

# CONTENIDO GENERAL

## Capítulo I

### MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y LA RESISTENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO

Introducción.....	11
<b>1. La administración pública.....</b>	<b>14</b>
1.1. Antecedentes históricos de la administración pública.....	14
1.1.1. La administración científica.....	14
1.1.2. Teoría clásica de la administración.....	16
1.1.3. Teoría de las relaciones humanas.....	16
1.1.4. Repercusiones de la teoría de las relaciones humanas.....	18
1.1.5. Teoría neoclásica de la administración.....	19
1.1.6. Repercusiones del enfoque neoclásico: tipos de organización.....	21
1.1.7. Repercusiones del enfoque neoclásico: departamentalización.....	21
1.1.8. Administración por objetivos (APO).....	22
1.1.9. Modelo burocrático de organización.....	23

1.1.10. Teoría estructuralista de la administración .....	25
1.1.11. Teoría del comportamiento.....	27
1.1.12. Teoría del desarrollo organizacional (D.O) .....	28
1.1.13. Cibernética y administración.....	29
1.1.14. Teoría matemática de la administración.....	30
1.1.15. Teoría de sistemas.....	31
1.1.16. Teoría de la contingencia .....	32
1.2. La administración pública en un nuevo tipo de estado.....	34
<b>2. Causas de la resistencia en el sector público, frente a las políticas de modernización del Estado .....</b>	<b>36</b>
2.1. Ausencia de funcionarios públicos con características de técnico-políticos.....	36
2.2. Ausencia de ejecución de programas bajo la coordinación del nivel directivo.....	38
2.3. Ausencia de desarrollo organizacional.....	39
2.3.1. Los sindicatos como instrumento que se opone a la modernización y al cambio.....	41
2.4. En búsqueda del control de calidad del servicio .....	43
<b>3. Causas comunes de resistencia al cambio .....</b>	<b>46</b>
3.1. Mentalidad de no planeación .....	46
3.2. Desplazamiento de metas.....	46
3.3. Los cambios que nos gustan y los que no .....	47
3.4. Los intereses creados.....	48
3.5. Ineficiencia administrativa.....	50
3.6. Contradictorios permanentes.....	50
3.7. La ola ecológica.....	51

<b>4. Dificultades en el ámbito cultural para la aplicación de sistemas modernos de administración y evaluación de gestión pública</b> .....	51
<b>5. Estrategias para vencer la resistencia al cambio</b> .....	55
5.1. Factores .....	56
5.1.1. Educación organizacional .....	56
5.1.1.1. Los gobernantes .....	58
5.1.1.2. Estilo de dirección .....	58
5.1.1.3. La claridad de los principios organizacionales .....	58
5.1.1.4. Autonomía individual .....	59
5.1.1.5. Estructura .....	59
5.1.1.6. Sistemas de apoyo .....	60
5.1.1.7. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones .....	60
5.1.1.8. El estímulo al riesgo .....	60
5.1.1.9. El talento humano .....	61
5.1.2. La participación y compromiso personal .....	61
5.1.3. Negociación o acuerdo .....	63
5.2. Evaluación del desempeño personal .....	65
5.3. Ventajas de la evaluación periódica .....	66

## **Capítulo II**

### **LA GERENCIA PÚBLICA**

<b>La gerencia pública</b> .....	71
<b>1. Gerencia pública frente a la modernización del Estado</b> .....	72

1.1 Naturaleza de la gerencia pública	78
1.2. Características que debe poseer la gerencia moderna en el sector público	84
<b>Administración del cambio</b>	86
¿Cómo clasifica usted como agente de cambio?	87
Ventajas	87
Desventajas	88
Preparación para el cambio	91
Planificación del cambio	92
Cómo superar la resistencia	93

### Capítulo III

#### GERENCIA DEL CONTROL INTERNO

¿Quién es responsable del control interno?	99
La importancia del control en el sector público	101
Introducción	103
¿Qué es control?	111
<b>1. La gerencia del control interno</b>	112
1.1. Antecedentes	112
<b>2. Filosofía del control interno</b>	115
<b>3. Bases legales del autocontrol</b>	115
El control interno. Ley 87/93	117
Clases de controles	119
<b>4. Definición de control interno</b>	120
<b>5. Objetivos de control interno</b>	121
<b>6. Elementos básicos del control interno</b>	123

El gerente público frente al control interno.....	125
<b>7. El control interno como función gerencial.....</b>	<b>127</b>
Ejercicio del control interno.....	127
Requisitos de control de gestión.....	130
Características del control de gestión.....	131
Atributos del control de gestión.....	132
Instrumentos de control de gestión.....	134
Principios generales para diseñar un proceso de control interno.....	136
<b>8. Dificultades del control de gestión en las entidades públicas.....</b>	<b>139</b>
Dificultad en la definición de objetivos.....	140
Inadecuada estructura organizacional de la entidad.....	143
Excesiva tramitología.....	145
No existencia de procesos y procedimientos documentados y actualizados.....	146
Falta de coordinación e integración de los procesos de planeación y presupuesto.....	146
No existencia de la evaluación del desempeño para el personal.....	147
Conclusiones.....	148
Control.....	152
Elementos del control interno para su eficiente funcionamiento.....	154
¿Qué debo inspeccionar?.....	155
¿Cómo reunir información?.....	157
Datos sistemáticos, formales y rutinarios.....	157
Datos casuales, informales u ocasionales.....	158
¿Qué puede hacerse?.....	159

## Capítulo IV

### EL PARADIGMA DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Deficiencias encontradas en nuestras entidades públicas en la dirección de recursos humanos y la implantación de los sistemas de control.....	171
Concluuyamos.....	173

## Capítulo V

### REINGENIERÍA EN LA GERENCIA PÚBLICA

1. ¿Qué es la reingeniería?.....	177
1.1. Antecedentes.....	177
1.2. ¿Qué es la reingeniería?.....	180
1.3. Objetivos de la reingeniería.....	181
1.3.1. Reducción del tiempo de cumplimiento de un pedido.....	181
1.3.2. Disminuir costos.....	181
1.3.3. Reducir el ciclo de desarrollo de nuevos productos.....	181
1.3.4. Satisfacer al cliente.....	182
2. Conceptos erróneos acerca de la reingeniería.....	182
3. Normas o pautas para el cambio o reconstrucción de procesos.....	183
4. Errores comunes que se cometen y deben evitarse para que no fracase la reingeniería en una empresa o institución de carácter público.....	185
5. Diferencias entre calidad total y reingeniería.....	187

<b>6. Ejemplos de aplicación de la reingeniería</b>	
en el sector público .....	191
Criterios para la racionalización y simplificación de trámites .....	191

**ANEXOS**

<b>Decreto No. 2130 de 1992.</b> “Por el cual se atribuyen funciones a los ministros, directores de departamentos administrativos, y demás directores, gerentes o jefes de entidades administrativas del orden nacional” .....	197
<b>Decreto No. 1777 de 1993.</b> “Por el cual se crea el Consejo Asesor, del Gobierno Nacional en materia de racionalización y simplificación de trámites de las entidades del sector público del orden nacional” .....	203
<b>Control interno</b> .....	209
<b>Ley 87 de 1993.</b> “Por la cual se establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones” .....	209
<b>Decreto No. 1826 de 1994.</b> “Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993” .....	223
<b>07 Directiva Presidencial</b> .....	233
<b>Bibliografía</b> .....	257
<b>Glosario</b> .....	263