo y posterior sostenimiento de la administración pública argumentando: *“.....para este contexto desafiante, se incorporan nuevas secretarías a la cadena de valor de la Alcaldía, remasterizamos Planeación y Hacienda como la columna vertebral sobre la cual debe apoyarse toda una tropa municipal dedicada a juntar oportunidades de progreso.”* (Caballero, 2017, pág. 8).

Como punto para destacar, en el sub punto 7.3.1 donde se analizan aspectos del liderazgo y estilo de dirección en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2018, con el resultado de la pregunta 8 de la encuesta dirigida al grupo B de participantes, la cual se evidencia en la tabla 20 (p. 126) fue de

cero, dado que la pregunta fue: “*nuestro salario se paga y contabiliza como equipo y no en forma individual*”, deja total claridad que no se ejerció un Liderazgo Transaccional (Bass, 1978), no solo por las características radicalmente diferentes que se evidenciaron del Liderazgo Transformacional, sino por la rigidez salarial y contractual de las entidades estatales, las cuales impiden que se ejerza a plenitud un Liderazgo de tipo Transaccional.

Dado lo anterior, se puede dimensionar de manera adecuada el alcance de los logros obtenidos desde el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal – DAHM, en los éxitos gestados durante la Alcaldía en el periodo 2016-2019, cuyo foco de gestión principal fue la reivindicación de contar con unas finanzas publicas sostenibles, logrando como no se pudo en muchos años, una inversión social como eje de progreso para toda la ciudadanía, principalmente en el sector educación, el cual representa el presente y futuro de Santiago de Cali.

## **8.2 Recomendaciones de la investigadora**

Es propicio analizar desde un grupo de investigación de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, cuyo enfoque o línea sea afín, la oportunidad de construir un modelo de formación básica en estilos de liderazgo y dirección para las empresas estatales, el cual sea posible adherir a los procesos de capacitación interna que en ellas se gestan, siendo propulsores en estas entidades del cumplimiento de la Política Institucional de Gestión del Conocimiento (DAFP, 2017), lo que propicia las condiciones para desarrollar una teoría de liderazgo propia de la

Universidad del Valle, tal como en su momento lo hicieron algunas universidades norteamericanas citadas en el Marco Teórico de la presente investigación.

Lo anterior, basado en los resultados de la presente investigación, donde se evidencia la necesidad de contar con conocimientos teórico – conceptuales y prácticos en los cargos de dirección en el sector estatal, el cual requiere de manera prioritaria un cambio abrupto en su estilo de gerencia. Por lo tanto, los elementos del liderazgo identificados en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal de Santiago de Cali entre los años 2016 y 2018, además la forma como fueron complementados entre sí, puede valer como base para iniciar un proceso de formación dirigida, tal como se mencionó en el anterior párrafo.

Un proyecto de investigación que puede surgir a partir del presente, es la identificación de los diferentes tipos de liderazgo que se presentan en los distintos niveles jerárquicos de las entidades estatales, y la forma en cómo se puede generar evidencia de ello en los procesos de gestión del conocimiento, para posteriormente proponer la elaboración de un módulo de capacitación teórico conceptual sobre liderazgo para todos los integrantes de la entidad, buscando consolidar una cultura que propenda por mejorar desde una visión compartida el sector estatal colombiano.

Lo anterior, sustentado en los resultados del presente proyecto de investigación, donde se demostró que el impacto que puede tener en el liderazgo la rigidez de las estructuras burocratizadas, como es la característica de las entidades del Estado, con el espíritu de la autoridad formal como fundamento de dirección, puede superarse ejerciendo un liderazgo con las características relacionadas en el sub punto 7.3.3, en la página 138 de la presente investigación.

## Referencias bibliográficas

Alcaldía de Santiago de Cali. (1996). Decreto Extraordinario No. 01 de 1996. *"Por el cual se dictan las normas sobre la estructura de la Administración Central y las funciones de sus dependencias"*. Santiago de Cali. Colombia.

