

**INVESTIGACION Y CAPACITACION EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA DE COLOMBIA**

LUIS OSWALDO BELTRAN JARA

I. LA INVESTIGACION

En la función pública colombiana, especialmente desde el año de 1968 se ha venido impulsando la realización de estudios e investigaciones sobre la problemática del sector estatal. A continuación presentaremos la descripción de algunos proyectos concluidos y en curso:

- 1) "Diagnóstico Socio-Ocupacional de la Administración Pública". Este estudio realizado por Fanny Salazar SOIAP- en el año de 1974 aborda el problema a través de las siguientes variables:
 - a) Edad de los funcionarios
 - b) Ingresos
 - c) Estado Civil
 - d) Escolaridad
 - e) Sexo
 - f) Tasas de permanencia en la Administración Pública.
 - g) Tasas de rotación
 - h) Promoción dentro de la Administración Pública.
 - i) Valores de los funcionarios públicos.
- 2) "Ejecutivos del Sector Público: Algunas Características y Consecuencias para el Entrenamiento". Encuesta realizada en 1976 entre un grupo de

ejecutivos del sector público en cuatro Departamentos del país. El trabajo de José Alvarez Madrid, Asesor NN.UU., y un grupo de colaboradores del Servicio Civil y la ESAP consideró los siguientes niveles:

- a) Características de los ejecutivos, Generales, Edad, Sexo, Estado Civil, y Estabilidad en los Cargos.
 - b) Coordinación Interinstitucional: Prioridades percibidas de coordinación Intercambio de Información.
 - c) Participación en la Toma de Decisiones: Participación propiamente dicha y comunicación interna.
- 3) "Formación de Recursos Humanos para la Administración Pública Colombiana". En colaboración con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD- con sede en Caracas. La parte colombiana de esta investigación fue asumida por la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-. El relevamiento de la información y la versión preliminar se ejecutaron entre los años de 1976 y 1978. Los aspectos principales del ese estudio son:
 - a) La Demanda Estatal de Administradores.
 - b) El perfil del Administrador Pú-

- blico.
- c) El Sistema Universitario de formación de Administradores. Análisis cuantitativo.
 - d) La Formación de Administradores en las Universidades. Revisión cualitativa.
 - e) Algunos puntos de referencia para la formación del Administrador Público necesarios.
- 4) "Evolución de la Administración Pública Colombiana". Este estudio que la ESAP inició en Noviembre de 1978 concluirá en Enero de 1980. Presenta los rasgos principales de la estructura organizativa del Estado y de la Administración Pública desde 1886 hasta 1979. Así mismo muestra las tendencias principales durante el mismo período del proceso administrativo público: Organización de la Rama Ejecutiva del Poder Público, Evolución de la Planeación, del Sistema Impositivo, del Presupuesto Estatal, y del Control Fiscal en Colombia. Metodológicamente se han señalado los siguientes períodos en la Investigación:
- a) La Regeneración y la Administración Pública. 1886-1920
 - b) Pedro Nel Ospina, La Misión Kemmerer y la Administración Pública 1920-1930.
 - c) El Liberalismo y la Administración Pública. 1930-1945
 - d) La Crisis Institucional y la Administración Pública. 1945- 1957.
- e) El Frente Nacional y la Administración Pública. 1957-1979.
- 5) "Las Empresas de Servicios Públicos en el Municipio Colombiano". Esta investigación se inició en enero de 1979 en la Escuela Superior de Administración Pública y se encuentra en su fase de recolección documental y aplicación de encuestas. Comprende aspectos esenciales tales como los siguientes:
- a) Descripción general de las empresas de servicios públicos.
 - b) Formas organizativas de las empresas de servicios.
 - c) Aspectos administrativos de las empresas de servicios públicos.
 - d) Descripción y análisis de los sistemas de tarifas.
 - e) Aspectos financieros de las empresas públicas municipales.
 - f) Problemas estructurales de las empresas de servicios públicos.
 - g) Alternativas organizacionales y administrativas de las empresas de servicios públicos.
- 6) "El Control de Gestión en las entidades descentralizadas del orden nacional". Este trabajo iniciado en 1974 por Pedro Felipe Ibarra se encuentra actualmente en revisión en el Centro

de Investigaciones de la Escuela. Comprende los siguientes aspectos:

- a) El Control Político o Parlamento.
 - b) El Control Administrativo y Presupuestario.
 - c) El control numérico legal.
 - d) Los problemas de congruencia entre las relaciones del gobierno central y las entidades descentralizadas.
 - e) El Control de resultados y la contabilidad analítica.
 - f) Propuesta de control de gestión para las entidades descentralizadas del orden nacional.
- 7) Evaluación de la aplicación de las técnicas modernas de administración de recursos humanos (D.O., A.T.) a la Administración Pública Colombiana. Esta investigación se inició en agosto de 1979 con un grupo interdisciplinario en la Unidad de Adiestramiento y en el Centro de Investigaciones de la Escuela.

