

①  
N. 311  
A29  
La Rioja  
III



ESTRATEGIA PARA LA

REFORMA ADMINISTRATIVA

EN AMERICA LATINA

GRUPO: LUISA LIDIA CASTRO

ANA MARIA LOPEZ IZASA

CURSO INTENSIVO DE CAPACITACIÓN  
ADMINISTRATIVA.-

LA RIOJA -1971.-

①  
N. 311  
A29  
La Rioja  
III

I N D I C E

Pag.

1- El papel de la Reforma Administrativa en la Estrategia de Desarrollo .....	2
2- Bases para una Reforma Administrativa.....	6
3- Estado de la Planificación en América Latina .....	10
4- Lineamientos Generales de la Reforma Administrativa en la República de Venezuela.....	16
5- El proceso de la Reforma Administrativa en Colombia .....	20
6- Plan de Acción para la Reforma de la Administración Pública Peruana .....	39
7- La Reforma Administrativa en Bolivia .....	49
8- Programa de Reforma Administrativa para la Provincia De Córdoba .....	54
9- Conclusiones .....	60

REFERENTE:

EL PAPEL DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO.

AUTOR: Gonzalo Martner.

LOS PROPOSITOS DE LA REFORMA Y SU ENFOQUE EQUIVOCADO.

La Reforma Administrativa es un proceso de cambios permanentes que se cumple dentro de una planificación a largo plazo y que lleva a la transformación de estructuras sociales y económicas. Es un proceso de cambios con una secuencia histórica.

Tiende a lograr el cumplimiento de las metas propuestas para cada etapa del plan, mediante la transformación estratégica del sector público a través de técnicas propias.

Está dirigida al cambio de aquellos sectores que por su influencia social y económica son más importantes para generar un desarrollo. Son los "focos" estratégicos los que a su vez arrastran a una transformación a otros sectores.

Es una estrategia de transformaciones sociales. Puede estar dirigida a un desarrollo "horizontal", es decir, agregar recursos desocupados al proceso productivo; piénsese en una reforma agraria o en una racionalización de industrias.

No enfatiza, en algunos casos, la eficiencia por sí, sino el hacer viable una transformación con repercusión nacional.

Su planificación es tarea de un equipo interdisciplinario en el que participan sociólogos, políticos, economistas, planificadores sectoriales, administradores y tecnólogos especializados (según el tipo de sector que se quiera cubrir).

El liderato ha de corresponder al Poder Ejecutivo, que ha de contar con la colaboración de las bases de la administración pública.

Está dirigida a incrementar la capacidad operativa del conjunto de la organización, financiamiento, los materiales, equipos y demás aspectos dentro de los sectores estratégicos en los programas sustantivos o básicos. Los programas de apoyo son aquellos que van a servir a los programas sustantivos y la capacitación administrativa ha de crearse principalmente en los últimos.

Es un proceso de cambios selectivos y gradual en los sectores estratégicos. Crea los sistemas operativos destinados a solucionar los problemas de la economía y la sociedad, a través de programas, énfasis, básicos y de apoyo.

La Reforma Administrativa no es un cambio generalizado ni un proceso técnico. No tiene por finalidad mejorar los sistemas proveedores de insumo.

No es un acto de modificaciones en la administración que se ejecuta de una sola vez. No es tampoco, un proceso para la modernización a través de esquemas importados. Para concluir es importante destacar que su fin no es siempre la eficiencia.

#### DISTINTO TIPOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

- a)- Hay reformas que enfatizan en el cambio de estructuras administrativas del sector público. Este enfoque carece de continuidad y no visualiza la "brecha administrativa".
- b)- Reformas que enfatizan la racionalización de insumos. Consisten en crear sistemas de personal, de "ministros", de máquinas y equipos, etc. Establecen sistemas de apoyo pero no crean sistemas sustantivos.
- c)- Reformas de racionalización de procedimientos. Eliminan fuentes de impopularidad y de presión social, pero no resuelven los problemas de una administración que debe promover el desarrollo.
- d)- Reformas con criterio economicista destinadas a disminuir el gasto público. Se inspiran en el principio de austeridad, y ter-

minan por paralizar la administración pública.

Todas estas reformas se basan en el criterio tradicional. Su énfasis está dado sobre la estructura.

### NUEVO ENFOQUE

Hemos dicho que la reforma administrativa es un proceso de cambios permanentes. Debemos agregar ahora que dicho proceso se adapta a la evolución de la sociedad, se enriquece en ella y se formula para poder llevar a cabo las tareas que implica el desarrollo.

El papel de la reforma es de liderizar el desarrollo nacional, por ello su objetivo básico es coadyuvar en la transformación económica del país. Busca crear "focos" eficaces de operatividad dentro de aquellos sectores que son los movilizadores del desarrollo.

La reforma administrativa tiende a producir cambios estructurales en la economía y la sociedad. Enfatiza primero el "desarrollo horizontal" y luego el "vertical", es decir, aquel que busca mejorar la eficiencia y la productividad.

Debe ser planeada con un enfoque interdisciplinario y con la participación de la base de la administración pública. Organiza sistemas operativos dentro de los sectores estratégicos y elabora programas para resolver los problemas de cada sector.

Consiste en cambios selectivos, graduales y localizados en los focos estratégicos.

Surge de los planes de desarrollo a largo, corto y mediano plazo y ha de ser programada de acuerdo al contexto de dichos planes.

### PROGRAMA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Los programas de desarrollo administrativo deben ser estructurales y concretarse dentro de los sectores estratégicos elegidos, creando "sistemas operativos" en cada uno de ellos. Lo importante no radica en que un sistema operativo tenga muchos organismos o no, sino que sus programas de acción sean estratégicos y de impacto.

Existe una vinculación entre los sistemas operativos sectoriales. Los sectores de producción requieren el apoyo de los sectores de infraestructura y de recursos humanos. A su vez, los sectores de infraestructura requieren de los de producción. Todo esto considerado a los sectores de infraestructura y sociales como sectores de apoyo.-

La política sectorial ha de seleccionar los problemas que va a atender y la acción se llevará a cabo a través de programas de acción, que pueden ser:

Programas énfasis, que es un programa de impacto inmediato y resuelve programas de coyunturas.

Programas básicos, que son estratégicos y cumplen con objetivos a largo plazo.

Programas de apoyo, que son programas de infraestructura.

Una política y un programa ha de significar una asignación y movilización de recursos. El presupuesto programa ha de reflejar dichas políticas, programas y proyectos, para cada sector y cuantificar los recursos y secciones a producir.

A nivel espacial, lo estratégico y de impacto se resuelve en términos de polos de desarrollo y "periferia". La reforma administrativa tiene a quí la tarea de crear capacidad operativa con el fin de crear y desarrollar nuevos polos de desarrollo.

La organización interna de la administración se hace en función de problemas a resolver, y a través de programas y proyectos a ejecutar. Esto está a cargo de los "responsables de gestión".

La reforma administrativa ha de hacerse a través de una "organización por objetivos" o de una "organización por programas".

Es por ello que decimos que la reforma requiere ser llevada a cabo por un equipo interdisciplinario.-

---

REFERENTE: BASES PARA UNA REFORMA ADMINISTRATIVA.

AUTOR: Gustavo M. Cabañas.

QUE SE ENTIENDE POR REFORMA ADMINISTRATIVA?

La reforma administrativa, es un cambio en las estructuras, organización, sistemas y actitudes que prevalecen en la administración pública de un país en un momento determinado.

Reformar cualquier unidad administrativa, oficina, departamento, etc., representa siempre serios problemas, mucho más se complicaría si se trata de modificar todo un aparato administrativo de gobierno, tanto en sus dependencias tradicionales (secretarías o departamentos) como en los organismos y empresas descentralizadas, que en su conjunto representarían lo que se conoce como Sector Público.

En este punto cabe mencionar la distinción entre los que comúnmente se dice "reorganizar tal o cual unidad administrativa y hacer una reforma de fondo en la administración".-

En las reorganizaciones se verifican cambios en los procedimientos y en las personas, pero rara vez se afectan las estructuras, teniendo como principal objetivo en la mayoría de los casos economizar dinero y elevar la eficiencia del trabajo, no interesando las consecuencias, no siendo despreciables resultados aparentemente espectaculares a corto plazo.

La reforma administrativa de fondo, es otra cosa, debe partir de un cuidadoso y completo estudio de la realidad existente, conteniendo el mismo las causas que han originado la defectuosa organización. Tratar de reorganizar la misma carecería de sentido, debiéndose pues tener presente que en estos casos es recomendable organizar todo desde su base.

Es por tal motivo, que se recomienda que toda reforma auténtica sea precedida de una real investigación, la cual nos permitirá determinar la situación existente y su correspondiente diagnóstico. El mismo debe dar el análisis de los objetivos que se propone alcanzar la función pública, dichos objetivos se encuentran consignados en la Legislación que crea o reglamente la actividad de que se trata. Por lo tanto, la reforma administrativa no es una serie de acciones y decisiones incongruentes tomadas al azar, sino que debe ser una sucesión de pasos programados que obedezcan a un plan, no importando que el mismo tarde más tiempo en realizarse.

Es indispensable tener una concepción de conjunto, es por eso, que se requiere que la reforma sea integral, es decir, que afecte a todas las partes de la organización, para poder determinar la consecuencia que emanaría de cada una de ellas, no importando que alguna o algunos de los mismos se alteraran debido a la reforma que se pretende implantar.

#### PORQUE ES NECESARIA UNA REFORMA?

Sería completamente absurdo emprender una reforma integral en la administración, si se la encara bajo el punto de vista de satisfacer preferencias subjetivas por señ de estilo o por el solo motivo de reformar. Pero como bien sabemos, que la reforma administrativa es un conjunto de operaciones y procesos que se realizan a través del tiempo, y que se lleva mucho del mismo realizarla, sería desacertado pensar que se deberían realizar cambios constantes en dicha organización, es decir, que dicho razonamiento nos alejaría irremediabilmente de una mejoría de servicios, pudiendo provocar desorientaciones e interrupciones que en la mayoría de los casos sería netamente contraproducente.

En resumen, la administración pública, por su esencia, requiere imperiosamente un grado de estabilidad que asegure que funcionarios y empleados hayan adquirido necesariamente el grado de competencia para poder desempeñar sus funciones con eficiencia y conocimientos.



Pero atentan contra este principio de estabilidad todos aquellos individuos reformistas que mantiene en sosobra constante a funcionarios y empleados con la audacia de su imaginación y el muy imperante propósito de imponer un mejoramiento permanente. Pero siendo dicho mejoramiento una realidad, a veces el estado de cosas llega a un punto en que la reforma administrativa se transforma en necesidad apremiante, debido a que las fuerzas activas de la sociedad y los planes de desarrollo económicos proyectados la reclaman. Por consecuencia, dicha reforma debería ser diagramada o planificada desde sus bases a fin de evitar la sosobra y desconcierto de funcionarios y empleados.