Alcaldía de Santiago de Cali. (2001). Decreto Extraordinario No. 0203 de 2001. *"Por el cual se compilan el Acuerdo 70 de 2000, Acuerdo 01 de 1996 y las demás disposiciones que lo hayan modificado, adicionado o aclarado que conforman la estructura orgánica y funcional del Municipio de Santiago de Cali"*. Santiago de Cali. Colombia.

Alcaldía de Santiago de Cali. (2016). Decreto Extraordinario No. 411.0.20.0516 de 2016. *"Por el cual se determina la estructura de la Administración Central y las funciones de sus dependencias"*. Santiago de Cali. Colombia.

American Psychological Association. (2017). Normas para citado y referencia bibliográfica. *APA. Sexta edición*. Estados Unidos: Normas APA.

Arrow, Kenneth. (1971). *"A Utilitarian Approach to the Concept of Equality in Public Expenditure"*. En: Quarterly Journal of Economics, vol. 85, No. 3, Aug., pp. 409-415.

Asociación Española de Fundaciones. (2010). El Líder Disruptivo. Serie Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones. pp. 15.

- Banco de la República. (2014). *“Economía de las grandes ciudades en Colombia: seis estudios de caso”*. Colección de Economía Regional Bogotá. Banco de la República. pp. 159-164.
- Baer, K. (2006). *“Capítulo II. La administración tributaria en América Latina: algunas tendencias y desafíos”*. En CEPAL (2006). *Tributación en América Latina. En busca de una nueva agenda de reformas*. pp. 131-160.
- Barros, D. (2016). *Análisis del Concepto de Liderazgo y sus Aplicaciones en el Contexto Empresarial* (Trabajo de Grado en Administración). Bogotá. Colombia. Universidad del Rosario; Escuela de Administración. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12469/79519460-2016.pdf?sequence=13>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B. (1997). *Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. United States. Mind Garden.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. United States. Consulting Psychologist Press.
- Bauzá Bou, G. (2004). *Movilización y Liderazgo*. España: Pirámide.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2001). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Editorial Paidós. 250 páginas.

- Blake, R., Mouton, J. & Bidwell, A. (1962). *Managerial grid*. Advanced Management-Office Executive, (1)9.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: Key orientations for achieving production through people*. Estados Unidos: Gulf Publishing Company.
- Bonilla, E. (2014). *La cultura tributaria como herramienta de política fiscal: la experiencia de Bogotá*. Revista Ciudades, estados y política. Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Estudios Urbanos, Universidad Nacional de Colombia: 21-35, 2014.
- Borrero, Ossa & Tascón. (2008). *Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional*. Cali. Cuadernos de Administración No. 39. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Bromberg, P. (2009). *Cultura tributaria como política pública*. Contrato 629 de 2009. Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad Nacional de Colombia.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caballero, L. (2017) *Transformar lo público; perspectivas sobre la reforma administrativa de Santiago de Cali de 2016*. Aporte realizado en el prólogo. Universidad ICESI y Pontificia Universidad Javeriana. Santiago de Cali. Colombia. Colección El Sur es Cielo Roto. Página 8.

- Caicedo, H. (2006). *Análisis del diseño de los contratos en el proceso de subcontratación de las organizaciones públicas, en el caso de EMCALI EICE*. (Trabajo de grado, Maestría de Organizaciones). Cali: Universidad del Valle.
- Cañar & Ríos. (2016). *Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - Compañía de la Industria Metalmecánica*. (Trabajo de grado, Maestría en Administración). Cali: Universidad del Valle.
- Carazo, P. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, 20, 165-193.
- Carbajal, A. (2017). *Habilidades Gerenciales para la Dirección de Empresas Disruptivas*. (Trabajo de Grado Magíster en Administración). Ciudad de México. México. Instituto Politécnico Nacional.
- Cárcamo, H. (2005). *Hermenéutica y análisis cualitativo*. Cinta moeibo 23:204-216. Recuperado de: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/23/carcamo.htm>
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder: un plan de formación en liderazgo para jóvenes*. México, D.F.: Ediciones Poder.
- Castro, A. & Lupando, P. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, (89), 7-28. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>

Cebreiro, B. & Fernández, M. (2004) "*Estudio de casos*", Diccionario enciclopédico de didáctica. Málaga: editorial Aljibe.