Las etapas previstas para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

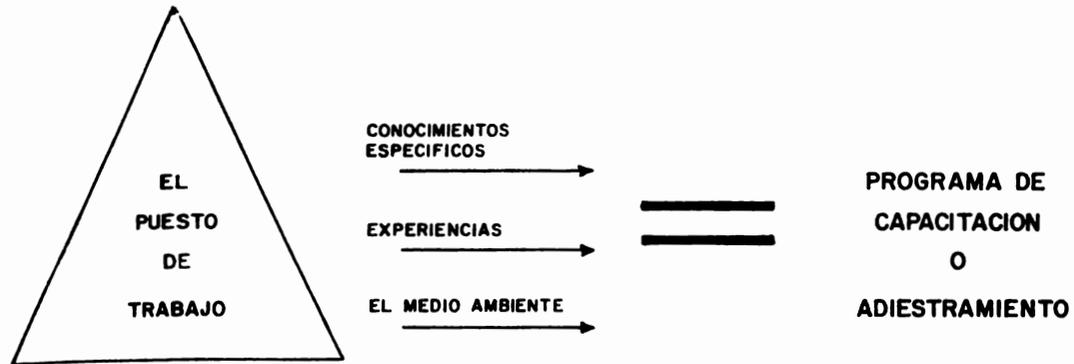
- a) Descripción de los métodos modernos en la administración de personal. Determinación de sus supuestos básicos.
- b) Ley 19 de 1958. Supuestos Básicos.
- c) Decreto 2400 de 1968. Supues-

tos Básicos.

- d) Decreto 1950 de 1973. Supuestos Básicos.
 - e) Decreto 1042 de 1977. Supuestos Básicos.
 - f) La Concepción Fundamental de la Función Pública Francesa.
 - g) Opciones organizativas y procedimentales de la Administración de Personal en Colombia.
 - h) Hipótesis Socio-Antropológicas y la Función de Personal en Colombia.
- 8) "Inventario de Recursos de Capacitación". El Departamento Administrativo del Servicio Civil -DASC- ha venido realizando una encuesta con el personal ejecutivo y profesional de las entidades públicas sobre recursos de capacitación. Se quiere con esta información obtener los elementos de juicio que permitan elaborar un modelo integrado de capacitación en el cual se obtienen los recursos con que se cuenta y se integren los distintos elementos para lograr una cobertura mayor y una programación integrada a unos principios básicos. Hasta el momento la investigación se ha realizado en la ciudad de Bogotá, y se adelanta en Cali y Medellín. Los niveles de información se refieren a:
- a) Presupuestos para capacitación
 - b) Programas que se adelantan
 - c) Recursos académicos
 - d) Recursos físicos

EL ADIESTRAMIENTO: ENFOQUES

ENFOQUE INDIVIDUAL



- e) Programación y selección de participantes.
- 9) "Análisis Salarial y Prestacional". El Departamento Administrativo del Servicio Civil -DASC- ha venido ejecutando un pormenorizado estudio sobre los Sistemas Salariales y Prestacionales de los Sectores Privado y Público con el fin de iniciar un análisis comparado de los factores constitutivos de dichos sistemas con el propósito de buscar a largo plazo un modelo que permita al sector público una adecuada política de reclutamiento.
- 10) "Manual Nacional de Capacitación para el Sector Público". Este documento elaborado por la División de Desarrollo de Recursos Humanos del Departamento Administrativo del Servicio Civil -DASC- contiene la Organización de la Capacitación en la Administración Pública Colombiana; el Proceso de la Capacitación; las Ayudas y Materiales Audiovisuales en el Proceso de la Capacitación.
- 11) "Manual de Organización de la Rama Ejecutiva del Poder Público: 1978". Este trabajo presenta la Estructura Orgánica de la Administración Nacional derivada de las normas expedidas en desarrollo de la Reforma de 1968. Contiene la descripción, la estructura y la compilación normativa de los Ministerios, Departamentos Administrativos y de los organismos adscritos y vinculados a los mismos.

