

29
13
=

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL A LAS
MUNICIPALIDADES DE LA COSTA PACIFICA DE NARIÑO
Y CAUCA

INFORME FINAL DEL TRABAJO REALIZADO EN EL
MUNICIPIO DE SANTA BARBARA-ISCUANDE NARIÑO

EMILIANO ZAMBRAÑO R.
Aebor Municipal.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA -ESAP-
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DEL CAUCA, CVC,
GOBERNACIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE NARIÑO Y
CAUCA

BOGOTÁ, D. E. NOVIEMBRE DE 1985

Copia No Controlada CVC

0802

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
I. ANTECEDENTES	1
II. TRABAJO DE CAMPO	3
III. LA ORGANIZACION Y EL PAPEL DEL MUNICIPIO	7
IV. LOS RESULTADOS	10
A. DE LA ASESORIA	11
B. DE LA CAPACITACION	17
V. ESTADO DE IMPLEMENTACION DE LOS PROYECTOS EN LA ZONA DE EL CHARCO-NARINO,	22
VI. OBSTACULOS	24
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27

Copia No Controlada CVC

INTRODUCCION

El presente informe final es el producto de lo que se efectuó en desarrollo del Programa de Mejoramiento Institucional en el Municipio de Santa Bárbara-Iscuandé, Nariño. Durante el cual se dotó al Municipio de una capacidad administrativa y financiera que le permita, dentro de un régimen de autonomía, cumplir las funciones y prestar los servicios a su cargo, promover el desarrollo económico de su territorio, el mejoramiento social de sus habitantes y asegurar la participación efectiva de la comunidad en el manejo de los asuntos locales.

En el informe se presentan los antecedentes, el trabajo de campo, la organización del Municipio, los resultados de la asesoría, el estado de implementación de los proyectos en la zona, los obstáculos y las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como resultado de cuatro meses de operación del Programa de Mejoramiento Institucional en el Municipio de Iscuandé.

Se hace énfasis en la búsqueda de la presencia ciudadana y participa-

ción comunitaria activa en la vida municipal; en cómo fue que se buscó fortalecer la autonomía administrativa y fiscal de la célula local; en los resultados se explicará desde el punto de vista de la asesoría y la capacitación cómo se modernizó la institución jurídico-administrativa del Municipio en todas las áreas que tienen que ver con su organización y funcionamiento.

La implementación de los proyectos tanto en Iscuandé como en los demás Municipios de la zona dependen del interés de las autoridades municipales y del respaldo institucional que se ofrezca por la ESAP y CVC, ya que si bien se desarrollan en ejecución de PLADEICOP unas obras de estructura, éstas no cumplen su contenido completo, si no se cuenta con los instrumentos administrativos necesarios que lo organicen y administren en beneficio de la comunidad.

1. ANTECEDENTES

Durante la ejecución del Programa de Mejoramiento Institucional en el año de 1984, el Municipio de Santa Bárbara-Iscuandé, Nariño, no tuvo una asesoría permanente, sólo esporádica por unas visitas que efectuó el Coordinador Zonal. Durante estas visitas se desarrolló asesoría de gestión en cuando a los interrogantes sobre las normas legales y de procedimientos que tuvieron los funcionarios; se elaboraron los siguientes documentos:

- a) Diagnóstico Administrativo
- b) Manual de Procedimientos de Adquisiciones y Suministros
- c) Manual de Presupuesto
- d) Reglamento Interno del Concejo

En esta etapa se desarrollaron actividades orientadas al conocimiento de la problemática propia de la organización municipal de Iscuandé y de sus áreas funcionales como (Presupuesto, Recursos Físicos, Personal). Se partió de cero pues aquí no se había levantado diagnós-

Copia No Controlada CVC

tico por parte de la CVC, así que se siguieron los lineamientos planteados por el CINAP para la ejecución del trabajo.

Las acciones se iniciaron con la recolección de la información, mediante entrevistas básicamente y en los archivos del Municipio. Información que sería la base para el diseño de las entonces propuestas presentadas y del trabajo que ahora se realizó.

Como resultado de la evaluación del Programa de Mejoramiento Institucional celebrado en Tumaco, se vio la necesidad de que se desplazara un asesor a esta municipalidad para realizar la labor de asesoría y capacitación en las áreas de la Administración Municipal. El asesor se radicó en el Municipio para realizar el programa entre el 15 de Julio y el 20 de Octubre de 1985.