CEPAL. (2013). *Panorama fiscal de América Latina y el Caribe*. Reformas tributarias y renovación del pacto fiscal. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

Collins, J. (2001). *Empresas que triunfan*. España: Deusto Editorial.

Concejo Municipal de Santiago de Cali. (2018). Acuerdo 0453 del 13 de diciembre de 2018. "*Por el cual se expide el presupuesto Municipio de Santiago de Cali para la vigencia 2019*". Recuperado de:  
[http://www.concejodecali.gov.co/Documentos/Acuerdos/acuerdos\\_2018](http://www.concejodecali.gov.co/Documentos/Acuerdos/acuerdos_2018)

Confederación Española de Directivos y Ejecutivos. (2015). *Concepto de Liderazgo Disruptivo*. Recuperado de:  
<http://www.directivoscede.com/es/conocimiento/opinion/liderazgo-disruptivo>

Congreso de Colombia. (1997). Ley 358 "*Por la cual se reglamenta el artículo 364 de la Constitución y se dictan otras disposiciones en materia de endeudamiento*". Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0358\\_1997.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0358_1997.html)

Congreso de Colombia. (1999). Ley 549 "*Por la cual se dictan normas tendientes a financiar el pasivo pensional de las entidades territoriales, se crea el Fondo Nacional de Pensiones de las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones en materia prestacional*". Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0549\\_1999.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0549_1999.html)

Congreso de Colombia. (2000). Ley 617 *“Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional”*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0617\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0617_2000.html)

Congreso de Colombia. (2003). Ley 819 *“Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones”*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0819\\_2003.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0819_2003.html)

Congreso de Colombia. (2012). Ley 1551 *“Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.”*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1551\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1551_2012.html)

Congreso de Colombia. (2012). Ley Estatutaria 1581 *“Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.”*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1581\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html)

Congreso de Colombia. (2018). Ley 1933 *“Por medio de la cual se categoriza al Municipio de Santiago de Cali en Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de Servicios”*. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201933%20DEL%2001%20DE%20AGOSTO%20DE%202018.pdf>

Cortázar, J. (2000). *“Estrategias educativa para el desarrollo de una «cultura tributaria» en América Latina. Experiencias y líneas de acción”*. Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 17 (junio).

Corte Constitucional de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Recuperado de: <http://www.constitucioncolombia.com/>

Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA SAGE.

D'alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. México: Pearson.

Deloitte. (2017). *Liderazgo Disruptivo*. Tendencias Globales en Capital Humano, reescribiendo las reglas para la era digital. Capítulo 6: pp. 77-79.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). Decreto 1499 de 2017. *“Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”*. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Departamento Administrativo de Hacienda Municipal (2019). *Informe de Gestión vigencia 2018*. Municipio de Santiago de Cali.

- (2019). *Informe de Gestión Financiera, situación SICALI y la autonomía tributaria*. Municipio de Santiago de Cali.
- (2019). *Normograma Departamento Administrativo de Hacienda Municipal*. Municipio de Santiago de Cali.
- (2019). *Sobre el Organismo*. Funciones y Organigrama DAHM. Municipio de Santiago de Cali. Recuperado de: [http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/117106/sobre\\_la\\_dependencia\\_hacienda/](http://www.cali.gov.co/hacienda/publicaciones/117106/sobre_la_dependencia_hacienda/)
- Derler, A. (2016) “*High-impact leadership: The new leadership maturity model*”. Bersin by Deloitte.
- Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo organizacional: Teoría y metodología*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGrawHill.
- Fiedler, F. (1978). *The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process*. En L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Einaudi, L. (1946), *Principii di scienza della finanza*, Giulio Einaudi, 2da. Edición, Turín. Versión en español, (1968) *Principios de Hacienda Pública*, 6ta. edición, Aguilar, Madrid.