En Colombia la Ley 19, se produce un gran esfuerzo por racionalizar el Estado Colombiano. "En ella se previó la necesidad de organizar la Administración Pública sobre fundamentos universalmente aceptados y fracasados en Colombia una y otra vez por la falta de continuidad en el pensamiento de los gobiernos y de decisión de combatir intereses políticos sin ninguna importancia.... ahora estamos viendo muy claro como los problemas fundamentales de Colombia se inician todos con una tarea de adiestramiento y educación. Aún obtenidos los recursos financieros que nos permitan alterar favorablemente las formas económicas y sociales primitivas, no es posible dominar con eficacia y economía las palancas principales de una nación y un Estado moderno, sino se preparan con celeridad para cumplir" (Alberto Lleras Camargo, 29 de marzo de 1962).

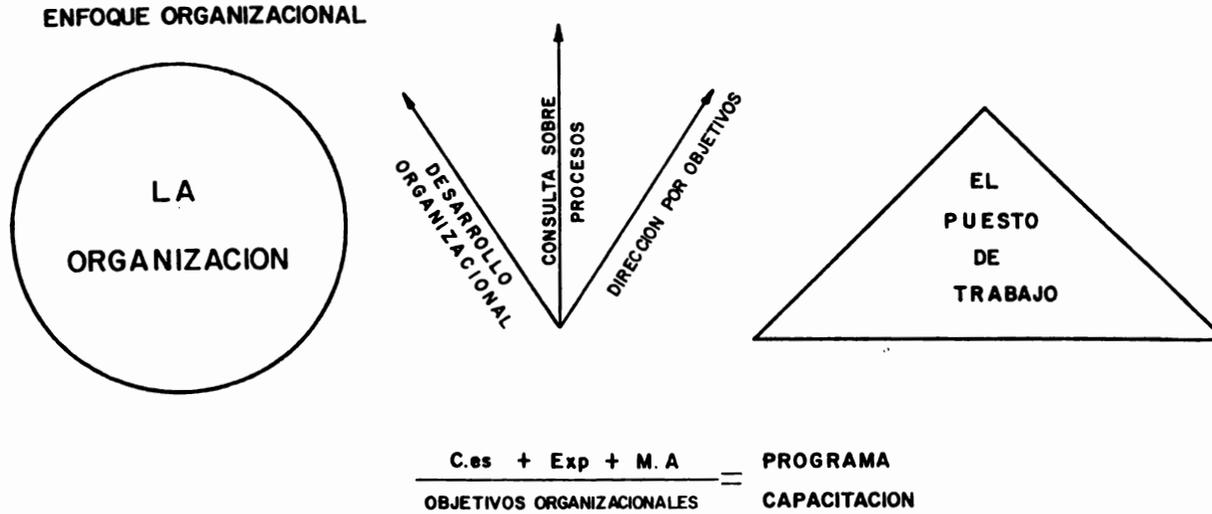
La misma Ley 19 de 1958 crea la Carrera Administrativa en Colombia, organiza un sistema de planeación y crea el Servicio Civil, la Secretaría de Organización e Inspección de la Administración Pública de la Presidencia de la República (SOIAP) y la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-. En el año de 1968 y especialmente en el Decreto Ley 2400 se consolida la capacitación de los funcionarios públicos en Colombia. Se establece que para preparar el personal que requiere la Administración, mejorar los conocimientos de los empleados y facilitar los ascensos, el Gobierno fijará una política de capacitación, que comprenderá la formación, el adiestramiento y el perfeccionamiento de acuerdo con las necesidades y el nivel de preparación de los recursos humanos que aquella demanda.

II. LA CAPACITACION

En el año de 1958 al expedirse en Colom-

La responsabilidad en la fijación de políticas y planes generales en materia de adiestramiento y perfeccionamiento del perso-

EL ADIESTRAMIENTO: ENFOQUES



nal en servicio corresponde al Departamento Administrativo del Servicio Civil -DASC- y a la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-, en consulta con los diferentes organismos administrativos.