#### QUE SE PRETENDE CON LA REFORMA?

Una reforma administrativa exige definir con exactitud y claridad los objetivos de la administración. Una vez hecha esta tarea, resta la parte más importante de toda reforma, que es evaluar la capacidad disponible del personal y organizar los programas de capacitación y efectividad dentro del servicio y así mismo, qué actitud tomarían los funcionarios frente a dicha reforma, y generalizando que posición personal tomarían acerca de lo que significa la administración pública, como así también su papel en ella y la importancia de su trabajo, efectividad y conciencia dentro del conjunto.

#### COMO SE HACE LA REFORMA ADMINISTRATIVA?

Con respecto a esto una reforma exige diversos enfoques es decir, que la misma podría ser encarada por un órgano determinado de la administración vigente, ( una secretaría de estado, un departamento, etc.).

////

Pero podía ser llevada a cabo, la misma, por un grupo o junta de personas altamente capacitadas, y determinados sectores sostienen que dicha responsabilidad tendría que asumirla la propia autoridad gubernamental o cualquier otro funcionario designado a tales efectos.

Las experiencias o vías obtenidas a través de los regímenes presidenciales han demostrado que a no ser que el Presidente de la República tome contacto con dicha reforma, ésta no sería ni llegaría a ser una realidad tangible, lo cual no quiere decir que sea él mismo físicamente quien tome la dirección del movimiento, lo que se quiere decir que la investidura la tome la presidencia quien será la que objetivice, inicie y realice, con todos sus organismos dicho objetivo, y así mismo despierte el sentido de convicción, entusiasmo, autoridad y decisión en la realización de la presente por todos sus participantes, ya sean funcionarios o empleados. Pero téngase presente que además del liderato del jefe del ejecutivo, es sumamente importante que cada funcionario se convierta a su vez en la cabeza de la reforma y que esta sea su realización. En conclusión, dícese que la reforma administrativa en sí, tiene méritos suficientes para convertirse en uno de los máximos, si se puede decir programas de acción del gobierno en cualquier país en vías de un neto desarrollo.

---

REFERENTE:

ESTADO DE LA PLANIFICACION EN AMERICA LATINA

AUTOR: Bernal J. Monge.

I N T R O D U C C I O N

Durante los últimos años se ha afirmado que la planificación en América Latina ha decaído como método para diseñar la política económico y social.

Para determinar hasta que punto es esa afirmación válida le encomienda el Comité Interamericano de la Alianza para el Progreso (CIAP), al señor Bernal Jiménez Monge miembro de la nómina de expertos de dicho Comité, que efectúe un estudio acerca de la situación actual de la planificación, su grado de influencia y los problemas de orden interno que le impiden una participación más activa en la conducción de la política de desarrollo. Para tales efectos dicha tarea fue encarada bajo los siguientes aspectos más importantes; los cuales se resumen a continuación:

1- Características y resultados de los planes de desarrollo.

- a)- La planificación de largo plazo.
- b)- La planificación de corto plazo.
- c)- Elementos auxiliares de los planes.

2- La Estructura Institucional para la Planificación.

- a)- Adaptación de la administración a la planificación.
- b)- Los Organismos de planificación.
- c)- Los Instrumentos Administrativos.
- d)- El Sector Privado en la Planificación.

### 3- Influencia de la Planificación en la Política Económica y Social.

#### a)- Asesoría de la Planificación a los ejecutivos de la política.

1- La falta de mecanismos operativos, la inadecuada organización administrativa, y la escasa vinculación del sector público con el sector privado determina la no puesta en vigencia de los planes de largo alcance, pero no justifica su efectividad el hecho de que se acogieran oficialmente determinados sectores u organismos puesto que fue realizada en fracción de su período o sin más, se les ignoraba en las esferas gubernamentales. Resumiendo, la ejecución de los planes a largo alcance ha resultado poco efectivo.

El esfuerzo de planificación hecho en los primeros años ha tenido resultado positivos, es decir, se ha podido determinar y esclarecer las características de los problemas económicos que aquejan al continente, como así también, resaltar las necesidades de cambios económicos- sociales y de reformas en la administración pública. Teniendo presente las necesidades de reformar surgen etapas más prácticas y objetivas para lograr verdaderos planes operativos que contienen instrumentos y medidas detalladas de política inmediata, que diferencia de los planes globales, son útiles para los ejecutivos, pueden emplearlos como instrumentos de acción, teniendo gran discusión los planes operativos anuales dentro de los de corto plazo.

Con respecto a su contenido es común en todos los planes, la existencia de diagnósticos, proyecciones globales de los grandes agregados: producto nacional, inversión, consumo, exportaciones e importaciones, nivel de ahorro y requerimiento de ayuda externa. A parte de las características ya mencionadas existen elementos auxiliares de dichos planes, siendo los mismos: la planificación financiera, la estadística básica y la generación de proyectos, es uno de los puntos más débiles de la planificación.

2- Con el objeto de poner en ejecución los planes de desarrollo, han creado los países de América Latina, diversos organismos públicos e introducidos instrumentos y prácticas que tienden a constituir (Sistemas de Planificación). Las experiencias vividas a través de los años determinaron mejoramientos organizativos, en los cuales se encuentra la creación de oficinas centrales, sectoriales y regionales y la constitución de consejos y comités. Esta organización tiene como vital objetivo la confección de los mecanismos de orientación ( plan a largo plazo), de operación y decisión inmediata (plan operativo y presupuesto) y su implementación, (conjunto de medidas de política).

Actualmente casi todos los países de América Latina, cuentan con un organismo central de planificación u OFICINAS CENTRALES que en menor o mayor grado participan en la determinación de la estrategia del desarrollo, dándose en algunos países la máxima jerarquía a esta función, creando ministerios de planificación o situada a nivel de presidencia. Cabe destacar, que ha contribuido al fortalecimiento de estas entidades la asignación de otras tareas apartes de las de programación, pues varias de ellas participan en la coordinación de la asistencia técnica como en la cooperación financiera que se recibe del exterior. Existe además la tendencia a considerar la responsabilidad de planear, promover o dirigir la modernización administrativa.

La tarea básica del proceso de planificación consiste en definir las mejores alternativas de la estrategia de desarrollo, las cuales indudablemente deben ser objeto de discusión entre dirigentes y técnicos.

////

Para satisfacer esta necesidad de comunicación se han instalado CONSEJOS O COMITES DE PLANIFICACION compuestos por elevados ejecutivos.

El funcionamiento de estos Consejos de Planificación, ha logrado cierto grado de consistencia de los diferentes componentes de la política económica. Para establecer un Sistema de Planificación es necesaria la existencia de unidades u OFICINAS SECTORIALES debidamente coordinadas e integradas con el organismo central y que tengan adecuados canales de comunicación con la misma, y enmarquen sus labores dentro de su plan global. Por motivos administrativos y políticos y especialmente en ausencia de planes nacionales, la planificación sectorial se hace bastante desligada de la global, funcionando de esta manera un patrón en que solo aparecen programas parciales en determinadas actividades económicas.

Los programas de desarrollo en América Latina, presentan mínimos aspectos con respecto a la programación regional. sin la existencia de objetivos regionales no es posible localizar la asignación espacial de los recursos, sin darle participación en el plan a las regiones, divisiones político-administrativas o a las comunidades.

Es primordial que los aspectos cuantitativos del plan (proyecciones de producción, inversiones, consumo, recursos naturales y humanos) sean desglosados por las diversas zonas económicas. Una red de oficinas auxiliares de planificación u OFICINAS REGIONALES esparcidas en el país y trabajando en vinculación con la central debe formular dentro del marco del plan nacional, la versión regional de éste. Forman parte del sistema, en singular ubicación administrativa, las instituciones o Bancos de Fomento Regionales que no solo tienen la responsabilidad de preparar planes y proyectarlos, sino también de ejecutarlos.

En la Argentina, las entidades de esta índole funcionan bajo la dirección del Presidente de la República a través del Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE).

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMA, cuando cubre todo el sector público, y se prepara en función de los objetivos y prioridades de un plan de desarrollo, constituyen un efectivo instrumento de planificación a corto plazo. A la vez puede ser un medio de ejecución y control de una parte del plan y una magnífica fuente de información para el planeamiento de la Reforma Administrativa.

La aplicación del sistema ha permitido, el entrenamiento del personal en las nuevas técnicas y la creación de una actitud planificadora en diferentes niveles de la esfera gubernamental que desde luego contribuye a la consolidación de los sistemas de planificación.

El éxito del sistema de planificación está sujeto a una racional ADMINISTRACION DE PERSONAL, dicho éxito está sujeto en gran medida al personal que en el sector público tiene bajo su responsabilidad la ejecución de las distintas funciones del estado, esto hace indispensable que los sectores cuenten con personal calificado como requisito esencial para cumplir sus objetivos.

A ese fin se requiere el uso de métodos adecuados para el reclutamiento y selección de empleados complementados con programas de adiestramiento en servicios.

Los gobiernos latinoamericanos han venido propiciando Reformas Administrativas, con el doble propósito de racionalizar gastos públicos y al mismo tiempo adaptar la maquinaria administrativa al cumplimiento de nuevas funciones surgidas de una más directa participación del estado en la promoción del desarrollo y el bienestar social.

////



Las fallas en muchos planes que se elaboraron en el aislamiento, llevaron a varios países a la convicción de que debe hacerse participar al sector privado en el proceso de planificación. Como así también es necesario tener un sistema público de información sobre la planificación que propicie la participación de la sociedad en la ejecución del plan e incremente el conocimiento y apoyo al mismo.

3- LA PLANIFICACION ECONOMICA, ha sido intronizada en los gobiernos con el objeto de lograr un método de racionalización y coordinación que haga eficaz la política de desarrollo. Por lo tanto, la ejecución exitosa de un plan presupone la existencia de fuertes nexos de comunicación entre las oficinas de programación y todo el mecanismo estatal que adopta las decisiones de acción inmediata.

La ubicación de las oficinas de planificación a nivel de Presidencia, así como la existencia de Consejos que armonicen las acciones gubernamentales, con la participación del jefe de gobierno, ha contribuido mucho a poner en contacto criterios de los técnicos con los ejecutivos.

En economías mixtas, como la de América Latina los planes tienen que contemplar un conjunto de medidas, estímulos y desalientos para incitar a la empresa privada a orientarse conforme a las líneas más convenientes del desarrollo.

