

ESTUDIOS DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA A NIVEL DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL ADELANTADOS POR EL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DIVULGACION — C I D I — DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA
1 9 7 5 - 1 9 7 6

I. LA INVESTIGACION EN LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA.

El Decreto-Ley 3119 de 1968 reorgánico de la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP- determina que es función de esta entidad, entre otras, la siguiente:

"i. Actuar, a solicitud del Gobierno, como órgano consultivo para estudiar y proponer soluciones a problemas de racionalización y modernización de la administración pública, dentro del ámbito de sus investigaciones y estudios".

La Escuela Superior de Administración Pública -ESAP- cumple la función mencionada anteriormente a través del Centro de Investigaciones y Divulgación -CIDI- y en desempeño de las mismas, durante los últimos dos años, ha adoptado los siguientes criterios de acción:

- A. Formar y entrenar un "equipo humano" estable y calificado con aptitudes para la investigación y conocedor de los problemas administrativos del país y sus posibles soluciones.
- B. Adelantar investigaciones cuyos resultados den respuestas a problemas administrativos concretos del sector público.
- C. Se ha escogido como campo de acción prioritaria el de la Administración Departamental y Municipal.

II. ESTUDIOS ADELANTADOS DURANTE 1975 y 1976

A. Administración Departamental

- 1. Reorganización Administrativa del Departamento de la Guajira. Iniciado en mayo de 1975 y concluido en julio de 1976.
- 2. Elaboración del Código Fiscal del Departamento de la Guajira. Iniciado en julio de 1976 y entregado en diciembre del mismo año.
- 3. Reorganización Administrativa del Departamento del Magdalena. Iniciado en mayo de 1975 y actualmente en la etapa de implantación de la nueva estructura y de diseño de sistemas y procedimientos.
- 4. Reorganización Administrativa del Departamento del Cesar. Iniciada en noviembre de 1975 y actualmente en la etapa de implantación de procesos administrativos.
- 5. Elaboración del Código Fiscal, Código de Rentas y Manual de Auditoría para el Departamento del Cesar. Iniciado en abril de 1976. El Código Fiscal fue entregado en enero de 1977 y los demás documentos están en la etapa de discusión con las autoridades departamentales.

B. Administración Municipal

1. En abril de 1975 se entregaron a la Administración Municipal de Ibagué y al Departamento Nacional de Planeación los resultados de un estudio realizado en esa ciudad. Este estudio tuvo el carácter de experimental y sus objetivos fueron la identificación de los problemas administrativos de una ciudad intermedia, un análisis de los mismos y el planteamiento de posibles soluciones y la formación de un equipo de profesionales que conociera estos problemas y pudiera posteriormente utilizar este entrenamiento en otros estudios a nivel municipal.

2. Reorganización Administrativa de la ciudad de Montería. Iniciado en noviembre de 1976 y actualmente en la etapa de preparación de propuestas de estructura administrativa.

III. CONTENIDO DE LOS ESTUDIOS DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

Los estudios de Reorganización Administrativa que se están adelantando en la actualidad a nivel departamental o municipal, abarcan, en general, los siguientes aspectos:

A. Diseño de una estructura administrativa para la Administración Central, en la cual se determinan las funciones de las diferentes dependencias, y las líneas de autoridad y coordinación entre ellas.

Dentro de este diseño se analizan las relaciones de la Administración Central con las entidades descentralizadas y con

entidades de otros niveles de Gobierno.

El estudio de estructura administrativa incluye además, los siguientes aspectos:

1. Funciones a nivel de dependencia.

2. Planta de Personal y escala salarial.

3. Manual de funciones por cargos.

B. Elaboración de un Estatuto de Administración de personal que incluye mecanismos de selección, adiestramiento y evaluación del desempeño y promoción, registro y control y régimen disciplinario.

C. Elaboración de un Sistema de Planeación que incluye un proceso permanente de ubicación de necesidades y formulación de proyectos, y un sistema de información que haga posible el diseño de programas sectoriales y planes de desarrollo de acuerdo con las prioridades fijadas por el ejecutivo. Así mismo se diseñan mecanismos presupuestales que permitan una adecuada coordinación en la ejecución y control de los proyectos y programas.

D. Diseño de los sistemas y procedimientos necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización propuesta, a nivel central, y determinación de la clase de información que esos sistemas deben producir para la toma de decisiones administrativas y su periodicidad. Estos

Sistemas se consignan en los siguientes manuales:

1. Presupuesto.
 2. Contabilidad y Tesorería.
 3. Normas y procedimientos fiscales:
 - Estatuto Contable
 - Reglamentación de giros
 - Normas de auditoría.
 4. Adquisiciones y Suministros.
 5. Archivo y Correspondencia.
- E. Elaboración del Código Fiscal que comprende los siguientes aspectos:
1. Régimen de Contratos Administrativos y de Bienes.
 2. Régimen de Rentas, Tesorería y Presupuesto.
 3. Régimen de Contraloría.
 4. Normas especiales para Municipios. (En códigos departamentales).
- F. Elaboración del Código de Rentas, que abarca los siguientes aspectos:

1. Renglones rentísticos.
2. Procedimientos de recaudo y control.
3. Infracciones contra las rentas.
4. Sanciones, procedimientos y recursos.
5. Normas especiales para Municipios. (En códigos departamentales).

IV. METODOLOGIA

El objeto de la reforma administrativa, el cambio planeado en la es-

tructura de la organización, condiciona en gran parte la metodología de trabajo del equipo del CIDI, ya que un cambio cualitativo de tal magnitud no es concebible sin la debida participación y movilización de las personas reclutadas por la organización. Estas personas, muchas de ellas antiguos funcionarios (o políticos), presentan a menudo una clara resistencia a toda innovación ya que todo cambio desarraiga y crea inseguridad, y además porque ex-ante el funcionario tiene dificultades para comprender que los mejoramientos administrativos pueden repercutir, no solo en mejoramiento de la organización, sino también en su propio provecho al racionalizarse las tareas que le son encomendadas.

Este proceso de "cambio desde adentro" implica que la participación de los funcionarios se realiza en todos los momentos del estudio, lo cual generalmente facilita el proceso de implantación por el conocimiento previo que de los nuevos procesos tienen quienes deben ponerlos en ejecución.

Por tanto el CIDI, asesora a las administraciones, no sólo en el proceso de determinar los cambios necesarios, sino también en la creación de una motivación adecuada en los funcionarios, en la determinación del proceso de implantación en todos los aspectos, en el adiestramiento en el servicio del personal vinculado y en la evaluación de los resultados y el seguimiento del proceso de puesta en marcha de la nueva organización, hasta, es de esperarse, crear condiciones para que el proceso se pueda autoajustar a nuevas situaciones.