El Decreto Ley 2400 también, estatuyó los siguientes principios relacionados con el adiestramiento y la capacitación de los servidores del Estado:

- 1) La formulación de programas con el fin de ampliar los conocimientos, desarrollar las habilidades y aptitudes del personal en servicio y de obtener un mayor rendimiento del empleado en desempeño de sus funciones, se hará por los diferentes organismos con la asesoría del Departamento Administrativo del Servicio Civil y de la Escuela Superior de Administración Pública, con base en la investigación de necesidades y en atención a las prioridades que de la ejecución de la política general del Gobierno se derivan.
- 2) El ejercicio del derecho de participación en programas de capacitación implica para el empleado seleccionado para adelantarlos obligación de atenderlos con regularidad, realizar las prácticas, rendir las pruebas, y en general, observar los respectivos reglamentos.
- 3) Para la realización de los programas de capacitación los organismos de la Administración Pública podrán realizar convenios entre sí y con los centros educativos públicos y privados legalmente aprobados que ofrezcan programas acordes con las necesidades a satisfacer.
- 4) Los organismos de la Administración

Pública tienen la obligación de determinar las necesidades de capacitación, de formular los programas correspondientes, de incluir dentro de sus presupuestos los recursos necesarios para financiarlos, de determinar los empleados que deban participar en aquellos de permitirles su asistencia en forma regular y de valorar los resultados obtenidos.

- 5) Las entidades encargadas de impartir la capacitación tendrán la obligación de desarrollar los programas utilizando sistemas adecuados a la naturaleza de los recursos, al nivel de los participantes y a los objetivos que se pretendan obtener. Igualmente deberán rendir a los organismos informes sobre cumplimiento de los programas y el aprovechamiento de los participantes.

En desarrollo de las disposiciones que venimos comentando el Departamento Administrativo del Servicio Civil – DASC – y la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP – vienen realizando un amplio programa de formación, especialización y capacitación de servidores estatales que muy brevemente, nos permitimos presentar a continuación.

El Departamento Administrativo del Servicio Civil -DASC-, dentro del plan nacional de desarrollo de personal viene realizando el programa de *Orientación al Servicio Público*. El Decreto 1728 de 1976 estableció este programa el cual contempla la participación obligatoria de quienes se vinculen a la Administración en cursos destinados a proporcionarles una visión general del Estado y de su actividad admi-

VARIABLES INDIVIDUALES QUE INCIDEN EN EL
PROCESO DE CAPACITACION



nistrativa.

El curso de orientación al servicio público se ha venido realizando en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín y a él concurren funcionarios del nivel directivo y asesor, profesional y técnico, administrativo y operativo. Hasta el presente han participado 1787 funcionarios adscritos a más de 72 entidades oficiales.

Así mismo el Departamento Administrativo del Servicio Civil -DASC- ha venido realizando una serie de Seminarios y Encuentros orientados a preparar el personal de los distintos niveles en áreas tales como: Formación de Instructores, Manejo de Grupos, Análisis de Necesidades de Capacitación, Bienestar Social, Técnicas de Capacitación, Régimen Jurídico de los Empleados Públicos.

En el período transcurrido desde julio de 1978 hasta julio de 1979 han participado 582 funcionarios en Encuentros de Jefes de Personal, Jefes de Capacitación, Directivos del Gobierno Municipal, Directores de Entidades Nacionales y Directores del Gobierno Departamental. Estos Seminarios y Encuentros han llegado en Bogotá, Cali y Medellín a más de 85 entidades estatales del orden nacional y territorial.

En cuanto a la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP- que como recordamos tiene como objetivos exclusivos la enseñanza, investigación y difusión de las ciencias y técnicas concernientes a la administración pública, y en particular, el adiestramiento y perfeccionamiento del personal al servicio del Estado, podemos sintetizar los programas de formación, especialización y capacitación de funcionarios de la siguiente manera:

A. Subdirección Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas

La Facultad tiene como objetivos *preparar administradores públicos* a nivel *profesional*, mediante la enseñanza de las ciencias políticas y las técnicas afines, dotándolos de los instrumentos conceptuales, las actitudes y destrezas que los habilite para asumir el papel de líderes en el análisis y solución de los problemas políticos, económicos y sociales del país.