Un plan detallado viene a ser un estudio de Mercado para los hombres de empresas que encontraron en él una excelente guía a sus decisiones y una justificación a las políticas seguidas por el gobierno.

---



REFERENTE:

LINEAMENTOS GENERALES DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA  
EN LA REPUBLICA DE VENEZUELA.-

AUTOR: Comisión de Administración Pública.

I N T R O D U C C I O N

Dicha reforma, ha sido encarada a partir del año 1969, como consecuencia del cambio de gobierno, siendo la misma una conjunto de acciones y medidas de carácter permanente y evolutivo. No se trata por cierto, simplemente de una Reforma con metas lograr una mayor eficacia de la administración pública tradicional, sino con el fin de desplazar estructuras arcaicas incapaces de marchar a tono con el cambio del país y de la idiosincrasia de sus habitantes. Lo cual origina dos grandes lineamientos o enfoques, los cuales han sido realizados, y desempeñándose como organismo asesor del Presidente de la República, la Comisión de Administración Pública.

Ambos enfoques son: el enfoque macro-administrativo y el micro-administrativo. El primero consistirá en realizar un diagnóstico de la administración pública a nivel nacional y en particular de sus estructuras, sistemas y procedimientos administrativos.

Con respecto al segundo, la Comisión deberá producir un diagnóstico de las estructuras, sistemas y procedimientos existentes en el respectivo organismo, con vistas a la creación de diversas propuestas de Reforma Estructural y Funcional a ejecución en un corto plazo.

////

Este proceso de cambio micro-administrativo como actividad evolutiva, sistemática y permanente debe encararse bajo dos puntos de vista:

1º)- REFORMA ESTRUCTURAL, debe encarar el estudio y adaptación de la estructura organizativa de los diversos organismos públicos, a los programas y funciones que se le han asignado en el proceso de desarrollo económico y social, y la revisión y adaptación que debe realizarse con objetivos sectoriales.

2º)- REFORMA FUNCIONAL, debe incidir principalmente sobre el funcionamiento de los organismos administrativos y el principal objetivo será racionalizar los sistemas, procedimientos y métodos administrativos, como así también adaptar nuevas técnicas a los mismos, con el fin no solo de lograr los cometidos del organismo y la adecuada eficacia de un sistema, sino que, una mayor rendimiento y producción de la demanda pública.

A partir de 1960, se dicta el Reglamento de Administración de Personal Público y se comienzan a sentar bases en la administración pública para la reforma de la función pública y racionalización del personal al servicio del Estado.

La necesidad de tal Reforma, toma extraordinaria vigencia a raíz de la iniciación de la Reforma Estructural y Funcional del sector público, es decir, esta reforma debe orientarse específicamente y concretamente a la eliminación que aquejan lamentable y tradicionalmente a los países en proceso de desarrollo en relación con la administración de sus servidores públicos.

A pedido de la Comisión de Administración Pública y previo a la estructuración de un estatuto de la función pública se le encomienda a distintos organismo como ser: Ministerios e Institutos Autónomos, un estudio exhaustivo y detallado sobre las normas legales y reglamentarias y sobre las diversas resoluciones y actos administrativos del organismo, relativas a cualquier aspecto de la función pública o de la administración de personal, y principalmente relativas a ingresos, selección, reclutamiento, nombramiento, estabilidad, ascenso, destitución, etc.

Por último, como parte de la Reforma anteriormente citada en cada ministerio e instituto autónomo deberá procederse a una evaluación exhaustiva de las políticas existentes en el organismo en materia de administración de personal al servicio del mismo.

Quedan de esta manera establecidos los lineamientos o advertencias finales o generales para la programación y realización de la Reforma Administrativa en la administración pública nacional.

A todas las investigaciones, estudios y actividades que cada organismo deberá organizar se le han determinado instrucciones de carácter absolutamente prioritario, a efectos de que se cumplan en los mismos dicha instrucción con los lapsos y fechas establecidos.

Para el mejor cumplimiento y ejecución de las instrucciones anteriormente mencionadas, la Comisión de Administración Pública queda enteramente facultada para dirigir a todos los organismos a los cuales está destinada.

#### ALGUNOS DECRETOS RELATIVOS A LA REFORMA ADMINISTRATIVA

DECRETO Nº 394- 14 de noviembre de 1960.

En el presente , se considera y decreta que el Presidente de la República, ejercerá la facultad constitucional de nombrar y remover a los empleados nacionales de acuerdo a las disposiciones generales, siendo desarrollada la función de personal en las dependencias públicas, nacionales.

Dicha responsabilidad, será encarada por ministros y presidentes o directores de los institutos autónomos. Los mismos aplicarán normas correspondientes al sistema de administración de personal dentro del Reglamento, es decir, selección, de acuerdo a concursos o exámenes; nombramientos, período de prueba; calificación de eficiencia, adiestramiento, disciplina; clasificación de cargos y sistemas de remuneración.

DECRETO Nº 140 -17 de setiembre de 1969.-

En el presente Decreto el Presidente de la República dicta el siguiente Reglamento de Delegación de Firma de los ministros del Ejecutivo Nacional, basado en los siguientes artículos:

1º) Los ministros podrán delegar bajo su responsabilidad, en los consultores o directores a designar la firma de los actos y documentos correspondientes a sus ministerios.

2º) La Delegación de Firmas, podrá ser rebocada o modificada, total o parcialmente, en cualquier momento, por cualquier ministro.

DECRETO Nº 280 - 8 de abril de 1970

El Presidente de la República, considerando que las actividades de los institutos autónomos deben desarrollarse en un tono de acuerdo con las metas trazadas en el plan de la Nación y conforme a las directivas del poder ejecutivo, a manera de contribuir al desarrollo económico-social y como así también que la autonomía dada a los institutos autónomos tienen por objetivo realizar los servicios atribuidos a la administración pública y, en consecuencia, son entes instrumentales de la misma, sujetos al control del poder Ejecutivo decreta: el reglamento sobre coordinación, administración y control de los institutos autónomos de la administración pública nacional, considerando los reglamentos de: disposición general, de la coordinación de actividades, de la Programación de actividades y del Régimen Presupuestario, del Régimen administrativo (reglamento del control administrativo y del personal de los institutos autónomos), de los Procedimientos y de la actuación en juicios, del Régimen de Rendición de Cuentas, de Disposición Transitoria y de Disposiciones Generales.

---

REFERENTE:

EL PROCESO DE REFORMA ADMINISTRATIVA EN COLOMBIA.

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA PRIMERA ETAPA.

FUNDAMENTOS BASICOS.

A partir de 1950, el gobierno colombiano, solicita del Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento, una comisión que se encargara del estudio de la problemática colombiana, en sus aspectos económicos, sociales, políticos, administrativos, etc..

Esta misión elaboró un programa de desarrollo en el que se recomienda una reforma administrativa como medio eficaz para lograr el desarrollo. Esta reforma propiciará modificaciones en los campos de planeación, adopción de sistemas de administración científica y redistribución de funciones de la rama ejecutiva del poder público.

La Reorganización de la rama ejecutiva del gobierno de Colombia, hace hincapié sobre la necesidad de las funciones centrales de planeamiento económico, organización presupuestaria, organismo del servicio civil y mejoramiento de los controles administrativos y de coordinación y supervisión de las organizaciones administrativas regionales y locales.

En 1954, se creó la primera "Comisión para la Reforma de la Administración Pública" y como ejecutores de este programa se creó una Oficina de Organización y Métodos, cuyo objeto era la reorganización de la Presidencia de la República, la clasificación de personal, el manejo de oficinas, la formación de ejecutivos y el adiestramiento para el servicio público.

////

Estas recomendaciones, al igual que la anterior no tuvieron aplicación debido a factores políticos.

En 1957-1958, otra misión, produjo el informe "Estudios sobre las condiciones del desarrollo de Colombia", sobre problemas demográficos, distribución del ingreso nacional, etc.-

En este período, se creó la segunda Comisión para la Reforma Administrativa, la cual contó con el apoyo del gobierno y de todo el pueblo colombiano, para convertir la administración pública en un instrumento de desarrollo.

#### NATURALEZA Y AUTORIZACION DE LA REFORMA

Por ley 19, se dispuso " La Reorganización de la Administración Pública", cuyo objeto era: asegurar la coordinación y la continuidad de la acción oficial; la estabilidad y preparación técnica de los funcionarios y empleados; el ordenamiento racional de los servicios públicos y la descentralización de aquellos que puedan funcionar más eficazmente bajo la dirección de las autoridades locales; evitar la duplicidad de funciones y propiciar un mejor control administrativo.

Se contemplaron otros aspectos como:

a)- Creación de un Consejo Nacional de Política Económica y Planeación, a nivel presidencial.

b)- Creación del Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos, cuya función sería la de recoger y analizar los datos sobre estudios económicos y elaborar programas de desarrollo.

c)- Creación de Oficinas de Planeación de los Ministerios para la elaboración de los planes parciales.

d)- Organización del Servicio Civil y de la carrera administrativa, para lo cual se creó el Departamento Administrativo del Servicio Civil y una Comisión de Reclutamiento, Ascenso y Disciplina.

- e)- Creación de la "Sala del Servicio Civil".
- f)- Creación de una Oficina de Organización y Métodos.
- g)- Fomento de la enseñanza de la administración pública en las universidades.
- h)- Descentralización de Servicios en los gobiernos provinciales y locales.
- i)- Fomento de la acción comunal.
- j)- Suministro de asistencia Técnica en los organismos.
- k)- Reorganización de los sistemas sobre régimen catastral.

Por medio de la ley 19, se otorgó al Presidente de la República, plenas facultades para realizar la Reforma y en un plazo para llevarla a cabo.

#### COMISION DE REFORMA ADMINISTRATIVA

La Comisión de Reforma Administrativa, creó una Oficina de Organización y Métodos que sirvió de apoyo a sus trabajos en el campo del estudio y análisis de la administración.

Preparó un plan de trabajo que sirviera de guía a sus actuaciones inmediatas. En este plan, se destacan los programas relativos al estudio de la situación real de los ministerios, departamentos administrativos, etc.

La investigación, fue realizada por la Oficina de Organización y Métodos, que analizó los datos recogidos bajo las siguientes pautas:

Bases legales de los organismos públicos.

Estructura formal.

Organización del trabajo interno y distribución de funciones.

Recursos humanos y fiscales.

Métodos y sistemas aplicados en la operación.

Sistemas de coordinación, dirección y control.

Mecanismos aplicados a la formulación de planes y pro-

gramas.

Delegación de funciones.

Relación con otras unidades.