- Grinell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers, 5.ed. Illinois.
- Hemphill, J. & Coons, A. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management organizational behavior: Utilizing human resources*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1974). *So you want to know your leadership style?* Training and Development Journal, 28 (2), 22-37.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. 7ª edición.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). *Leadership: Do traits matter?* The executive, 5(2), 48-60.
- Kotter, J. (1999). *El líder del cambio: Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: Editorial McGRAW-HILL.
- Kotter, J. (2005). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Harvard Business Review, 83(11), 132-140. Recuperado de: <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/098009100%201334791910.pdf>

- Lewin, K. (1939). *Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods*. American Journal of Sociology, 44(1).
- Lewin, K., Lippett, R. & White, R. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology, 10(1).
- Lewin, K. (1951). *Field Theories in Social Science*. New York: Harper.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Editorial McGraw Hill.
- Likert, R. (1969). *El Factor Humano en la Empresa: su dirección y valoración*. Bilbao - España: Ediciones Deusto.
- Likert, R. (1971). *La organización humana*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1971). *Nuevos estándares de gestión*. São Paulo: Pioneer.
- Londoño, H. & Zamorano, D. (2006). “*Vocaciones histórico-económicas de Santiago de Cali*”, reseña histórica, cadenas productivas y aspectos sociales del Valle del Cauca, D. Zamorano (ed.), Observatorio Económico y Social del Valle del Cauca, Cali.
- López. A. (2008). *El cartel de los sapos*, Editorial Planeta, Bogotá.
- Lucero, C. (2006). *Análisis y Propuestas de Solución al Déficit Presupuestal de las Empresas Sociales del Estado Adscritas a la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá* (Trabajo de Grado Especialización en Finanzas Públicas). Bogotá, Colombia. Escuela Superior de Administración Pública.

Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F.: Thomson Editores.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Editorial McGraw-Hill.

McGregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones* (edición revisada., 34 años) Bogotá D.C.: Editorial McGraw-Hill.

Mejía, S. (2006). *Modelo de Liderazgo en organizaciones cambiantes*. Scientia et Technica, 3(32).

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2012). *Informe Viabilidad Fiscal*, Municipio de Santiago de Cali, Cierre 2010. Dirección General de Apoyo Fiscal. Bogotá DC.

Recuperado de:

[http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG\\_5776597.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_5776597.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

----- (2013). *Informe Viabilidad Fiscal*, Municipio de Santiago de Cali, Cierre 2011. Dirección General de Apoyo Fiscal. Bogotá DC.

Recuperado de:

[http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG\\_9780602.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_9780602.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

----- (2014). *Informe Viabilidad Fiscal*, Municipio de Santiago de Cali, Cierre 2012. Dirección General de Apoyo Fiscal. Bogotá DC.

Recuperado de:

[http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG\\_18322607.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_18322607.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

----- (2014). *Informe Viabilidad Fiscal*, Municipio de Santiago de Cali, Cierre 2013. Dirección General de Apoyo Fiscal. Bogotá DC.  
Recuperado de:

[http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG\\_30388604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_30388604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

----- (2015). *Informe Viabilidad Fiscal*, Municipio de Santiago de Cali, Cierre 2014. Dirección General de Apoyo Fiscal. Bogotá DC.  
Recuperado de:

[http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG\\_36346604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_36346604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

----- (2016). *Informe Viabilidad Fiscal*, Municipio de Santiago de Cali, Cierre 2015. Dirección General de Apoyo Fiscal. Bogotá DC.  
Recuperado de:

[http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP\\_MHCP\\_WCC-052785%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-052785%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

----- (2017). *Informe Viabilidad Fiscal*, Municipio de Santiago de Cali, Cierre 2016. Dirección General de Apoyo Fiscal. Bogotá DC.  
Recuperado de:

[http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP\\_MHCP\\_WCC-090068%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-090068%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

----- (2018). *Informe Viabilidad Fiscal*, Municipio de Santiago de Cali, Cierre 2017. Dirección General de Apoyo Fiscal. Bogotá DC. Recuperado de: [http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP\\_MHCP\\_WCC-144246%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-144246%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

Ministerio de Salud y Protección Social. (1993). Resolución 8430 de 1993. “*Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*”. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.

Molina, Pérez & López. (2016). *Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México*. Sinaloa, México. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales – CICAG.