El plan de estudios comprende varias áreas que se van cubriendo simultáneamente con el fin de proporcionar una visión general y un conocimiento amplio de los problemas nacionales y mundiales y una preparación específica para desempeñar cargos directivos en el servicio oficial. Las áreas son las siguientes:

- 1) Area Administrativa: Administración General, Introducción a la Administración Pública, Organización y Métodos (I y II), Administración de Personal (I y II), Administración de Materiales, Teoría de la Organización, Técnicas de Dirección, Comportamiento Humano en la Organización, Análisis Administrativo, Electivas Administrativas (I y II), Gestión de Empresa Pública, Planeación Administrativa, Administración Financiera, Administración Local y Regional, Prácticas Administrativas.
- 2) Area Socio-Política: Historia Social Moderna de América Latina, Historia del Pensamiento Político, Introducción a la Ciencia Política, Sistemas Políticos Comparados (I y II), Problemas Económicos y

AREAS DE LA FORMACION Y CAPACITACION



- **ADMINISTRADORES PUBLICOS (pregrado)**
- **ESPECIALISTAS EN ADMINISTRACION PUBLICA (posgrado)**
- **ADIESTRAMIENTO EN SERVICIO**
 - **ENSEÑANZA DE DESTREZAS ADMINISTRATIVAS**
 - **INDUCCION (orientación) AL SERVICIO**
 - **SENSIBILIZACION DE LOS NIVELES SUPERIORES**
- **REFORMAS NORMATIVAS Y PROCEDIMENTALES (CINAP)**

Sociales de América Latina (I y II), Problemas Económicos y Sociales de Colombia, Electiva Política (I y II), Sociología (I y II), Teorías Sociológicas de América Latina, Metodología de la Investigación (I y II).

- 3) Area Jurídica: Derecho Constitucional (I y II) Derecho Administrativo (I y II).
- 4) Area Económica: Economía (I,II, III y IV), Sistemas Económicos Públicos, Economía Política, Finanzas Públicas, Economía Internacional, Desarrollo Económico, Presupuestos, Planeación Económica.
- 5) Area Instrumental: Matemáticas (I, II, III), Estadística (I, II y III), Álgebra Lineal, Matemáticas Financieras, Contabilidad General, Contabilidad de Costos, Análisis de Estados Financieros, Contabilidad Pública, Métodos de Programación y Control, Preparación y Evaluación de Proyectos.

La duración de la carrera de Administrador Público, es de 10 semestres incluyendo un semestre de prácticas administrativas que se lleva a cabo en entidades del sector público y que pretende aplicar la formación teórica recibida a solución de problemas concretos de las entidades oficiales. El título que se otorga a quien cumple los requisitos académicos es el de Administrador Público.

La Facultad tiene dos jornadas siendo la nocturna exclusiva para funcionarios al servicio del Estado.

Desde el año de 1965, en que terminó la primera promoción de Administradores Pú-

blicos, han egresado 909 profesionales de los cuales 706 son del programa diurno y 203 del nocturno.

El tipo de formación que se imparte en la Facultad cubre dos áreas fundamentales: Tecnología Administrativa Pública y Ciencia Política. En la actualidad cursan los programas de Administración, en las dos jornadas, un número de 718 estudiantes, siendo del programa nocturno 409 funcionarios y 309 del diurno.

Del profesorado que imparte la docencia, alrededor del 20o/o están vinculados a planta y el 80o/o restantes son profesores de hora cátedra, que laboran en instituciones del Sector Público Colombiano.

B. Subdirección de Posgrado:

La unidad de Posgrado ejecuta programas para formación de personal de alto nivel que está vinculado a la Administración Pública. Estos estudiantes son funcionarios de Bogotá y distintas regiones del país que tienen profesiones técnicas y de áreas sociales y reciben en la ESAP entrenamiento intenso en áreas de administración pública. Los cursos regulares que se imparten son los siguientes:

1. Curso Superior de Administración Pública -CUSAP-
2. Curso Superior de Administración y Planeación Urbana y Regional -APUR-
3. Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos.
4. Curso de Análisis Económico de

Proyectos.

1. Curso Superior de Administración Pública.

Areas

- a) **Administración Pública:** Teoría, Sistemas Comparados, Organización del Estado Colombiano.
- b) **Economía:** Procesos Económicos, Planeación, Desarrollo Económico, Presupuesto, Impuestos, Comercio Exterior.
- c) **Gestión:** Teoría, Sistemas e Informática, Administración de Personal, Transferencia de Tecnología Administrativa.
- d) **Técnicas Administrativas:** Metodología de la Investigación, Estadística, Matemáticas, Investigación de Operaciones, Formulación y Evaluación de Proyectos, Análisis Financiero, Organización y Métodos, Investigación Administrativa, Ejercicios y Casos Administrativos.
- e) **Ejercicios Prácticos de Observación:** Visitas a diferentes Instituciones del sector público con el fin de estudiar su estructura y funcionamiento.
- f) **Proyectos Escritos:** Individuales o en grupos sobre temas generales o específicos de la administración pública.