Estos análisis, permitieron preparar un documento en el cual se puntualizaron fallas muy importantes como:

a)- Legislación excesiva, confusa y superpuesta para cada organismo.

b )- Falta de claridad en la distribución de los negocios a nivel ministerial.

c)- Anticuada estructura orgánica.

d)- Poca delegación de autoridad.

e)- Insuficiente planeamiento a corto y largo plazo.

f)- Ausencia de coordinación, excesiva cantidad de controles y poca eficiencia del mismo.

g)- Concentración geográfica de funciones.

Después de esto la Comisión sometió a la aprobación del Presidente de la República el siguiente plan de trabajo.

a)- Estudio concreto de un Ministerio y elaboración de un Proyecto reorgánico que sirviera de partida para aplicar sus principios en todos los organismos de la Rama Ejecutiva.

b)- Análisis de los proyectos elaborados anteriormente por expertos de la administración pública.

d)- Elaboración de estatutos orgánicos de los ministerios y departamentos administrativos.

e)- Estudios generales sobre sistemas y procedimientos en el manejo de oficinas públicas.

f)- Elaboración de un plan básico para la descentralización gradual de algunos servicios.

g)- Delegación de funciones del gobierno central en los gobiernos departamentales.

h)- Investigación de algunos servicios públicos de organismos departamentales y municipales.

i)- Estudio de normas y procedimientos de control de los servicios descentralizados



### ORGANISMOS CENTRALES DE LA REFORMA

Para llevar a cabo la reforma, el gobierno creó y reorganizó dependencias especiales:

- a) Organismos de Planeación Económico-social.
- b) Organismos para la Administración de Personal del Servicio Público.
- c) Comisiones de Reforma Administrativa.

Puede decirse, que si algo se ha logrado en los últimos tres años en el campo de la reforma administrativa se debe al trabajo de estos organismos.

a)- ORGANISMOS DE PLANEACION: En 1958, se creó el "Consejo Nacional de Política Económica y Planeación", con facultades para el estudio y recomendación de la política económica.

Se creó también, el Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos, que tuvo como función la de elaborar los planes de desarrollo; creó oficinas de planeación en los ministerios departamentos administrativos y en los institutos y entidades semipúblicas, cuya función principal era la de preparar los programas parciales, el estudio de las inversiones públicas y la revisión y coordinación de los proyectos que serían ejecutados por la entidad.

Bajo esta estructura se elaboró el "Plan General de Desarrollo Económico y Social".

En este período, se creó además un grupo de trabajo sobre proyectos específicos o estudios especiales, cuya función fue la de incrementar y aprovechar mejor el crédito externo.

////

b)- ORGANISMOS PARA LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DEL SERVICIO PUBLICO.

En 1958, se creó la "Comisión del Servicio Civil, y el Departamento Administrativo del Servicio Civil.

El gobierno señaló para la Comisión, las funciones de cuerpo legislativo y tribunal de apelación, con respecto a todo lo relacionado con administración de personal y órgano administrativo de vigilancia del cumplimiento de las normas.

Para el Departamento Administrativo las funciones de coordinación, reclutamiento y de registro y control de personal.

Se crea también la Escuela de Administración Pública, encargada de la enseñanza, investigación y difusión de las ciencias y técnicas y de la preparación y capacitación del personal.

La labor más importante que realizó la Comisión Nacional del Servicio Civil, fue la preparación de la norma reglamentaria del servicio Civil y la carrera administrativa y el Decreto 1732 de 1960, en el cual fija las bases y procedimientos sobre clasificación de empleos remuneración, selección, etc.

c)- ORGANISMOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA: De acuerdo a la ley 19 de 1968, se creó la "Comisión de Reforma Administrativa", dependiente de la Presidencial de la República, con las siguientes funciones generales: formular reglamentaciones sobre distribución de los negocios públicos; sugerir sistemas de distribución de funciones para los empleos de la administración pública y métodos de trabajo; simplificar procedimientos de trabajo y preparar reglamentaciones tendientes a descentralizar geográficamente la prestación de los servicios públicos.

Las funciones de la Comisión se ampliaron al convertirse en en Secretaría de Organización e Inspección de la Administración Pública (marzo 1.960)

a) Realizar estudios para una mejor organización y más eficiente funcionamiento de la rama ejecutiva del poder público y velar por el cumplimiento de la reforma.

////

b) Proponer el número de cargos para las dependencias oficiales.

c) Inspeccionar, dar normas y asesorar a las Secciones de Organización y Métodos para su correcto funcionamiento.

d) COORDINACION ENTRE LOS ORGANISMOS CENTRALES DE LA REFORMA

Los tres organismos más relacionados entresí, son el Departamento Administrativo del Servicio Civil, la Secretaría de Organización e Inspección de la Administración Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.

En 1961 se creó como un fortalecimiento de la coordinación de estos tres organismos un "Comité de Ordenación de la Administración Pública, siendo sus funciones principales: información recíproca, planeamiento de proyectos conjuntos, colaboración entre programas de interés común, publicaciones y coordinación de la asistencia técnica.

#### PROGRAMACION DE LA PRIMERA ETAPA DE LA REFORMA

a) PLANEAMIENTO:

La Constitución Nacional de Colombia, da la base legal para el planeamiento de las actividades del gobierno: "Fijar los planes y programas a que debe someterse el fomento de la economía nacional y los planes y programas de todas las obras públicas que han de construirse.

En 1958, se creó el Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos. Esta institución encontró las siguientes deficiencias: falta de una política del gobierno claramente declarada en el campo de las finanzas y la economía pública; carencia de un programa integral y a largo plazo; falta de apoyo por parte del gobierno, exceso de centralización, y dificultades administrativas internas.

Se prepararon planes de desarrollo a nivel ministerial, departamental y municipal, pero sin seguir un planeamiento sistemático ni una coordinación entre sí. Esto hizo que los planeamientos más que técnicos fueran de adivinanzas.

b) PERSONAL:

Se creó el Consejo Nacional de Administración y Disciplina y fue sancionada una ley con el objeto de asegurar el carácter apolítico del servicio y la creación de la carrera administrativa, que no pudo llevarse a cabo por la falta de apoyo del gobierno y un detallado programa para su aplicación.

La administración del personal contaba con deficiencias tales como: favoritismo político en los nombramientos y ascensos; falta de entrenamiento y adiestramiento; falta de un sistema de clasificación y bajas remuneraciones y falta de un estatuto de derechos y deberes de los empleados. Esto trajo como consecuencia la ineficiencia de los empleados públicos.

c) DISTRIBUCION DE FUNCIONES:

En este aspecto, según un informe presentado por el experto Aryeth Attir, debería realizarse una mejor distribución de funciones en:

- a) Oficina del Presidente.
- b) Comercio e Industria.
- c) Transporte.
- d) Vivienda.
- e) Asistencia Social.

f) Distribución interna de funciones: la falta de una división racional y clara de funciones de los ministerios, motivaba muchas duplicaciones y superposiciones de trabajo.

CENTRALIZACION Y CONCENTRACION DE AUTORIDAD

La centralización, es el sistema en el cual toda la autoridad está en manos del gobierno central o nacional, sin ninguna delegación a las autoridades locales.

LA CONCENTRACION, es muy similar a la centralización, pero dentro de la

////

misma organización, la dirección no delega sus facultades en los niveles más bajos de la jerarquía o en las oficinas seccionales.

CENTRALIZACION: Colombia es un país con régimen unitario. Su territorio está dividido en departamentos y municipios. Por lo tanto el poder político está concentrado a nivel presidencial.

La autonomía de los departamentos y municipios está limitada a la administración de asuntos seccionales y a la atención de ciertos negocios como educación, administración fiscal y militar.

CONCENTRACION DE AUTORIDAD: Similar a la centralización, en la concentración toda la autoridad estaba concentrada en los niveles altos de decisión. El argumento de la concentración se justificaba en la supuesta incompetencia de los subordinados.

COORDINACION: Esta estaba ausente en casi todas las actividades administrativas.

La coordinación se veía dificultada en su realización por las siguientes razones: divisiones complicadas de trabajo entre ministerios y departamentos administrativos; institutos autónomos o semioficiales que atendían servicios indispensables para el público; falta de instrumentos de coordinación, por el descuido de los instrumentos de coordinación tales como comunicación, comités, seminarios, etc, y por el espíritu de individualismo que se opone a la coordinación.

CONTROLES: Estos en el gobierno de Colombia eran muy exagerados e insuficientes y, en ciertos casos ineficientes.

CONTROL FISCAL: Este control correspondía a la Contraloría.

A pesar del doble y triple control no se evitaron las irregularidades en el manejo de los fondos públicos.

CONTROL PRESUPUESTAL: El problema radicaba en cuanto a la debilidad del control administrativo, en la excesiva centralización por parte de la Dirección del Presupuesto y Contabilidad y de los ministerios y departamentos administrativos.

CONTROL DE LA EFICIENCIA Y DE LA ECONOMIA: Tanto la Contraloría como los ministerios o departamentos administrativos carecían de medios para controlar la eficiencia y economía en las operaciones gubernamentales.

INFORMES: Estos no eran debidamente utilizados por la falta total de sistemas y reglamentos claros para su preparación y análisis.

OTROS CONTROLES: El control de producción era desconocido totalmente en las actividades públicas y el de personal estaba prácticamente descuidado.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: Estos eran prácticamente deficientes, debido a la falta de revisión y simplificación periódica y a la aceptación continua de hábitos administrativos de trabajo, creando en las administración, negligencia y lentitud.

#### EL DESARROLLO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA 1958-1960

Tiene como objetivos: asegurar la coordinación y la continuidad de la acción oficial, conforme a planes de desarrollo progresivo establecidos por la ley, la estabilidad y preparación técnica de los funcionarios y empleados; el ordenamiento racional de los servicios públicos y la descentralización de aquellos que puedan funcionar más eficazmente bajo la dirección de las autoridades locales; la simplificación y economía de los trámites y procedimientos; evitar la duplicidad de funciones paralelas; y propiciar el ejercicio de un ordenado control administrativo.

Para el cumplimiento de estos objetivos se crearon organismos que se encargarían de la ejecución de la reforma; además el Poder Ejecutivo creó la Comisión De Reforma Administrativa, como unidad operativa y de coordinación de los trabajos a realizar.

La distribución de los organismos administrativos se conservo de la siguiente forma:

a) Nivel Nacional: Presidencia de la República, ministerios, departamentos administrativos y establecimientos públicos.

////

b) Nivel Local: departamentos y municipios.

Los organismos nacionales, tenían en la práctica todo el poder en sus manos, dejando muy poca iniciativa a los organismos locales.