Copia No Controlada CVC

II. TRABAJO DE CAMPO

Lo primero que se hizo fue actualizar el Diagnóstico, con el fin de ver en qué condiciones se encontraba la Administración Municipal y de planear las actividades de asesoría y capacitación a desarrollar.

Se inició con el Área de Recuperación de la Información en donde se realizó un trabajo de asesoría y capacitación; de asesoría en cuanto se organizaron por completo los archivos del Municipio, con la colaboración de los respectivos funcionarios de cada dependencia a quienes se les capacitó sobre la materia, para luego proceder a levantar un Manual de Archivo y Correspondencia el cual se constituye en una cartilla gráfica que ilustra los pasos importantes para construir y mantener organizado un archivo municipal.

Se diseñaron las propuestas de los trabajos realizados, contando siempre en cada área con la participación del Alcalde y demás funcionarios municipales competentes para efectos de discutir cada proyecto, analizando lo más ajustado al Municipio, haciendo así una

capacitación en servicio en cada dependencia y dando respuesta a los problemas planteados en el Diagnóstico Administrativo del Municipio.

El trabajo de campo en Iscuandé se desarrolló en cada puesto de trabajo, revisando las diferentes normas legales aplicables a este Municipio y que orientan el funcionamiento del mismo. Se hizo aquí el estudio, análisis y evaluación de los diferentes procedimientos administrativos, se determinaron las alternativas para el mejoramiento y adopción de nuevos procedimientos administrativos.

Con las alternativas de propuesta para las diferentes áreas administrativas, se pusieron a prueba estos nuevos procesos administrativos y formatos en los puestos de trabajo con los funcionarios respectivos y ejecutores, se realizaron estudios comparativos, se analizó y se llegó a la evaluación y selección de la alternativa más conveniente para la situación del Municipio.

Con la alternativa seleccionada, se perfeccionó una propuesta y se adecuó a las normas legales dependiendo de la autoridad competente para adoptarla e implementarla.

Como se puede apreciar durante el trabajo de campo realizado para

obtener las propuestas finales, se presentó una asesoría y capacitación directa al funcionario y a la dependencia, por medio de la consulta de documentos, charlas de orientación, explicación de sus funciones, enseñanza de procedimientos, manejo y utilización de los recursos existentes.

Para evitar que la acción del programa se centrara sólo en los funcionarios actuales se diseñó un completo curso sobre Administración Municipal General, el cual fue de carácter abierto para la comunidad, con el fin de canalizar también la acción del control popular en pro de un ágil y dinámico desarrollo de la Administración de Jacuandé. Dentro de esta capacitación se observó la necesidad de adiestrar a los funcionarios que gobiernan las veredas como son los Inspectores, Corregidores y Comisarios para así canalizar el Mejoramiento Institucional hacia las áreas rurales, y obtener que la prosperidad administrativa sea total en el Municipio.

Una vez que se diseñaron, elaboraron y se revisaron por parte del CINAP las propuestas, se empezaron a poner en práctica en los mismos puestos de trabajo en los niveles respectivos de cargo y dependencia. Se produjo un seguimiento de observación y evaluación directa sobre la implementación de las propuestas, desarrollando una ase-

oría de gestión y capacitación de los funcionarios en el puesto de trabajo con el fin de que las variables y modificaciones presentadas a su labor fueran más viables de adaptarse y adoptarse.

Después de asesorar en la implementación de las propuestas, quedan a disposición del Alcalde y en la mayoría de los miembros del Concejo el que se proceda a adoptarlas legalmente como Leyes Municipales.

Copia No Controlada (V)

III. LA ORGANIZACION Y EL PAPEL DEL MUNICIPIO

Santa Bárbara-Iscuandé es una Unidad del tipo mínimo administrativo, sobre la cual reposa la estructura y representación del Estado. Pero la definición de la organización estructural del Municipio no ha sido más que presupuestal, pues sólo año a año el Concejo en el Presupuesto tiene en cuenta en decir cuáles dependencias existen en el Municipio y se llama a esto estructura al igual que al Acuerdo sobre las asignaciones civiles, que no es más que un listado de cargos con su respectiva remuneración. Lo anterior lo hace el Municipio de acuerdo con el artículo 50. de la Ley 5a. de 1918 en donde para la ejecución presupuestal dividen la administración en Departamentos; el problema de confundir esto con una estructura administrativa, es que se dan Departamentos que sólo se tienen a nivel presupuestal, pero en la realidad, ni existen como dependencias y es más, muchas veces esas partidas presupuestales no se ajustan como departamento; es el caso de los Departamentos de Obras Públicas y de Higiene.