2. Curso Superior de Administración y Planeación Urbana y Regional.

Areas

- a) **Introdutoria:** Matemáticas, Estadísticas, Metodología de la Investigación, Demografía, Recursos Naturales, Sociología Urbana y Rural.
- b) **Administración Pública:** Teoría y Organización del Estado Colombiano, Administración Regional y Local, Administración Comparada.
- c) **Economía:** Economía Política, Formulación neo-clásicas y marginalistas, Economía Keynesiana o discurso macroeconómico, Teoría del Desarrollo, Estudio de América Latina y de la Estructura Económica Colombiana, Estudio de Modelos.
- d) **Planeación:** Teoría de la Planeación, Planeación Económica, Planeación Urbana, Planeación Regional, Planeación Sectorial.
- e) **Técnicas:** Técnicas de Programación y Control de Proyectos, Presupuesto por Programas, Sistemas, Evaluación de Proyectos.
- f) **Talleres:** Taller Urbano, Taller Regional.

3. Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos.

a) Fase Teórica: Contabilidad básica, Matemáticas financieras, Estadística aplicada, Organización de Empresas, Estudio de mercado y comercialización, Tamaño y Localización. Presupuesto y Financiamiento. Criterios de Evaluación de Proyectos.

b) Fase Práctica: Los participantes, dirigidos por especialistas, preparan y evalúan cuatro proyectos de inversión cuya realización se contempla en instituciones públicas o privadas.

4. Curso de Análisis Económico de Proyectos.

a) Fase Teórica: Nociones de Análisis Financiero, Principios Generales de Evaluación de Proyectos, Teoría Económica para Evaluación Social de Proyectos, Evaluación Social de Proyectos y Financiamiento interno y externo de los proyectos.

b) Fase Práctica: Los participantes evalúan 4 proyectos de inversión cuya realización se contempla en instituciones del sector público.

5. Curso de Altos Estudios Militares -Alta Gerencia-

Contenido: Administración Pública y Toma de Decisiones, Organización y Métodos, Administración de Personal, Sistematización, Computación y Análisis de la Información, Técnicas para el Manejo Presupuestal, Análisis de Esta-

dos Financieros, Formulación y Evaluación de Proyectos, Políticas Económicas, Comercio Exterior, Contratos Administrativos, Delitos contra la Administración Pública y Derecho Constitucional.

6. Curso de Estado Mayor

Contenido: Proceso de Toma de Decisiones y Planeamiento y Control Administrativo.

Entre 1967 y 1979 han egresado 1.288 especializados en Administración Pública, Administración Económica y Financiera, Administración Social, Administración Tributaria, Administración y Planeación Urbana y Regional, Cursos de Análisis Económico de Proyectos y Cursos de Formulación y Evaluación de Proyectos.

Así mismo, la Unidad de Posgrado administra el Convenio con el Gobierno de Francia y con el Instituto Internacional de Administración Pública -IIAP- (París).

Entre 1966 y 1979 egresaron 104 funcionarios públicos del IIAP en áreas administrativas, económica, diplomática, social y jurídica.

El profesorado del Posgrado está constituido en su mayor parte por profesionales altamente calificados de la Administración Pública, profesores de planta y expertos internacionales.

La Unidad de Posgrado ha celebrado Convenios de Asistencia Técnica, con las Naciones Unidas, la OEA y el Gobierno de Francia.

C. Subdirección de Adiestramiento

Los Programas que desarrolla la Subdirección de Adiestramiento se orientan a perfeccionar y formar* a los funcionarios del Estado, preferencialmente de los niveles directivos, asesor, ejecutivo, profesional y técnico de la Nación, los Departamentos, las Intendencias, las Comisarías, Municipios y las Entidades Descentralizadas, con miras al logro de los objetivos siguientes:

1. Complementar y actualizar los conocimientos y habilidades de los funcionarios en servicio; orientar sus valores, intereses y actitudes hacia el cabal desempeño de las funciones que les corresponde; desarrollar sus aptitudes con miras a mejorar su eficiencia en el cargo o en otro de superior jerarquía.
2. Contribuir de manera sustantiva a la eficacia de la Administración Pública, mediante la difusión de los conocimientos y técnicas relativas al funcionamiento racional del Estado.
3. Cumplir lo establecido en relación con la Carrera Administrativa, de acuerdo con las normas pertinentes del Departamento Administrativo del Servicio Civil.