Rengifo, N. & González, J. (2014). *Riesgo de Corrupción y Finanzas Públicas: Análisis del Municipio de Chía Cundinamarca Dentro del Contexto del Proyecto “Desarrollo Humano y Nueva Ruralidad. Perspectivas Disciplinarias y Transdisciplinarias del Proyecto Región Capital”* (Trabajo de Grado Administrador de Empresas y Contador Público). Bogotá. Colombia. Universidad de la Salle.

Restrepo, J. (2000). Hacienda pública. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

Recuperado

de:

[http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Hacienda\\_p%C3%BAblica](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Hacienda_p%C3%BAblica)

Restrepo, J. (2012). *Hacienda Pública*. Universidad Externado de Colombia. 9 Edición, Bogotá DC.

Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.

Rocha, R. (2000). *La economía colombiana tras 25 años de narcotráfico*, Editorial Siglo del Hombre, unodc, Bogotá.

Rodríguez, J. (2011). *Cultura tributaria*. Propuestas y argumentos para aumentar la justicia fiscal. Paraguay.

Rodríguez, R., Triana, M. & Duarte, J. (2019). *Plan estratégico para mejorar u optimizar los ingresos corrientes de libre destinación del municipio de Pinchote Santander con un horizonte meta al año del 2023* (Trabajo de Diplomado Planeación Estratégica Aplicada a Entidades Publicas). Bucaramanga, Colombia. Universidad Santo Tomás.

Salgado, A. (2007). *Evaluación Del Rigor Metodológico Y Retos*. LIBERABIT: Lima (Perú) 13: 71-78.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. 6ª ed. (pp. 4-52).

Sánchez, I. (2009). *Los estilos de dirección y liderazgo*. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Revista Pensamiento & Gestión, (25), 1-39. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3194/2158>

Singer, P. (1979). *Practical Ethics*, Cambridge: Cambridge University Press,. viii, 237 págs. ISBN 978-0-521-22920-3

Smith, A. (1976). *An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*. The University of Chicago Press. Chicago (pp. 350-351).

Somers, H. (1977). *Finanzas Públicas e Ingreso Nacional*. Fondo de Cultura Económica. México (pp. 45-52).

Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Stoecker, R. (1991): *Evaluating and rethinking the case study*. Social Review, 0038-0261, 88-112.

Stogdill, R. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. The Journal of psychology, 25(1), 35-71.

Stogdill, R. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus: Ohio State University.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Varela, E. (2008). *Burocratización y modos de gestión en los servicios públicos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Williams, L. (2015). *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business*. Second edition. Kindle Edition. ISBN-10: 0-13-399590-9

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Editorial Prentice Hall.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Educación.

Zaleznik, A. (1992). *Managers and leaders: are they different?* Harvard Business Review, 126-135.

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: Bases conceptuales para su implementación*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 608 páginas.

## APÉNDICES

### Apéndice A. Formato Consentimiento Informado

#### DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Proyecto de Investigación

FORTALECIMIENTO FISCAL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI. ANÁLISIS DE LAS TRANSFORMACIONES QUE RESULTARON DE LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA ENTRE 2016 Y 2018

Nombre de la investigadora

Patricia Hernández Guzmán

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La investigadora encargada de desarrollar la presente investigación, PATRICIA HERNÁNDEZ GUZMÁN, informa a todas aquellas personas participantes en el estudio, acerca de los siguientes aspectos:

- Su colaboración en el desarrollo de este estudio, tiene como propósito de estudiar el fortalecimiento fiscal del Municipio de Santiago de Cali, por medio de una comparación descriptiva de las transformaciones ejercidas en la gestión del departamento administrativo de hacienda entre 2016 y 2018.
- Su participación no implica riesgo para la salud o molestia alguna.
- La investigadora tiene el compromiso de responder a los participantes, cualquier duda o pregunta en relación con el estudio, incluso una vez que haya terminado.
- Cada participante, tiene libertad para dejar de participar en el estudio, en cualquier momento y sin recibir una sanción o llamado de atención, de ningún tipo.
- En la presentación del trabajo de grado, se mantendrá la confidencialidad de la información, de modo que no pueda asociarse la identidad de una persona concreta con sus respuestas. La entrevista será identificada con códigos, de forma que se impida tal asociación.