Se tiene poca interrelación entre las dependencias de la Administración Municipal, muchas veces se duplica el trabajo, y no se coordinan activi-

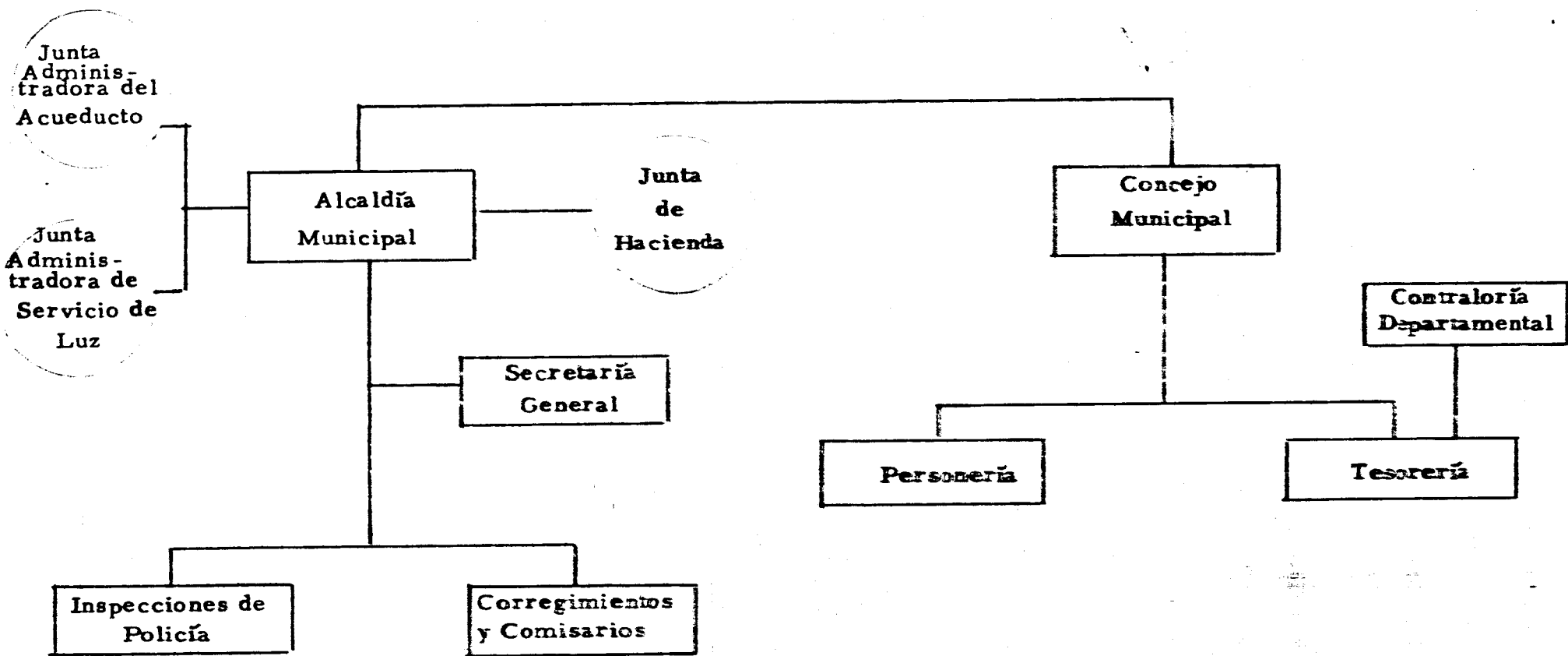
dades conjuntas entre la Alcaldía y la Tesorería en manejo de cuentas o presupuesto, es por ello que en el Manual propuesto de Contabilidad y Control Fiscal, se efectúa una interrelación estrecha entre las dependencias, ya que varios procesos contables dependen de lo que se haya hecho con anterioridad con otras dependencias, así entonces se puede establecer una comunicación además de un autocontrol sobre todo en manejo presupuestal.

