

# Explicaciones básicas al proyecto de reforma de la estructura administrativa del municipio de Cali

MILTON MORA LEMA\*

## 1. ¿Por qué es necesaria una reforma a la estructura municipal?

A. Porque la Organización y Estructura actual del Municipio de Cali que se describirá a continuación adolece de un sinnúmero de fallas de orden organizacional y administrativo. Esta estructura actual es la siguiente:

### ALCALDE



Dentro de esta estructura se distinguen tres niveles jerárquicos cuya conformación y responsabilidad es como sigue:

\* Profesor asistente. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.



Con base en esa Estructura y Niveles Jerárquicos, la Administración Municipal ha venido funcionando y operando de la manera siguiente:

- Al Alcalde le corresponde la Dirección, Coordinación y Control de las actividades que ejecutan las diferentes entidades, organismos de la Administración Municipal.
- Los organismos asesores del Alcalde son: El Consejo de Política de Desarrollo Municipal

(CONPAL) y el Consejo de Gobierno.

- El Despacho del Alcalde está conformado por el Alcalde, su Gabinete Ejecutivo y su Gabinete Asesor.
- El Gabinete Ejecutivo lo conforman los Secretarios de Despacho, los Directores de Departamentos Administrativos y los Gerentes de Establecimientos Descentralizados, responsables con autoridad de lí-

nea del cumplimiento de las funciones propias para la dirección y administración de los servicios del gobierno.

El panorama anterior permite formular algunas consideraciones sobre la estructura y el funcionamiento de la Administración Municipal y en particular a un diagnóstico de la misma.

- El espíritu de la reforma de 1979, pretendía que el Nivel de Dirección, tomara las decisiones sobre los Planes de Desarrollo del Municipio, el Nivel de Administración decidiera sobre los planes derivados y el nivel de operación decidiera sobre los aspectos técnicos.
- Se quiso dar una descentralización de la autoridad hasta el nivel administrativo aunque en la práctica no se dio. Esta comprobó a través del diagnóstico de la Secretaría de Servicios efectuado en octubre de 1986, que en concepto del Consejo de Gobierno se puede extrapolar a la Administración Central Municipal en General. Ese diagnóstico es el siguiente:

*(Ver páginas 104 y 105)*

B. Porque el Nuevo Régimen Municipal establece:

- La elección popular de alcalde.
- La creación de Comunas y Corregimientos como divisiones geográfico-administrativas de los municipios.

- La constitución de Juntas Administradoras Locales con competencias Administrativas de carácter reglamentario, asesor, y control.
- Mecanismos de participación ciudadana. (Referéndum local, participación en la prestación de servicios mediante convenios con dependencias de la Administración Municipal, etc).
- La asignación de funciones al Municipio en los campos de la salud, la educación, los servicios públicos, la recreación, la vivienda, que antes estaban bajo la responsabilidad de organismos públicos nacionales.

C. Los literales A y B anteriores, se pueden concluir así:

- La descentralización municipal ha traído consigo mayores responsabilidades a los gobiernos locales, al igual que la aplicación práctica de los principios teóricos de la participación comunitaria.
- Se requiere de una verdadera descentralización administrativa, que se fundamenta en una efectiva delegación de autoridad, para la toma de decisiones, en los niveles jerárquicos inferiores, tanto administrativos como operativos.
- Los ciudadanos tienen derecho a que su gobierno se ocupe de los problemas más importantes

<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>CAUSAS DETECTADAS</b>	<b>INCIDENCIA</b>	<b>SITUACION DESEABLE</b>
1. Carencia de Planes integrados.	Falta de directrices a nivel de dirección.	Descoordinación de actividades internas y pérdida de esfuerzos.	Definición clara de planes integrados a corto, mediano y largo plazos.
2. Deficiente preparación de los presupuestos.	Carencia de definición de planes integrados.	Obstaculización del desarrollo de las dependencias.	Presupuesto elaborado como herramienta para planeación y control.
3. Carencia de objetivos y políticas administrativas.	Carencia de definición de planes integrados.	Lentitud en la ejecución de tareas e intervención.	Claridad y precisión en objetivos y políticas acordes con planes de las dependencias.
4. Inexistencia de programas acordes con verdaderos planes.	Inexistencia de políticas administrativas	Improvisación de acciones dispersas.	Priorización de actividades.
5. Escasez de funcionalidad en procedimientos.	Diseño inadecuado de procedimientos.	Lentitud e ineficiencia en operaciones.	Sencillez y funcionalidad de procedimientos.
6. Rigidez de la estructura	Dependencia normativa y compromiso político de funcionarios.	Escasa participación de niveles medios en procesos de planeación y decisiones.	Flexibilidad de la estructura.
7. Organigrama desactualizado	Cambios en la organización.	Desmotivación interna y desinformación al exterior de las dependencias.	Actualización del organigrama.