- Este documento lo conservan los investigadores y se archiva de todo ello con la firma de todos los interesados. La declaración de consentimiento adjunta se imprime en dos copias, se firman ambas y se entrega una de ellas, al participante

Yo, \_\_\_\_\_ identificado(a) con la cédula de ciudadanía \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, declaro que he sido informado(a) de los objetivos y fines del presente proyecto de investigación, adelantado por PATRICIA HERNÁNDEZ GUZMÁN, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Además, declaro que me siento conforme con los mismos y que en forma libre y voluntaria, acepto colaborar en el desarrollo del estudio, en mi calidad de funcionario(a) del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal. También he recibido información sobre mi derecho a realizar las preguntas que considere necesarias durante el proceso, así como el derecho a conocer alguna información nueva sobre la investigación, si la hubiera, y a retirarme el proceso cuando lo crea necesario. Reconozco que la presente investigación no representa riesgos para mí, ni beneficios económicos, que no recibiré un pago de dinero por hacerlo. Por otra parte, la información que yo suministre no será relacionada con mi nombre y en ningún caso mi nombre aparecerá en ninguna publicación, solo se registrará un código numérico. Dejo constancia que recibo una copia del presente documento y en caso de querer contactarme con PATRICIA HERNÁNDEZ GUZMÁN, lo haré al teléfono 3117693550 - al siguiente correo electrónico [patricia.hernandez@correounivalle.edu.co](mailto:patricia.hernandez@correounivalle.edu.co). Este documento se acoge a la protección de datos personales contenida en la Ley 1581 de 2012. Expreso mi libre aceptación para responder a las preguntas que se me hagan y para participar con mis respuestas y los datos de mi familiar o estudiante, en el estudio.

El presente consentimiento de informado se firma en Cali, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 2019.

\_\_\_\_\_  
Firma del(a) entrevistado(a)

Nombre:

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistador

Nombre: Patricia Hernández Guzmán

## Apéndice B. Formato Entrevista Grupo A Funcionario Público

GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A FUNCIONARIO PÚBLICO ADSCRITO AL  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI

Proyecto de Investigación

### **FORTALECIMIENTO FISCAL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI. ANÁLISIS DE LAS TRANSFORMACIONES QUE RESULTARON DE LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA ENTRE 2016 Y 2018**

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

#### Sección A.

Análisis comparativo del estado en que se encontraba el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016, frente al estado actual.

1. ¿Qué tipo de liderazgo se reflejó en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016? ¿Cómo eran los rasgos, comportamiento, conducta y relacionamiento con las personas? Explique su respuesta
2. En cuanto a la calidad humana ¿Qué tipo de autoridad se ejercía en el DAHM antes del año 2016? ¿Qué tan retardadora era y que tanto influenciaba en el ambiente laboral? Explique su respuesta
3. ¿Cómo era la comunicación con la dirección del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016? Explique su respuesta
4. En cuanto a los sistemas de información y de atención al ciudadano, así como la gestión fiscal y financiera ¿Cómo se encontraba el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal antes del año 2016?

#### Sección B.

Decisiones tomadas y los procesos realizados que transformaron el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2019, permitiendo lograr el fortalecimiento fiscal del municipio.

5. ¿Cuáles cambios en los sistemas de información y de atención al ciudadano, como de procesos y procedimientos resalta en el DAHM entre los años 2016 y 2019? Explique su respuesta
6. ¿Qué opinión le merece las decisiones tomadas al respecto desde la Dirección del Departamento?
7. Retomando el aspecto humano ¿Qué tipo de liderazgo y estilo de dirección identifica se ejerció en el DAHM a partir del año 2016 en comparación con el evidenciado anteriormente? Profundice su respuesta
8. Tanto el estilo liderazgo como tipo de dirección ¿Qué tan retador ha sido y en qué grado influenciaron el ambiente laboral en el DAHM entre los años 2016 y 2019?
9. ¿En qué grado considera que todos los cambios mencionados aportaron a lograr el fortalecimiento fiscal y el saneamiento financiero del municipio?