En general podemos afirmar que en Iscuandé falta determinar una estructura orgánica que permita ver las diferentes relaciones entre las dependencias, en cuanto a líneas de autoridad, coordinación y asesoría. Estructura con la cual se pueda decir que es el marco organizativo para el desarrollo del Municipio.

En cuanto al papel del Municipio en el desarrollo de la comunidad, sólo cumple el papel de ser el mayor empleador del Municipio con unos sueldos inferiores al mínimo, aún cuando realmente en comparación con los otros Municipios de la zona es el que menos pagos atrasados tiene. Como obra municipal lo único que se tiene con orgullo son unas gradas sobre la carrera primera; las demás obras existentes en el Municipio fueron o se están realizando por cuenta de la CVC, a pesar de que en el presupuesto aparecen partidas como por ejemplo: construcción parque infantil, y al ver las ejecuciones del año ya casi está

agotada pero se ha gastado ese dinero en un asunto diferente a la obra presupuestada.

Los servicios públicos realmente aunque no están organizados administrativamente, no funcionan mal; el acueducto y la luz son prestados por el Municipio, el primero administrado por una Junta y el segundo por el Municipio. La mayor preocupación de la comunidad es que no falte la luz y en ello pone empeño la administración, así sea lo único que haga, porque ante el pueblo el tener luz es reflejo de un buen Alcalde y buena Administración.



IV. LOS RESULTADOS

La organización administrativa de un Municipio debe tener como objetivo principal agilizar la prestación ágil y eficiente de los servicios a su cargo. Para lograrlo debe tecnificar y estructurar sus dependencias, adecuándolas a las modernas técnicas de la Administración que lo aseguren una coordinación permanente y una continuidad en la acción gubernamental que logre el normal desempeño de los planes de desarrollo que se establezcan. Sobre este principio es que se desarrolló el Programa de Mejoramiento Institucional en Iscuandé tanto a nivel de asesoría como de capacitación, buscando siempre que las propuestas de organización y procedimientos fueran las más acordes al Municipio y que con su implementación no sólo se fortaleciera la administración, sino que en últimas se beneficiara la comunidad.

Para apreciar los resultados del programa de Mejoramiento Institucional en Santa Bárbara-Iscuandé, los dividiremos desde el punto de vista de la asesoría y desde la capacitación.

A. DE ASESORIA

A partir del diagnóstico levantado anteriormente, se buscó primero adecuar la estructura administrativa de acuerdo con el marco jurídico y los objetivos, planes, programas y la conformación del Municipio en cuanto:

- Niveles de Organización
- Unidades que cumplen funciones operativas
- Unidades que cumplen funciones permanentes de asesoría

Recogiendo toda esta información y analizándola se planteó el Proyecto de Organización Administrativa que contiene la estructura y funciones por dependencia, la Nomenclatura y Clasificación de los cargos, y la planta de personal. Buscando que éste proyecto sea para la constitución efectiva de una estructura administrativa que sea el medio adecuado para lograr los fines y objetivos de la Administración Municipal.

Teniendo en cuenta la estructura que se puede apreciar en el presente informe y las funciones por dependencia definidas, se procedió a establecer el Manual de Funciones a Nivel de Cargo, en donde se investigó las normas existentes que definirían las funciones para todos

y cada uno de los cargos que componen la administración municipal. En este Manual se presenta la identificación de cada cargo, su naturaleza y las funciones de acuerdo con las necesidades reales de la administración, presentando allí las actividades que están desempeñando y las que además de no realizar, por que se desconocen o no se cumplen, pero que en razón de sus cargos deberían desarrollar.

Con la organización administrativa básica para Santa Bárbara Iscuandé, empezamos a asesorar en las diferentes áreas procedimentales como personal, recursos físicos y financieros. Es así como se realizó el Manual de Procedimientos de Personal que se elaboró gráficamente para mayor comprensión de los funcionarios competentes, tratando de dejar a un lado el frío de la norma legal, por la lectura amena de los procedimientos más utilizados en materia de personal, muchos de los cuales eran desconocidos por los funcionarios, por eso se hizo necesario una asesoría permanente a fin de que se comprendieran y pudieran ser aplicados.

Como complemento a la Estructura, Nomenclatura y Manual de Funciones se elaboró el Manual de Requisitos Mínimos necesarios para desempeñar cada cargo con eficiencia dentro del sistema administrativo; estos requisitos están dados en experiencia y educación de acuerdo

a las necesidades del cargo y al nivel educativo del Municipio.