Para obtener una mejor distribución de funciones y cumplir con el objetivo de descentralización se asignó a cada sector de la administración las tareas de planeación, administración y ejecución de las funciones y tareas que le corresponden a cada ramo, utilizando según la función asignada, los distintos niveles de cada sector.

La Comisión de Reforma sugirió tomar las siguientes medidas:

1º)- Crear organismos nuevos para la ejecución de las leyes.

2º)- Ajustar los organismos ya existentes para que pudieran corresponder a la intención del legislador.

3º)- Revizar las disposiciones legales como también sus instrumentos de ejecución para acomodarlos a las exigencias de la realidad nacional.

4º)- Propiciar la expedición de nuevas disposiciones legales.

5º)- Adscribir los servicios, negocios y funciones a cada organismo, en grupos homogéneos o afines.

6º)- Eliminar duplicaciones innecesarias.

7º)- Crear organismos centrales de asesoría y coordinación.

8º)- Aplicar la descentralización administrativa.

9º)- Centralizar algunos servicios generales.

10º)- Vincular los establecimientos públicos más estrechamente con los ministerios y departamentos administrativos.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA:

MINISTERIO DEL INTERIOR.

MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

MINISTERIO DE DEFENSA.

MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL.

MINISTERIO DE SALUD Y ASISTENCIA PUBLICA.

MINISTERIO DEL TRABAJO.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

MINISTERIO DE COMUNICACIONES.

MINISTERIO DE VIAS Y TRANSPORTES.

En los citados organismos se realizó una redistribución de funciones, modificaciones en la estructura y en algunos casos, cambios en el nombre.

LOS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS: Son destinados a servicios técnicos especializados y no requieren mucha atención, como la estadística.

Dentro de estos departamentos se sugirieron dos cambios importantes:

- a- La incorporación del Servicio de Inteligencia Colombiano (SIC) al Ministerio del Interior;
- b- La creación del Departamento Administrativo de Servicios Generales con las funciones de Administración de edificios nacionales, publicaciones, suministros, garages y talleres oficiales.

ESTABLECIMIENTOS PUBLICOS.

Por falta de elementos de juicio la Comisión se limitó a adscribir los establecimientos públicos más importantes a los ministerios correspondientes, sin definir la forma exacta de la vinculación con ellos. Para organizarlos determina los siguientes principios: desarrollo gradual, descentralización administrativa, planeación y programación, distribución del trabajo y relaciones con los ministerios, departamentos administrativos y otros establecimientos públicos.

LA DISTRIBUCION ORDENADA.

El estudio anterior fue sometido al Presidente de la República y de él fueron extraídos algunos principios que se recomendaron para la redacción de los decretos orgánicos de cada entidad.

////



### SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

La Comisión de Reforma Administrativa no llevó a cabo un estudio completo de sistemas y procedimientos.

### C O N C L U S I O N E S

La implantación de la Organización Administrativa mostró las siguientes fallas y demoras: la inoperancia de algunas unidades de planeación, la falta de programas a largo plazo, la no existencia de normas y reglamentos en cada campo de trabajo, la poca delegación de autoridad, etc.

La descentralización encontró dos obstáculos fundamentales:

- 1º) Falta de voluntad de los organismos centrales para desprenderse de sus facultades y de los organismos seccionales, que no estaban preparados para asumir la responsabilidad;
- 2º) Falta de análisis exhaustivo de los factores políticos, económicos, financieros y administrativos a nivel seccional.

### PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS EN EL PERIODO

1962 - 1967

La reforma administrativa analizada anteriormente abarcó las grandes estructuras nacionales de la administración, muy poco es lo que se hizo en cuanto a la reforma de los establecimientos públicos, lo que constituye un sector muy importante dentro de la organización colombiana, por los servicios que prestan y por los fondos que manejan.

Las estructuras administrativas, control legislativo y gubernamental, simplificación de controles fiscales, coordinación de actividades con los planes generales de gobierno, etc. son un motivo de estudio.

Los factores negativos que encontró la reforma para su cumplimiento son: falta de perfeccionamiento, en los mecanismos

centrales, carencia de recursos humanos y materiales, falta de planes de acción concreta y coordinados, éxodo de funcionarios técnicos a la empresa privada por factores económicos y ausencia total de coordinación, entre otros. Sin embargo existieron factores positivos que han permitido avances en los siguientes campos:

- a- Desarrollo económico y social.
- b- Desarrollo de recursos humanos.
- c- Revisión de sistemas y procedimientos.

REVISION Y ADECUACION DE LA ADMINISTRACION  
PUBLICA Y MODIFICACIONES ESTRUCTURALES A  
PARTIR DE 1963.

Mediante la ley 1a. se creó la Comisión Coordinadora de la Administración Pública, Institutos Descentralizados y Corporaciones Regionales, cuyas actividades fueron muy limitadas, entre las mismas figuran: la rendición de la escala salarial sin estudios técnicos y reglamentación de los viajes de funcionarios al exterior.

Esta Comisión no tuvo éxito debido en gran parte a la falta de información del legislador sobre los mecanismos utilizados en la Reforma de 1960 y a la falta de presión en las disposiciones de la ley que la creó.

REFORMA ADMINISTRATIVA DE 1963

En este año el Congreso Nacional expidió la ley 21, la cual otorgaba al Poder Ejecutivo nuevas facultades para ejecutar

////

reformas sustanciales en algunos campos de la administración con el fin de lograr una estabilidad fiscal, económica y social, proveer los recursos necesarios para la ejecución del plan general de desarrollo, reducir los gastos de funcionamiento de las unidades y dependencias nacionales, y adecuar su organización y funcionamiento a las necesidades reales del servicio.

Se creó un comité, el cual a pesar del breve plazo que disponía para la realización de estos objetivos, logró proponer una serie de reformas convenientes y necesarias para mejorar ciertos aspectos de la administración en asuntos de carácter general y preparar varios proyectos de reorganización administrativa de algunas unidades tales como: Agricultura, Salud Pública, Defensa, Trabajo, Ministerios de Hacienda, Comunicaciones, Fomento y Obras Públicas, y los Departamentos Administrativos de Planeación y Servicio Social.

#### REFORMAS ADMINISTRATIVAS A NIVEL REGIONAL

La administración regional estuvo asesorada en forma permanente por la Secretaría de Organización Pública, para la reorganización de sus estructuras administrativas con el fin de adecuarla en forma más efectiva a la prestación eficiente de sus servicios.

Para la ejecución de estas reformas, se autorizó al gobernador para emprender estos trabajos y se determinaba la colaboración asesora de la Oficina de Organización y Métodos de la Presidencia. En este campo se realizaron estudios exhaustivos del funcionamiento actual de estas unidades regionales, la prestación de los servicios a ellas encomendadas y las necesidades de la comunidad a este mismo nivel.

Con la creación de los cinco nuevos departamentos, la Secretaría de Organización e Inspección de la Administración tuvo bajo su responsabilidad la preparación de la estructura administrativa.

Entre las recomendaciones más sobresalientes dadas por tratarse de unidades nuevas cabe citar:



- a)- Organismos técnicos: dependientes directamente del despacho del gobernador.
- b)- Un mínimo de Secretarías, generalmente dos: la de gobierno locales y la de desarrollo económico social y
- c)- Traslado de la contabilidad oficial a la administración departamental.

Los resultados obtenidos en la aplicación de estas recomendaciones han sido muy satisfactorias.

### ANALISIS DE LAS MODIFICACIONES ANTERIORES.

Las modificaciones a las estructuras administrativas gubernamentales tuvieron como fundamento principal las revisiones en el campo de la redistribución de negocios y funciones y un deseo de la necesidad de la tecnificación del recurso humano, unido los obstáculos con que se tropieza en la implantación de las reformas.

La Escuela Superior de Administración Pública, creada en 1958, comenzó a dar buenos resultados, en el adiestramiento y capacitación de los funcionarios públicos.

Una de las preocupaciones de la actual administración ha sido la de actualizar las estructuras administrativas.

### REFORMA ADMINISTRATIVA DEL AÑO 1968

A fin de conseguir una mejor racionalización de la administración pública colombiana, el Legislativo otorgó plenos poderes al Presidente de la República, durante un año para modificar las estructuras administrativas, suprimiendo, fusionando y creando

////

dependencias y empleos en la rama ejecutiva del poder público: ministerios, departamentos administrativos, establecimientos públicos e institutos y empresas oficiales autónomas; para descentralizar el funcionamiento de las oficinas que así lo requieran para el mejor cumplimiento de sus fines, para proveer el fortalecimiento de la administración, para modificar las normas que regulan la clasificación de empleos, las condiciones que deben reunirse para ejecutarlos, los cursos de adiestramiento y el régimen de nombramientos y ascensos, y fijar las escalas de remuneración correspondientes a las categorías de empleos nacionales.

Basándose en estos objetivos se preparó el siguiente Programa de trabajo:

- 1- Determinación de las áreas-problemas o campos en los que se debe trabajar.
- 2- Inventario de los recursos disponibles y necesarios.
- 3- Elaboración del programa trabajo.

La 1er. área se refiere a: Reparto de competencias o funciones entre los diferentes organismos estatales y contiene

- a) Clasificación de los servicios a cargo del Estado, que comprende el análisis de las actividades gubernamentales y agrupación de los servicios por sectores.
- b) Normas generales sobre estructura administrativa central; en lo que se refiere a: Determinación de los organismos administrativos y su señalamiento, es decir, las condiciones para su creación y funcionamiento; El control gubernamental, técnico y administrativo a que se someten y las funciones que deben cumplir.
- c) Indicación de la estructura administrativa adecuada a cada uno de los servicios analizados; teniendo en cuenta los datos sobre organización funcionamiento de ese servicio, y poniendo

////

especial cuidado al indicar la incidencias de la desición tomada.

ORGANISMOS ENCARGADOS DE SU EJECUCION:

1º) La Sectorización del servicio público nacional estará a cargo del Departamento Administrativo de Planeación Nacional y la Secretaría de Organización e Inspección de la Administración Pública y para el análisis de cada uno de los servicios a cargo. del Estado estará a cargo de un equipo de trabajo que actuará bajo la dirección de la Secretaría de Organización de la Administración Pública, a la que corresponde también la estructura de la Administración Central y la estructuración conveniente a cada uno de los servicios.

La 2da. área se refiere a la Organización de los diferentes organismos administrativos, y contiene el estudio de la organización interna de la Presidencia de la República, los ministerios y los departamentos administrativos; el Estudio de la organización interna de los institutos y empresas oficiales y la Organización y funcionamiento de los demás organismos de la administración central.

De la ejecución de éstos se encargará La Secretaría de Organización e Inspección de la Administración Pública en colaboración con el organismo interesado.