8. Carencia de manuales de organización, de funciones y de procedimientos.	Desconocimiento de técnicas administrativas.	Dualidad de funciones, ex-tralimitación de funciones, vicios de autoridad, concentración de poder y evasión de responsabilidades.	Elaboración técnica de manuales de funciones y de procedimientos.
9. Ineficiencia de Comités	Desconocimiento de propósitos de comités y de trabajos en grupo.	Excesivo número de Comités y pérdida de esfuerzos, tiempo y recursos.	Definición clara de objetivos, participantes y trabajo de Comités.
10. Desactualización de sistemas administrativos.	No aplicación de tecnologías apropiadas al trabajo.	Procesos lentos e información no oportuna.	Aplicación de tecnologías apropiadas al sistema.
11. Inadecuada selección de personal.	Inexistencia de perfiles de cargos.	Propicia intervención de presiones externas a las dependencias y genera bajo rendimiento en trabajo.	Elaboración técnica de perfiles.
12. Escasez de trabajo Gerencia en equipo.	Carencia de compromiso de directivos y su temor de perder excesivo poder.	Incumplimiento de objetivos por acciones individuales dispersas.	Creación de equipos gerenciales con objetivos específicos congruentes con objetivos generales.
13. Excesivo papeleo.	Deseo individual de respaldar su oficio para protegerse ante desconfianza mutua.	Lentitud en proceso y desperdicio de esfuerzo, tiempo y papel.	Definición precisa de funciones y responsabilidad dentro de los procesos.
14. Escasez de respaldo mutuo.	Desconocimiento de la autoridad formal.	Bajo rendimiento colectivo y lentitud en procesos.	Definición y precisión de la importancia del trabajo en equipo.
15. Carencia de mecanismos de control administrativo.	Falta de directrices y de planes integrales.	Improvisación generalizada.	Definición de planes y directrices.

que los afectan.

- La eficiencia administrativa se ha convertido en una necesidad política para los alcaldes de elección popular.
- Los anteriores puntos, entre otros, han desbordado las posibilidades de una eficiente gestión administrativa con la estructura y procedimientos actuales.
- La ciudad de Cali requiere de un gobierno municipal moderno, eficiente, responsable, fuerte y democrático.

## **2. ¿Qué se requiere para la administración municipal?**

- Reestructurar el sistema administrativo buscando mejorar su eficiencia y la capacidad de respuesta oportuna a los problemas y necesidades sentidas de los ciudadanos en Cali.

## **3. ¿Cómo se logra lo anterior?**

- Organizando los ciudadanos para su participación comunitaria.
- Racionalizando las estructuras y los procesos organizacionales de la Administración Municipal.

## **4. ¿Quiénes han participado en la elaboración de la propuesta?**

Con la dirección del Grupo Interno de Reforma Administrativa, presidido por el señor Alcalde y con la asesoría de la Universidad del Valle, participaron:

- Dirigentes públicos y privados de la ciudad, que conocen la administración municipal.
- Los Honorables Concejales, los miembros del gabinete municipal, los gerentes de institutos descentralizados y los funcionarios elegidos por el Honorable Concejo Municipal.

## **5. ¿Cómo han participado?**

- Orientando la definición de problemas y necesidades de la ciudad.
- Estableciendo la misión del municipio.
- Contribuyendo a la definición de:
  - Un nuevo modelo de estructura administrativa.
  - Las comunas y división territorial del municipio.

## **6. ¿Cuál es el objetivo de la reforma de la estructura administrativa?**

Dotar al municipio de Cali de un sistema administrativo que le facilite responder oportuna y efectivamente, a los problemas y necesidades de la ciudad, con el fin de mejorar el nivel de bienestar de los ciudadanos, a través del diseño de un nuevo modelo de estructura.

## **7. ¿Cuáles son los beneficios que se esperan de la reforma?**

- Disponer de un sistema ágil de administración municipal que permita anticiparse a los problemas de largo, mediano y corto plazos de la ciudad.
- Poder diseñar, planear, ejecutar y controlar programas y servicios eficientemente, haciendo un mejor uso de los recursos disponibles.
- Poder brindar los servicios y programas de una manera eficaz en las comunas y corregimientos.

## **8. ¿Cuáles son los criterios que fundamentan la propuesta de reforma de la estructura administrativa?**

- Dar respuesta inmediata a los problemas y necesidades de la ciudad.
- Racionalizar los procesos gerenciales y toma de decisiones.
- Reagrupar y asignar funciones profesionales afines, mejorando la medida de control gerencial.
- Mantener liderazgo y orientación institucional. (Interno y Externo).
- Mantener relaciones permanentes con la comunidad mediante un mecanismo de participación comunitaria.

— Desarrollar la planeación participativa.

## **9. ¿Cuál es la estructura básica propuesta y sus áreas de responsabilidad?**

La estructura básica es la siguiente:

*(Ver gráfico página 108)*

## **10. ¿Cuáles son las relaciones de la Administración Central con la Administración descentralizada y otras instituciones públicas y privadas?**

El modelo de estructura administrativa propone un sistema de relaciones básicas a través del CONTROL DE TUTELA, que ejercerán las vicealcaldías a los Institutos Descentralizados adscritos, lo cual se limita a la coordinación y vigilancia de que la ejecución de sus planes y programas esté enmarcada dentro del Plan de Desarrollo del Municipio.

Además, el modelo facilita las relaciones con otras instituciones públicas y privadas, ejerciendo funciones de liderazgo y coordinación de políticas, estrategias, programas y recursos en la solución de problemas y necesidades de la ciudad.