Una de las labores de asesoría que más acogida y colaboración se tuvo por parte de los funcionarios, fue en el área de Recuperación de la Información, ya que fue novedoso como se organizaron los archivos de todas las dependencias de una manera fácil y sencilla que ellos deberían haber realizado por su cuenta desde hace tiempo; se les explicó cómo seleccionar los documentos de acuerdo a su valor legal o histórico, y ordenarlos de la manera más fácil de ubicación para el desempeño de sus funciones. Como resultado de esta asesoría se diseñó y elaboró de una manera gráfica como una cartilla con características de la zona e idiosincrasia de la gente, el Manual de Archivo y Correspondencia.

En el área contable y presupuestal se asesoró a la Tesorería y Alcaldía sobre los procedimientos y normas desconocidas; en la parte contable se centró la labor en la Tesorería, en donde se caracterizaba por ser nulo el sistema de contabilidad, no se podía llevar un control de ingresos y egresos, no se llevaban kárDEX de contribuyentes. Se desarrolló todo un programa de mejoramiento de métodos de liquidación y recaudo, de contabilización y control fiscal sobre las finanzas municipales, durante el cual se elaboraron los siguientes documentos:

Código Tributario: en donde se define cada una de las rentas propias del Municipio, su forma de liquidación, recaudo y control, además se explica cómo es el proceso de Jurisdicción coactiva.

Teniendo en cuenta el Código Fiscal se elaboró el Manual de Contabilidad: en donde se explica qué libros básicos debe llevar la Tesorería en el manejo presupuestal y contable de los recursos, cómo llevarlos y cómo demostrar en un momento dado cuál es la situación financiera de Santa Bárbara -Iscuandé. En el asesoramiento al Tesorero se contó con la colaboración de la CVC que reprodujo los libros auxiliares de entrega de cheques, con los cuales se puso en práctica parte del Manual y se empezó a llevar un control sobre los dineros municipales ya que como estaban sin ninguna fiscalización son fácilmente dineros de bolsillo, porque a pesar de existir un Auditor Fiscal nombrado por la Contraloría Departamental para los Municipios de la zona, este funcionario nunca ha visitado Iscuandé a fin de desarrollar la labor por la cual está devengando del Departamento. Con el auxiliar de entrega de cheque se obtiene un control por parte del Alcalde y de la misma comunidad sobre el fisco Municipal.

Adjuntándose a las condiciones de la zona y del Municipio en particular, se elaboró con anterioridad un Manual de Presupuestos en el

cual, de acuerdo con las normas y con criterios técnicos enseña a elaborar el Presupuesto, ejecutarlo y controlarlo. La asesoría en este campo fue el aclarar y explicar estas técnicas y procedimientos a los funcionarios competentes, además de asesorar permanentemente al Alcalde sobre diferentes problemas que se presentaron en el manejo del presupuesto de la actual vigencia.

El área de materiales es desconocida en el Municipio, no se tiene ningún almacén, no se tienen normas reguladoras para la adquisición, suministro y almacenamiento de bienes municipales. En la ciudad ya se tenía elaborado de acuerdo con el Código Fiscal de Narino, Decreto No. 745 de 1977 el Manual de Adquisiciones y Suministros en el cual se plantea cómo es que debe efectuarse la programación de las compras, la administración de los recursos y el inventario. En esta área se asesoró al Alcalde de acuerdo con los procedimientos previstos por el Decreto 222 sobre cómo efectuar las compras, y al Personero en levantar los inventarios de los bienes y elementos propiedad del Municipio. Se asesoró en la actualización del Catastro Urbano, se levantó un plano indicativo de las viviendas y se elaboró el Proyecto de Nomenclatura Urbana con el fin de motivar el Municipio hacia el progreso con la identificación de sus viviendas y para facilidad de la organización de los servicios públicos. Con la actualización

del Catastro Urbano se asesoró al Tesorero para la implementación del cobro del impuesto predial de acuerdo a la Ley 14 de 1983, pues esta renta es desconocida en el Municipio.