La 3ra. área se refiere a: Administración de la Planeación de las finanzas públicas y contiene la Reestructuración de los organismos y dependencias que atienden la administración de la planeación de las finanzas públicas en los campos de: Rentas Públicas, Planeación y Presupuesto; Crédito, Moneda y Banca; Contabilidad y Auditoría.

Los encargados de su ejecución son: Secretaría de Organización e Inspección de la Administración Pública; Departamento Administrativo de Planeación; Dirección Nacional de Presupuesto; Dirección de Impuestos Nacionales; Dirección General de Aduanas; Contraloría General de la República; Escuela Superior de Administración Pública; Organismos de regulación y asesoría financiera.

La 4ta. área se refiere a: Administración de personal, en la que se tratarán: Reestructuración de los organismos y dependencias que atienden el servicio de personal; Reformas necesarias a las normas y sistemas que rigen la clasificación, selección, reclutamiento,

salarios, prestaciones sociales, adiestramiento, información, formación, carreras y régimen disciplinario del personal al servicio del estado.

Organismos que la ejecutan: La Secretaría de Organización e Inspección de la Administración Pública en colaboración con: el Dpto. Administrativo del Servicio Civil; La Comisión Nacional del Servicio Civil, y la Esc. Superior de Administración Pública.

El área 5ta. se refiere a: Administración de servicios comunes; y contiene Restructuración de los organismos y dependencias que atienden la administración de servicios en los siguientes campos: Asesorías; Bienes muebles e inmuebles; Estadística e informes; Documentación y publicaciones, y comunicaciones.

El área 6ta. se refiere a: Sistemas y procedimientos de Trabajo, y contiene la Revisión de los sistemas y procedimientos de trabajo siendo el organismo encargado de ejecutarla la Secretaría de Organización e Instrucción Pública.

#### INVENTARIO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y NECESARIOS

Consiste en la elaboración de un balance sobre los recursos que se poseen y los que son necesarios.

Organismos Ejecutores de la Reforma son:

Comisión de Reforma Administrativa

Comité Asesor Técnico.

---

REFERENTE:

PLAN DE ACCION PARA REFORMA DE LA ADMINISTRACION  
PUBLICA PERUANA

AUTOR: Oficina Nacional de Racionaliza-  
ción y Capacitación de la Admini-  
stración Pública (ONRAP)

INTRODUCCION

1- LA "EDAD ADMINISTRATIVA"

Algunos sociólogos han caracterizado a nuestra época como la "edad administrativa". La centralización y el trabajo en equipo se imponen hoy en todos los órdenes y el Estado moderno no ha escapado a esta regla. Hoy su naturaleza es fuertemente administrativa en sus órganos, procedimientos y funciones.

Paralelamente se ha impuesto como tarea importantísima del gobierno la planificación integral. Pero esta planificación para poder ser ejecutada requiere de una administración pública adecuada; es decir de una acción administrativa con un orden en los objetivos: programación y, un orden en el instrumental de trabajo: organización.

2- RESPONSABILIDADES NUEVAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Si bien es cierto, no sería justo decir que los defectos de la administración son un problema netamente gubernamental, revelan una falta de orden que coincide con un momento histórico en que nuestros países necesitan de cambios urgentes y en que las responsabilidades de la administración pública se han visto considerablemente aumentadas por las nuevas funciones de bienestar nacional.

Ante esta realidad es responsabilidad del administrador público hacer frente a la realidad y asumir las nuevas responsabilidades.

Es este un problema de eficacia que supone la división del trabajo, complejidad en los mecanismos, en la medida que lo sean

//////



los objetivos y finalmente tecnificación, o sea dar acceso a los profesionales a las funciones que los requieran.

Es indispensable tener en cuenta que la planificación requiere de los políticos en cuanto a decisiones de alternativas y de técnicos altamente especializados que elaboren dichas alternativas.

### 3- FACTOR ESTRATEGICO DEL DESARROLLO

A la administración pública se le reconoce su valor de unidad frente al divisionismo de los partidos políticos y de continuidad en contraste con los cambios que en los altos rangos del gobierno imponen los azares partidistas.

La administración es "factor estratégico" del desarrollo en el sentido de que influye en el éxito de todo plan de desarrollo y lo determina. Por ello se afirma que toda planificación integral requiere una reforma administrativa, a fin de convertir al aparato administrativo en un medio favorable para llevar a cabo la planificación. Poco valor tiene el plan mas perfecto si su ejecución se ve limitada por una administración caduca que no le brinda los recursos y elementos necesarios para ser llevado a cabo.

### 4- LAS FASES DE LA REFORMA

Según un documento elaborado por Naciones Unidas en 1967 toda reforma administrativa debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Estudio preliminar o de reconocimiento que abarca:
  - a- identificar los problemas críticos, elegir los métodos que han de emplearse y formular los principios a que ha de ajustarse el programa;
  - b- Determinar la índole y magnitud de los recursos que son necesarios y la asistencia técnica
- 2) Reunir y analizar la información de los elementos problemáticos existentes y efectuar los reajustes.
- 3) Aprobación de las medidas de reforma propuesta por parte de las autoridades nacionales y fijar el calendario de aplicación para cada una.

- 4) Aplicación efectiva de las recomendaciones aceptadas incluyendo la superación de las dificultades que surjan en la aplicación de la reforma.

A- LA ADMINISTRACION PUBLICA PERUANA Y LA REFORMA

De los estudios elaborados por ONRAP podemos deducir las siguientes observaciones:

- 1- Falta de normatividad en el ordenamiento institucional.
- 2- Jerarquía de las leyes: Se plantea la necesidad de elaborar una "pirámide" en cuya cúspide estaría ubicada la Constitución, siguiendo con las leyes de base de los poderes del Estado, luego estarían las leyes ordinarias y por último los reglamentos y disposiciones administrativas.
- 3- Unidad Estructural del Ejecutivo: uno de los elementos principales que debe considerar la reforma administrativa es el fortalecimiento del Poder Ejecutivo, asegurando su unidad, al margen de las políticas partidistas. Dicha unidad debe ser compatible con la distribución de funciones, poder de decisión y delegación de autoridad.
- 4- El Presidente del Consejo de Ministros: Existe la necesidad de completar a través de la Ley de Base el esquema de asignación de funciones al Primer Ministro que establece la Constitución.
- 5- La Potestad Reglamentaria: se hace necesario que en reformas constitucionales posteriores se enfatice sobre el contenido de la potestad reglamentaria. Se debe fortalecer entre otros el principio constitucional que dice que: "Todas las materias distintas de las pertenecientes al dominio de la ley tendrán carácter reglamentario".

- 6- Los Sectores: los estudios de ONRAP han configurado dos grandes aspectos organizacionales: los sectores de actividad y los sistemas administrativos.

Entender al sector de actividad pública como unidad administrativa es muy importante como elemento de ordenamiento racional y adecuado. La unidad del sector debe ser compatible con la pluralidad institucional. La institución central de cada sector es el Ministerio. La función del ministro, por lo tanto, es doble: orienta la política del sector y administra su cartera. Es conveniente establecer al respecto que la autoridad y responsabilidad política son indelegables, mientras que la autoridad administrativa es delegable.

- 7- Los Sistemas Administrativos: Un sistema administrativo puede definirse como la actividad especializada que afecta a todas las instituciones del sector público. Los sistemas administrativos afectan tanto a las reparticiones del gobierno central y local como a las entidades públicas independientes.

Los sistemas administrativos objeto de estudio son:

- a- El sistema financiero: una característica de este sistema es la carencia de legislación sistematizada y coherente.

Las bases de la reforma propuesta para el sistema financiero implican, no solo la sesión de funciones que hoy detectan otras entidades públicas, relacionadas directamente con el sistema financiero, sino la sesión por el mismo ministerio de actividades extrafinancieras.

- b- El sistema de personal: con respecto al personal administrativo se han intentado siempre soluciones de orden legal o reglamentaria, sin intentar un estudio

sobre las funciones, capacitación, reclutamiento, etc.

Además debemos recalcar que la Dirección de Servicio Civil, carece de la organización propia de una oficina de personal.

El actual sistema dificulta la determinación del valor de componentes, restringe sus oportunidades de preparación y, por consiguiente limita o impide el uso de su aptitud real o potencial. Los estudios realizados destaca la necesidad de contar con una oficina central de personal como es el sistema administrativo y normativo de las oficinas institucionales. Los cometidos de dicha oficina son: establecer las normas orgánicas que asegure una correcta administración del personal y supervizar su cumplimiento, particularmente en los que se refiere a la clasificación de cargos y remuneraciones, procesos de reclutamiento y entrenamiento, evaluación de méritos, tramitación de nombramientos, promoción y retiro, control disciplinario, etc.

- c- El sistema de abastecimiento: la organización de este sistema administrativo requiere una gran variedad de servicios especializados: administradores de alto nivel, contadores, técnicos en mantenimiento, almacenaje y transporte, etc.

Las funciones del sistema de abastecimiento son : especificación clasificación, catalogación y estandarización de los abastecimientos; establecimiento de un sistema de publicaciones; reorientar el proceso de abastecimiento; normalizar la obtención de la información estadística sobre abastecimientos de las entidades estatales y promover el establecimiento de cuadros estadísticos institucionales, intervenir en la formulación de proyectos de ley y otras disposiciones legales y administrativas referidas al mejoramiento del sistema de abastecimiento.

- d- El sistema de planificación: No escapa a los problemas y limitaciones a que está sometida la planificación en América Latina. Tanto como el concepto de planificación, su objeto y alcance son imprecisos.

En el Título II del anteproyecto de Ley de base, y en su artículo 49 del capítulo 2º, establece las competencias de las oficinas nacional de planificación: formulación de planes de largo y mediano plazo, evaluación de los proyectos de inversión, recomendación de las prioridades anuales para su adopción en el presupuesto nacional, evaluación periódica del trabajo realizado y control de las oficinas de planificación que laboran en los distintos niveles. Se incorpora al sistema de planificación el Consejo de Economía Nacional.

e- El sistema de racionalización: la ~~Reforma Administrativa~~ debe poner de relieve la importancia de racionalización organizada con jerarquía y eficiencia.

El 10 de abril de 1964 se crea en Perú la Oficina Nacional de Racionalización y capacitación de la Administración Pública. Sus organismo integrantes son: el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva; la Dirección técnica de Racionalización; la Dirección técnica de Capacitación como organismos de línea; el Comité de Planes y Política, las misiones asesoras; la Oficina General de Administración y la Oficina de Relaciones Públicas como organismos auxiliares. Le corresponde a la ONRAP estudiar continuamente los problemas relacionados con la organización del sector público nacional y con las prácticas y procedimientos administrativos; procurar el progresivo mejoramiento técnico de la administración; adecuar su organización, funciones y métodos de trabajo a los planes de acción de gobierno y promover el ordenamiento racional de las actividades públicas para asegurar la eficiencia administrativa.