### Sección C.

Elementos dentro de las corrientes del liderazgo fueron aplicados en la gestión ejercida en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal, entre los años 2016 y 2018.

10. Fiscal y financieramente ¿Cómo aprecia que queda el Municipio para afrontar los retos del futuro con la liderazgo y dirección gestados en el DAHM entre los años 2016 y 2019?
11. Según su criterio ¿Cómo quedan los sistemas de información y atención al ciudadano, procesos y procedimientos en el DAHM?
12. Que elementos o factores clave destaca en el liderazgo ejercido en el Departamento Administrativo de Hacienda Municipal entre los años 2016 y 2019.
13. Para las próximas administraciones ¿Qué considera se debería conservar del liderazgo y dirección gestados en el DAHM entre los años 2016 y 2019?

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE PARTICIPACIÓN

## Apéndice C. Formato Encuesta Grupo B Funcionario Público

### ENCUESTA PARA IDENTIFICAR ELEMENTOS DEL LIDERAZGO Y EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA MUNICIPAL

Proyecto de Investigación

#### **FORTALECIMIENTO FISCAL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI. ANÁLISIS DE LAS TRANSFORMACIONES QUE RESULTARON DE LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA ENTRE 2016 Y 2018**

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Organismo: \_\_\_\_\_ Nivel Jerárquico: \_\_\_\_\_

1. Nuestra Dirección confía en que los empleados harán su mejor esfuerzo sin necesidad de supervisión directa.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

2. Los empleados generalmente están comprometidos con los objetivos de la organización y tienen información de los resultados operacionales.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

3. Como empleado, he sido consultado en decisiones importantes relacionadas con las labores que desempeño.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

4. La Dirección se apoya en los que más saben de la labor o trabajo relacionado con la decisión a tomar.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

5. La información empresarial relacionada con resultados, estadísticas y retroalimentación se basa en el trabajo de nuestro equipo.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

6. Hacemos nuestro trabajo basados en elementos de trabajo en equipo y no en trabajo individual.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

7. Nuestro equipo participa en la Administración como equipo y no en forma individual.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

8. Nuestro salario se paga y contabiliza como equipo y no en forma individual.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

9. Todos los empleados son tratados como expertos en su trabajo y no como simples empleados.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

10. La Dirección reconoce excelentes resultados de los equipos.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

11. La Dirección hace reconocimientos al esfuerzo individual e incremento de habilidades.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

12. La Dirección está siempre abierta a las sugerencias de los empleados para mejorar los métodos de trabajo.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

13. Se reconoce y promueve la innovación e iniciativas para mejorar los métodos de trabajo.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

14. Nuestro equipo registra datos relacionados con resultados de nuestro trabajo y se visualizan gráficamente para seguimiento a la eficiencia y rendimiento del equipo.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

15. No esperamos que alguien por fuera del equipo controle los resultados del mismo, más bien nos concentramos en mejorar nuestros propios resultados.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

16. Nuestra Dirección promueve la creación de equipos inter organismos para trabajar en solución de problemas, proyectos, servicio al contribuyente u otras situaciones que requieran trabajo en equipo.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

17. La Dirección define las responsabilidades de nuestro equipo de trabajo en base a los procesos productivos y administrativos de tal manera que cada trabajador asuma responsabilidad por el proceso total.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

18. La Dirección ha creado y compartido un conjunto de valores que guían el comportamiento de todos los empleados.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

19. Conocemos la visión a futuro de la Dirección y estamos comprometidos con alcanzarla.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

20. La visión de nuestra Dirección es retador y motivante.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

21. Desde la Dirección no se discrimina ni se dan malos tratos a los empleados.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

22. La dirección promueve la mejora continúa desarrollando nuevos productos, servicios y actualizando los existentes, expandiendo mercados con claras estrategias para lograr altos índices de satisfacción en servicio al contribuyente.

|   |     |   |     |    |
|---|-----|---|-----|----|
| 0 | 2,5 | 5 | 7,5 | 10 |
|---|-----|---|-----|----|

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE PARTICIPACIÓN