En busca de que el beneficio del Programa de Mejoramiento Institucional cubriera todo el Municipio incluyendo su zona rural y porque se vio la necesidad de asesorar a los Agentes de Gobierno Local en cada vereda como son los Inspectores, Corregidores y Comisarios, pues muchos desconocían las normas de policía y se ceñían a una Ordenanza derogada desde 1977, inclusive algunos creían que estaba vigente la Ley del Banquillo (ojo por ojo y diente por diente), la cual se aplicó aquí en Iscuandé durante la época colonial. Con la ayuda de la Alcaldía se reunió a los Inspectores, Corregidores y Comisarios y se les dictó un seminario sobre normas y procedimientos policivos y administrativos propios de su competencia como resultado de esta asesoría se elaboró el Manual para Inspectores, Corregidores y Comisarios.

Por último se prestó asesoría en la organización de los servicios públicos que presta el Municipio como son el de Acueducto y el de Luz, para ello se buscó el que la organización administrativa que se adopte considere ampliamente la participación de los usuarios ya

que son ellos quienes mejor puedan decir sobre la calidad y la cobertura de los servicios. De ahí que en el Proyecto de Organización de los Servicios Públicos se propone la creación de Juntas Administradoras, se dice cómo es su organización, los estatutos, procedimientos y se establece el procedimiento para instaurar las tarifas contables, ya que por una estratificación económica de hogares en Incauandó, no daría mayores resultados, pues la homogeneidad es relativamente alta y lo importante es cubrir los servicios con eficiencia, sobre todo con la energía del control y organización de la comunidad quien en esta organización se hace partícipe activo de sus recursos, derechos y deberes.

B. DE LA CAPACITACION

Teniendo las propuestas para cada área se asesoró y capacitó a los funcionarios por medio de la consulta, documentos y charlas de orientación, en el manejo y utilización de los recursos existentes; como ordenación de los archivos, establecimiento de inventarios, procedimientos contables y reordenación de las mismas oficinas. Se impartió capacitación en cuanto a establecimiento de los conductos regulares para los diferentes procedimientos administrativos, se desarrolló con todos los funcionarios así una capacitación en servicio de acuerdo con las normas vigentes y con las necesidades de cada

trabajo.

En la organización administrativa del Municipio se exige una administración apta y capaz; es importante tener funcionarios dotados de cierto nivel de capacitación y para esto es que se asesora y capacita a los empleados existentes, pero dada la movilidad y poca estabilidad de los cargos se hizo necesario hacer una capacitación abierta para la comunidad aparte de la resultante del proceso de asesoría dada dentro de la administración municipal. Se programó y difundió por medio de avisos públicos, un curso de Administración Municipal General con una duración de 40 horas en el cual participaron 23 personas; se entregó certificado de aprobación y participación según el resultado de los alumnos.

Se desarrolló con la colaboración de la Alcaldía un seminario para Inspectores de Policía, Corregidores y Comisarios, de un día con asistencia de 27 personas, en donde se les capacitó sobre normas de policía, procedimientos en las contravenciones, funciones, constitución del Estado Colombiano y papel del Municipio en el desarrollo de la comunidad.

Durante la capacitación se enseñaron las últimas técnicas administrativas, normas y procedimientos que habilitan a las personas para

desempeñar un cargo dentro de la Administración del Municipio. Esta capacitación fue desarrollada utilizando exposiciones del asesor, ejercicios prácticos de acuerdo a lo encontrado en el Municipio, debates y evaluaciones.

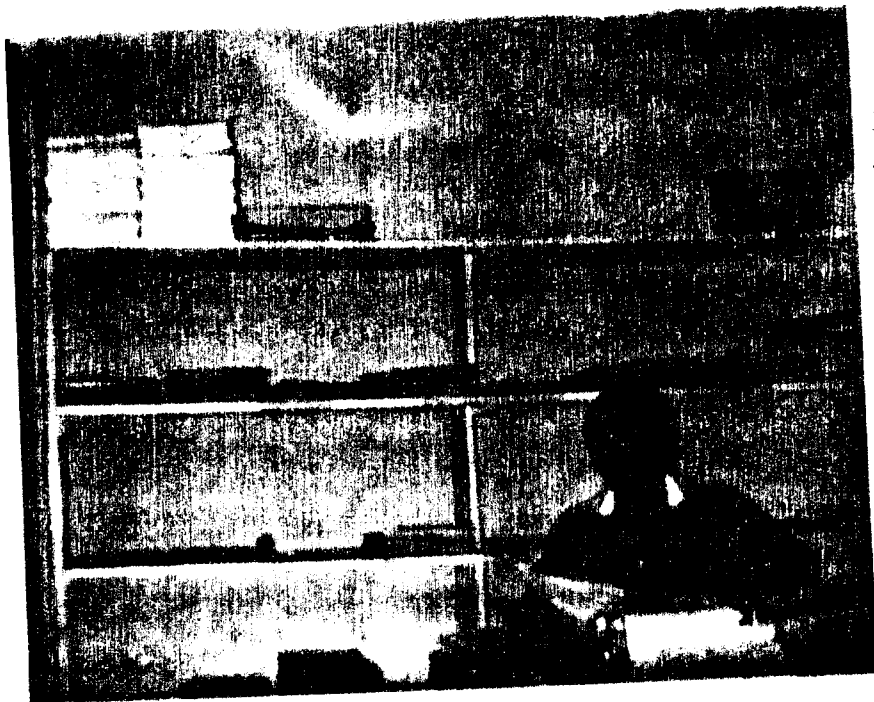
MUESTRA FOTOGRAFICA DE LA LABOR REALIZADA EN
LOS ARCHIVOS.