#### REFORMAS INSTITUCIONALES.

Es necesario la determinación de los fines, objetivos, autoridad responsabilidad y medios que corresponden a los sectores gubernamentales y a las instituciones públicas que lo forman.

Es necesario delimitar claramente el ámbito de acción de los ministerios y de las entidades autónomas, así como el grado y caracteres de la autonomía de éstas últimas..

### CONTRALORIA.

La Constitución es sumamente imprecisa en cuanto a las funciones de la contraloría general, por esta razón se le asigna las siguientes funciones: control externo del sector público, resolver por vía administrativa la responsabilidad o irresponsabilidad fiscal de los administradores.

### LAS SECRETARIAS GENERALES EJECUTIVAS.

A efectos de determinar una función inmediata a la del ministro se crea la de Secretario General.

### LAS ENTIDADES AUTONOMAS:

Dichas entidades surgen de la descentralización de la administración pública, su función sería el de aprovechar recursos y ofrecer colaboración al sector privado .

## B- PLAN DE ACCION

### OBJETIVOS Y LIMITACIONES:

Del mismo no deberá apartarse el interés de los ejecutores de la reforma.

El Plan de Acción debe comprender metas inmediatas de impacto. Es necesario plantear un plan de acción con alternativas, según la cual se pida la decisión política y basándose en la misma se elabora un plan de acción definitivo.

## CONDICIONES DE LA REFORMA

### Motivación:

La reforma exige una eficaz capacidad rectora tanto en los actos funcionarios como en los dirigentes políticos.

La reforma no deber hacerse solamente para reducir el presupuesto o personal sino para mejorar el grado de eficiencia.

Para lograr todo ello es necesario romper con aquellos elementos que se resisten a la reforma.

### Mejores Niveles de Preparación:

Es requisito el mejoramiento técnico de los empleados cualquiera sea su jerarquía. Por ello dicho plan debe incluir la

la programación y ejecución de cursos intensivos de entrenamiento, cátedras universitarias.

Los Pasos a Seguir:

Primera etapa: Distribución de Funciones de la rama ejecutiva del estado. Duración de esta etapa un año.

Esta etapa incluye el estudio y reorganización de los sectores de actividad.

Segunda etapa: Organización de los sistemas administrativos

Incluirá el análisis de las estructuras, funciones, procedimientos y personal de cada ministerio de estado, y por último la redistribución de funciones entre los ministerios.

Duración de la etapa: 6 meses

Terceña etapa:

Organización de los Gobierno Locales, es necesario analizar el estado actual de los municipios en cuanto a organización y funciones.

Estudiar los resultados de la experiencia de elección democrática de los gobiernos, el problema de las finanzas, la necesidad de asistencia técnica y de capacitación de los municipios como así también su autonomía y sus garantías; las relaciones con los demás municipios y con el gobierno central y lo relacionado con los organismos no locales, que puedan tener participación en la gestión municipal, como sea la oficina de servicios especiales y el grado de afectación de las comunidades indígenas.

Duración de esta etapa: un año.

Cuarta etapa: Organización del nivel intermedio de gobierno.

Los objetivos de la reforma en esta área son: simplificar y coordinar la acción administrativa para el desarrollo de todo el país; compatibilizar la unidad de acción del Estado con la delegación de responsabilidad y autoridad administrativa a los niveles intermedios; estimular el aporte de las bases locales a la obra del desarrollo, dando participación a las autoridades de los municipios en el plano regional; ofrecer canales efectivos para la colaboración del sector privado en la administración pública.

Como objetivos adicionales: flexibilizar los procedimientos administrativos, definir la autoridad del Estado en los diferentes escalones, activar la tarea de tomar decisiones, etc. Es necesaria además examinar el funcionamiento de las diversas delegaciones de Gobierno Central, la creación de organismos con autonomía Económica y administrativa adaptados a las características de cada determinadas zonas geoeconómicas; precisar las competencias y fortalecer la figura del Prefecto, restituyéndole su condición de delegado del Gobierno Central. Duración de esta etapa: seis meses.

#### Una organización en un medio favorable

La eficacia de la administración pública no termina en la acción de sus servidores, sino que debe ir acompañada de una colaboración externa, de una acogida.

Se debe distinguir cuando es necesario un reaguste total de los órganos estatales y cuando es posible al transar mayor eficacia, con la utilización de Instituciones y Recursos ya existentes.

La opinión Pública y el criterio de los funcionarios mas responsables favorecen los propósitos de la reforma.

Se debe obtener una real participación de las poblaciones en los programas de desarrollo económico y Social.



REFERENTE:

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN BOLIVIA

AUTOR Ministerio de Planificación y Coordinación.

INTRODUCCION

El Presidente del Gobierno Revolucionario considera que el Concejo de Ministros decreta: Que se modifique la Super Estructura Jurídica e Institucional del Gobierno, conforme al decreto ley Nº 09195, con el objeto de otorgarle eficacia operativa para alcanzar los postulados de la Revolución Nacional y lograr una amplia participación popular, y se encomienda al Ministro de Planeamiento el estudio de la Administración y la reforma administrativa Integral, basada en la misma en los siguientes:

1- DE LAS NORMAS GENERALES Y ORGANIZACION DEL PODER EJECUTIVO:

Tiene por objeto asegurar una distribución racional de las actividades del Estado en lo nacional, regional, departamental y local una clara distinción de las acciones de operación, una mejor coordinación en la ejecución de la función pública y la simplificación de los procedimientos y un eficaz control administrativo.

- DE LA ORGANIZACION DEL PODER EJECUTIVO:

La misma comprende los principales grupos Institucionales que son: a) Gobierno Nacional Central

- Ministros -

- Instituciones Publicas Descentralizadas

b) Administración Regional y Departamental

c) Administración Local

d) Empresas Publicas y Mixtas

- DEL GOBIERNO NACIONAL CENTRAL

Dicho Gobierno esta integrado por el Presidente de la Republica el Concejo de Ministros y los Ministerios. Se establece por dicha reforma los siguientes ministerios clasificados según el tipo de actividades que desarrollan.

- Ministerios de Sectores Publicos

- Ministerio del Interior
- Ministerio de Relaciones y Culto
- Ministerio de Defensa Nacional
- Ministerios de Sistemas:
  - Ministerio de Planificación y Coordinación
  - Ministerio de Finanzas
  - Ministerio de Información
- Ministerios de Sectores Sociales
  - Ministerio de Urbanismo y Vivienda
  - Ministerio de Previsión Social y salud Pública
  - Ministerio de Educación y Cultura
  - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sindicales
- Ministerios de Sectores económicos
  - Ministerio de Asuntos Campesinos y Agricultura
  - Ministerio de Transporte y comunicaciones
  - Ministerio de Energía e Hidrocarburos
  - Ministerio de Industria y Comercio

-DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA:

El presidente tiene la suprema dirección , coordinación y control del funcionamiento de todos los organismos y la Presidencia estará integrada por la Secretaría General, el servicio de Inteligencia de Estado, la casa Militar y la Oficina de Acción Social.

-DE LA COMPETENCIA, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LOS MINISTERIOS

Referente a estos, se redistribuyeron sus funciones específicas a fin de lograr un mejor aparato Gubernamental y evitar la superposición de funciones, así como la distracción de recursos a tareas que no son propias a cada Ministerio.

Cada Ministerio formulará la Política General que corresponda a sus respectivos Sectores, dentro de los planes de desarrollo económicos, social, y de la Política Nacional del Poder Ejecutivo.

Respondiendo cada uno de ellos al orden Gerárquico siguiente:

Presidente de la República  
Concejo de Ministros

Ministros de Estado  
Sub-Secretarios  
Directores Generales  
Jefe de Departamentos  
Jefe de Divisiones  
Jefe de Sección

## 2- DE LA DESENTRALIZACION Y DESCONCENTRACION:

La distribución de funciones administrativas se ajustaran a un sistema combinado de descentralización y desconcentración Institucional y Geografica según las situaciones específicas.

La descentralización es la acción administrativa mediante la cual el poder ejecutivo delega en Instituciones Publicas y en empresas publicas y Mistas facultades de Gobierno, Tecnico, Economico y Administrativo.

La desconcentración, es la acción administrativa por la cual se trasladan, competencias del Poder Ejecutivo a hacia unidades administrativas localizadas en diferentes puntos geograficos del país.

### -DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DECENTRALIZADAS

Estas son creadas para atender programas o servicios sin fines de lucro. Gozan de personería Jurídica, Autonomía administrativa, y Patrimonio Independiente constituido con bienes, fondos y otras contribuciones, encontrándose sujetos a las normas que establezcan el Poder Ejecutivo.

### -DE LA ADMINISTRACION REGIONAL PARA EL DESARROLLO

A los fines del ordenamiento de las actividades del desarrollo economico y Social, así como la desconcentración administrativa del poder ejecutivo realiza, el territorio se dividirá en Regiones Administrativas y De Desarrollo que agrupen total o parcialmente a uno o mas departamentos, así mismo el Ministerio de Planificación y Coordinación prescribirá las normas para que dicha agrupación ya sea Regional o Local.

### - DE LA ADMINISTRACION POLITICO-DEPARTAMENTAL

Se mantiene la actual demarcación territorial y política de los departamentos, sus funciones serán garantizar el orden y seguridad

controlar la Imigración y otras correspondientes al Ministerio del Interior del cual dependen.

- DE LA ADMINISTRACION LOCAL

Dicha administración corresponde a los Municipios, estos son organismos autónomos. Las actividades de estos municipios estarán planificadas y compatibilizadas a los planes regionales de desarrollo, compitiéndole la prestación de Servicios Públicos de peculiar interés local, los que serán fijados por la ley,

Esta podrá categorizarlo de acuerdo a su población, renta, grado de urbanización y otros factores permanentes.

- DE LAS EMPRESAS PUBLICAS Y MIXTAS

Las empresas Publicas. Son organismos constituidos para desarrollar actividades económicamente rentables en los ramos Industriales, Comerciales o de Servicios.

Gozan de personería Jurídica, autonomía administrativa y Capitales Independientes compuestos de bienes, fondos públicos y otras contribuciones especiales.

Las empresas mixtas: Son constituidas con participación del sector público y del sector privado, para desarrollar actividades Industriales, Comerciales y de Servicios en función de los sectores estratégicos que determinen el plan Nacional de desarrollo.

En las empresas mixtas las acciones son nominativas y representativas del capital social.

3- DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA:

La misma está encargada del control fiscal de todas las entidades que integran el sector público por lo que cumplen la función de Post-Auditoría Fiscal, Técnica y Financiera de esas entidades. Esta encargada de resolver por la vía administrativa la responsabilidad de los administradores. La función de Pre-Auditoría se efectuará por el Criterio de finanzas.

4- DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DEL SECTOR PUBLICO

Se establece el sistema de "CAJA UNICA" para la recaudación y distribución de recursos financieros que corresponden a la administración Nacional es decir, todas las empresas Públicas, Mixtas,

las Universidades, los Gobiernos locales y las entidades regionales y Departamentales deberán mantener en cuentas especiales, en el Banco Central el producto de sus operaciones durante el Ejercicio Fiscal.

5-DE LAS RESPONSABILIDADES DEL ESTADO Y DE LOS RECURSOS CONTRA LOS ACTOS DE LA ADMINISTRACION:

La oficina central del sistema Jurídico del gobierno redactará el anteproyecto de un Código Contencioso-Administrativo que contemple las responsabilidades, derechos y obligaciones recíprocas entre el estado y los ciudadanos y entre el estado y los funcionarios.

6- DISPOSICIONES VARIAS

La ley organica del sistema bancario Prescribirá las normas para la organización y funcionamiento de los mismos.

La ejecución de la Reforma administrativa será gradual, progresiva y supervisada por los ministerios de planificación y Coordinación y de Finanzas, con sujeción al plan y programa previamente establecido.

REFERENTE:

PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA PARA LA  
PROVINCIA DE CORDOBA.

I N T R O D U C C I O N

De acuerdo a la orientación trazada por el Poder Ejecutivo se han determinado las siguientes metas a alcanzar:

A Plazo Inmediato: lograr que la administración pública se transforme en una herramienta ágil y de resultados seguros, que satisfaga las necesidades de la dinámica contemporánea.

A Plazo Mediato: la administración pública deberá llegar a convertirse en una maquinaria eficiente por sí misma que compare y analice sus costos, elimine distorsiones en su estructura y funcionamiento.

Para implementar los aspectos básicos y preliminares del programa de reforma administrativa, se tomaron algunas medidas concretas a fin de adecuar la estructura orgánico-funcional de la administración pública, en base a los principios de una clara y específica determinación de niveles de actividad jerárquicos - funcionales; responsabilizar a la Secretaría de Desarrollo la conducción de las actividades de planeamiento, estadística y control de planes y gestiones, a la Secretaría General de la Gobernación la conducción de los organismos técnicos y supervisión de los organismos de servicios internos de la administración pública y difusión; fijar como metodología del trabajo de los organismos técnicos asesores el principio de centralización normativa y descentralización operativa; limitar la actividad de los ministerios y órganos ejecutores a sus competencias específicas y producción de bienes y servicios, según el principio de agrupar las funciones por homogeneidad y especialidad de objetivos.

## DESARROLLO

CONDUCCION DEL PROGRAMA: responsable de la conducción supervisión y coordinación del programa de reforma administrativa será la Secretaría General de la Gobernación, asistida por el Comité de Reforma administrativa.

### OBJETIVOS SECTORIALES DEL PROGRAMA:

- a)- Implementar y asegurar el funcionamiento de un sistema de análisis administrativo.
- b)- Reestructuración del sistema de Contabilidad Pública y Presupuesto Provincial.
- c)- Con el fin de lograr una utilización racional de los recursos humanos del sector público, debe modernizarse las técnicas de administración de personal.
- d)- Montar una estructura ágil y dinámica, permeable a la introducción de Modernos Sistemas de Suministros.
- e)- Alcanzar una constante sistemática capacitación de funcionarios y empleados, posibilitando así la adopción de adelantos tecnológicos en la administración pública.

### DESARROLLO:

Descripción analítica de los sub-programas, unidades ejecutoras, metas finales de los sub-programas y tareas.

---

### SUB-PROGRAMA:

Reordenamiento Administrativo.

### UNIDAD EJECUTORA:

Dirección de Análisis Administrativo.

### METAS FINALES:

- Manual de Organización y Funciones del Poder Ejecutivo Provincial y todos sus Sectores.
- Manual de Procedimientos Administrativos.

Fecha límite: 30 de Junio de 1961.

TAREAS a cumplir en el período 1969/70, con fecha límite para cada una, son algunas de ellas:

- Creación de cinco oficinas sectoriales de Organización y Métodos. 31 del 12 del 69.-
- Análisis del régimen de descentralización de la Dirección Provincial de Minería, Dirección Provincial de Asuntos Agrarios y Dirección Provincial de Turismo. 31- 3 - 70.-
- Estudio y Adecuación de la Organización Administrativa Interna de las Reparticiones de cada sector por parte de las Oficinas Sectoriales. 31-12-70.-
- Puesta en marcha del Centro de Informaciones e implementación del sistema. 31-7-70.-

SUB-PROGRAMA:

Modernización y Reordenamiento de la Contabilidad Pública.

UNIDAD EJECUTORA:

Contaduría General.

METAS FINALES:

Funcionamiento del sistema de Contabilidad descentralizada a través de las Direcciones de Administración y Tipificación de todos los procedimientos contables.

Fecha Límite: 31 de diciembre de 1970.-

Algunas de las Tareas a cumplir en el período 1969/70.-

- Estudio y elaboración del nuevo sistema Contable y Plan de Cuentas. 26-11-69.-
- Puesta en marcha del nuevo sistema e implementación de las Direcciones de Administración ( una por ministerio). 1-1-70.-



SUB-PROGRAMA:

Administración de Personal.

UNIDAD EJECUTORA:

Dirección General de Personal.

METAS FINALES:

Plena vigencia del Estatuto del Empleado Público, su reglamentación y Escalafones de la Carrera Administrativa.

Fecha Límite: 31 de diciembre de 1970.-

Algunas Tareas para el período 1969/70.-

- Descentralización del Control Administrativo del sistema de personal. Reorganización de la Dirección General de Personal. 31-12-69.p
- Sanción del Estatuto del Empleado Público. 31-12-70.
- Estudio y Diseño del Sistema de Calificación del Personal. 31-6-70.

SUB-PROGRAMA:

Reforma del Sistema Presupuestario.

UNIDAD EJECUTORA:

Oficina Central de Presupuesto.

METAS FINALES:

Aplicación Integral en todas las fases del Ciclo Presupuestario, del Presupuesto por Programa para el ejercicio 1972.

Algunas Tareas para el período 1969/70.

- Edición Texto Legal Presupuesto 1970. 15-1-70.
- Selección de Areas Pilotos para aplicar el presupuesto por programas.en 1971. 15-8-70.

\*

SUB-PROGRAMA:

Reestructuración del sistema de Suministros del Estado Provincial.



UNIDAD EJECUTORA:

Dirección de Suministros.

METAS FINALES:

Funcionamiento de la Estructura de Suministro a través del Sistema de Contratación Consolidada Funcional y compras descentralizadas.

Fecha Límite: 31 de diciembre de 1970.-

Algunas a tareas a realizarse en el período 1969/70.

- Derogación de la Legislación vigente y formulación de nuevos instrumentos legales. 2-1-70.-
- Reorganización de la Dirección de Suministros: determinación de funciones de la Oficina Central y de las Oficinas Sectoriales. 5-12-69.
- Ensayo de Licitación Global Concurso Abierto. Llamado a licitación. 15-1-70.-

SUB-PROGRAMA:

Programa de capacitación de personal.

UNIDAD EJECUTORA:

Escuela Provincial de Administración Pública.

METAS FINALES:

La capacitación para la implementación del programa de reforma administrativa.

Fecha Límite: 31 de diciembre de 1970.-

Algunas de las Tareas a cumplirse en el período 1969-70.

- Cursos de Organización y Métodos para la creación de los Servicios Sectoriales de Organización y Métodos. Capacitación de cuarenta agentes. 20-12-69.-
- Investigación sobre necesidades de capacitación en los niveles de supervisión y operativos en áreas específicas. 31-3-70.-

SIMPLIFICACION DE TRAMITES Y  
PROCEDIMIENTOS

El proceso administrativo es lento debido a la centralización de las decisiones finales, a alto nivel. La causa de este problema reside en la falta de una legislación administrativa de forma, adecuada a las nuevas exigencias.

Con la sanción de la Nueva Ley de Contabilidad Nº 5216, los ministros pueden autorizar órdenes de pago mediante resolución ministerial.

A través de una modificación de la Ley Orgánica de Ministerios se hacen algunas delegaciones de funciones.

El procedimiento administrativo se ha visto así simplificado y agilizado.

---

## C O N C L U S I O N E S

Habiéndose sentado las premisas anteriores respecto a la Estrategia, Bases, Estado de Planificación, y Diferentes tipos de Reforma Administrativa aplicadas en América Latina, se llega a la conclusión que la adopción de un comportamiento determinado frente a una comunidad significaría un compromiso determinado o la creación de proyectos de Programas o Reformas ya sean a corto alcance o largo alcance, ocasionaría un compromiso a cualquier gobierno puesto que, serían sus objetivos hacer viable una transformación con repercusión nacional, sobre una organización estatal que resulta obsoleta y que sus sistemas son viejos y gastados respecto a la nueva o moderna Técnica de la Planificación Administrativa como así también, de la moderna Técnica de la Administración que tiende a lograr una inteligente y equilibrada distribución de las facultades entre las diversas entidades, organismos o dependencias del Poder Público, las mismas superan sistemas en desuso y eliminan antiguos procedimientos y prácticas.

En resumen se trata de alcanzar una Administración Pública expeditiva, es decir, ágil, moderna y eficaz que sirva y vele por los intereses de cada país latinoamericano.


No es una tarea que será realizable por Programas anuales u Operativos u a Corto Plazo, sino que su estudio y preparación abarcará años, como ya en algunos países de América Latina ha sucedido.

Dicho estudio y preparación requiere del concurso de todos, tanto del Sector Privado como del Sector Público, como así mismo de sus habitantes.

Como anteriormente se menciona es una tarea que tiene a un cambio de estructuras, organización, sistemas y actitudes que prevalecen en la Administración Pública de un país en un

momento determinado. Llevará tiempo y preparación pero confiamos en que dicha reforma se logre en un plazo relativamente corto para beneficio absoluto del país que la encare, teniendo en cuenta que se lo hace con el propósito de racionalizar Gastos Públicos y al mismo tiempo, adaptar la Maquinaria Administrativa al cumplimiento de nuevas Funciones surgidas de una más directa participación del Estado en la promoción del Desarrollo y el Bienestar Social.

---



LUISA LUDIA CASTRO



ANA MARIA LOPEZ IZASA