La Subdirección de Adiestramiento, encargada conjuntamente con las oficinas de capacitación de los organismos del sector público, de promover y ejecutar las políticas del Gobierno en esta materia, se encuentra

* La formulación de la política y de los planes de capacitación corresponde al DASC y a la ESAP.

empeñada actualmente en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, en la diversificación de los programas, en la extensión de las actividades a regiones que antes no habían sido cubiertas y en la adaptación de estas labores a las necesidades institucionales, regionales y de los funcionarios que reciben sus beneficios.

Para la realización de sus programas, la Subdirección de Adiestramiento cuenta con las unidades siguientes:

- a. Programación Docente: Agrupa los expertos que atienden las diferentes áreas en que se encuentra parcelado el Programa de Adiestramiento.
- b. Servicios Administrativos: Coordina los asuntos presupuestales y administrativos de la Subdirección y resuelve lo relativo a contribuciones, convenios y contratos entre la ESAP y las entidades públicas.
- c. Oficinas Regionales: Promueven y administran las actividades de Adiestramiento dirigidas a la Administración Nacional, Departamental y Municipal en su región. Actualmente existen las oficinas regionales de: Bucaramanga, Cali, Medellín, Pasto y Bogotá.

En los Programas de Adiestramiento de la ESAP pueden participar todos los empleados públicos que desempeñen funciones relacionadas con el contenido de los cursos y Seminarios.

El Adiestramiento de los funcionarios que sirven a la Administración Pública, se realiza mediante la celebración de convenios y contratos suscritos entre las entidades del Estado y la Escuela Superior de Administración Pública, los cuales se establecen

inmediatamente después de la identificación de las necesidades reales de Adiestramiento.

Los programas de adiestramiento en administración pública comprenden diez áreas:

1. Derecho Constitucional y Administrativo.
2. Administración Presupuestaria y Financiera.
3. Planeamiento y Administración de Proyectos.
4. Sistemas de Dirección.
5. Administración Educativa.
6. Organización Legal y Administrativa del Municipio.
7. Administración de Materiales.
8. Administración de Personal.
9. Racionalización Administrativa.
10. Administración de Desarrollo Municipal.

En cuanto al resultado cuantitativo de Capacitación y Adiestramiento desde el año de 1971, se pueden observar las siguientes cifras:

Cursos Dictados: 3.837. Funcionarios capacitados: 85.215 ; horas dictadas: 181.844.

Lo anterior nos da un promedio anual de 10.652 beneficiados, el 75o/o de los funcionarios capacitados anualmente está constituido por servidores estatales

de los distintos Departamentos y Municipios del país.

Este esfuerzo de la administración pública colombiana ha llevado a que los distintos organismos estatales tomen conciencia de la necesidad de incluir en su estructura orgánica y en su presupuesto programas tendientes a la capacitación, formación o especialización de sus funcionarios. Con las dependencias que hoy existen se ha venido desarrollando todo un programa de estudio de necesidades que permita captar el tipo y modalidades del adiestramiento conforme a las necesidades de la organización.

En un primer momento de la capacitación en Colombia la reflexión se centró en el puesto de Trabajo, sus funciones y en el correlativo ingrediente de responsabilidad, experiencias y conocimientos que él requería. Esta tarea se ha venido cumpliendo y puede ser observada en los campos estadísticos que atrás aludimos.

El trabajo continuo con la administración y el desarrollo mismo de la Teoría Administrativa plantean la necesidad de enfocar el adiestramiento dentro de una concepción más amplia, apuntando antes que al individuo y al puesto de trabajo a la finalidad que éste y aquel tienen dentro de los objetivos de las organizaciones. No es lo mismo un curso de Contabilidad, Presupuesto, Contratos, Proyectos, que un entrenamiento o una capacitación que teniendo como base el adecuado estudio de la organización ubique los procesos contables como un medio o instrumento para alcanzar los objetivos generales o específicos de la entidad que se trate; es necesario enmarcar el contenido de los cursos de presupuesto, de proyectos o de contratos dentro de las metas que se quieren lo-

LA CAPACITACION Y EL FUNCIONAMIENTO DEL ESTADO (VARIABLES ORGANIZACIONALES)

LOS OBJETIVOS
PROGRAMATIVOS
ESTATALES



LA CLIENTELA
O LOS
USUARIOS



TRANSA CCION

ASPECTOS
TECNICOS

- ORGANIZATIVOS
- FINANCIEROS
- LABORES
- PROCEDIMIENTOS
- NORMATIVOS
- RACIONALIZACION

COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL

EL

- EL CLIMA ORGANIZACIONAL
- NIVEL DE SATISFACCION
- LA IMAGEN
- LA VALIDACION INSTITUCIONAL

giar con unos recursos humanos, financieros y específicos. Es importante visualizar el campo específico del puesto de trabajo pero también resulta imprescindible el adiestramiento tendiente a integrarlo organizacionalmente.

Conscientes de que la capacitación sólo tendrá un éxito limitado si se incluyen todas las categorías del personal que deben mejorarse, la ESAP ha impulsado el Curso "El Ejecutivo en la Administración Pública" para los funcionarios superiores de la gestión estatal para mostrarles su importancia y buscar efectos beneficiosos sobre el deseo del personal de las categorías inferiores de participar en los programas de capacitación en el empleo.

La Administración Pública está sujeta a planes y programas, a cambios técnicos y modificaciones en el enfoque y esto es más ostensible en sistemas de economía mixta que en la mayoría de los casos funcionan en situaciones muy coyunturales y esto implica tener una estructura que sea lo suficientemente flexible para que pueda elaborar los programas de capacitación que permitan a través de los sistemas de información, entrenamiento y formación extender en todos los niveles de la administración pública nuevos objetivos, estructuras y procesos. La estructura de educación formal tendría graves limitantes para ejecutar programas de capacitación con tal celeridad.

Tales antecedentes que son objeto de análisis permanente por parte de las instituciones encargadas de los programas de Adiestramiento, dejan en evidencia un desafío inmenso para los responsables de la formación de administradores para el sector público.

Este planteamiento es importante para comprender en mejor forma la evolución que a lo largo de veinte años, ha tenido

el programa de capacitación para funcionarios del sector público. En la actualidad este proceso de aprendizaje se encuentra institucionalizado lo que posibilita la estructuración de programas que reducen a un corto y mediano plazo en el mejoramiento de la administración pública colombiana.

"PERSPECTIVAS Y PROPUESTAS PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL EN LOS PAISES DE LA SUBREGION, EN MATERIA DE ADMINISTRACION PUBLICA"

Tanto el Departamento Administrativo del Servicio Civil -DASC- como la Secretaría de Administración Pública de la Presidencia de la República y la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP- han venido prestando su cooperación a distintos organismos de América Latina.

Entre las modalidades de cooperación recientemente desarrolladas, entre otros, podemos citar los siguientes:

1. Derecho preferencial de ingreso y exención del valor de matrícula a estudiantes Latinoamericanos en cursos de Posgrado, Proyectos, Curso Superior de Administración Pública, Curso Superior de Administración y Planeación Urbana y Regional. (Chile, Perú, México, Bolivia y Honduras).
2. Asesoría al Instituto Superior de Administración Pública de Bolivia (ISAP) a través del envío de un funcionario que evaluó el proyecto de creación de la Escuela Nacional de Administración Pública de Bolivia para la formación de Administradores Públicos a nivel de Pregado.

3. Seminario de Auditoría Administrativa para profesionales de la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador).
4. Pasantías en el Centro de Investigaciones de la ESAP para conocer el proceso técnico de la Asesoría Administrativa que se presta en dicha dependencia a los Departamentos y Municipios colombianos (Mexico).
5. Pasantías en la Subdirección de Adiestramiento con el objeto de conocer los procesos de capacitación del sector público colombiano (República Dominicana).

Las tres instituciones de la función pública colombiana estarían dispuestas a facilitar la cooperación entre los países de la

sub-región en los campos enunciados en el documento de promoción del Seminario a través de las siguientes modalidades:

- a) Cooperación Técnico horizontal
- b) Pasantías o visitas de observación y estudio en cualquiera de las tres instituciones y en sus distintas dependencias.
- c) Becas de estudio en cualquiera de los programas docentes de la ESAP
- d) Asistencia Técnica Directa
- e) Intercambio de información y documentación en las áreas de la función pública.