Labor de Organización con la
asesoría y capacitación de los
funcionarios.

Estado de los Archivos antes
de iniciarse la labor de ase-
soría y capacitación.





Resultado de la
Asesoría y Capa-
citación para la
organización de
los Archivos
Municipales.

Copia No Controlada

V. ESTADO DE IMPLEMENTACION DE LOS PROYECTOS EN LA ZONA DE EL CHARCO

Para esta labor hubo desplazamiento a los Municipios de la zona: El Charco, Olaya Herrera, Mosquera e Iscuandé, con el fin de estudiar el estado de adopción o implementación de los documentos fruto de la anterior asesoría a cada una de estas municipalidades. En cada Municipio se indagó por los documentos que fueron entregados a los Alcaldes, y por el estado de progreso alcanzado con respecto al Mejoramiento Institucional, para lo cual tuvieron entrevistas con cada uno de los funcionarios básicos de la Administración; con el Alcalde, Personero, Tesorero, etc. a quienes se les ofreció la orientación para resolver las diferentes inquietudes que tuvieran sobre los documentos y aspectos específicos de cada administración.

El estado de implementación por Municipio es el siguiente:

En el Charco: Se tienen adoptados como norma legal municipal, el Manual de Archivo y el Reglamento Interno del Concejo. Los demás documentos se tienen como consulta, especialmente el de Funciones

a Nivel de Cargo, el cual se pone en práctica cada vez que se posesiona un funcionario, ya que durante la posesión se les lee las funciones correspondientes del cargo.

En la Contraloría Municipal y Tesorería se tienen como guía el Manual de Contabilidad para llevar los libros que se han iniciado, buscando una independencia de la Contraloría Departamental y tratando de obtener unos estados demostrativos de los ingresos y egresos municipales.

El Proyecto de Estructura fue estudiado por el Concejo y después desapareció, ya que no se encuentra ejemplar alguno.

El Olaya Herrera: sólo se tiene adoptado el Manual de Archivo, y como consulta el Manual de Presupuesto. En cuanto a los demás documentos son parte del archivo del Alcalde, pues no se ha implantado y en cuanto a la adopción el Concejo Municipal se opone a estudiar cualquiera de los trabajos efectuados anteriormente, e inclusive afirma el que no se dió asesoría, sino que se enviaron unos documentos desde la capital, sin tener presente las condiciones del Municipio.

En este Municipio no se encuentra el Manual de Contabilidad, el cual se necesita para la organización de la Tesorería, tampoco se encuentra

el Manual de Funciones por Cargo.

En Mosquera: A pesar de que aquí no se ha adoptado legalmente ninguno de los proyectos, se han tenido en cuenta como documentos de consulta por los diversos funcionarios, y se ve cierto cambio, progreso administrativo que es el fruto del mejoramiento institucional, pues han seguido con los diferentes procesos organizacionales que se les inculcó en la asesoría como por ejemplo: Archivo, manejo presupuestal, organización comunitaria, etc.

La falta de adopción se debe a que no se han presentado los proyectos al Concejo, quienes muestran interés por estudiarlos y ponerlos en práctica. En Mosquera se desconoce el Manual de Funciones por Cargo y el Código Tributario.

En Santa Bárbara: Quedó en manos del Alcalde la presentación de los proyectos respectivos al Concejo Municipal para su adopción. Durante la asesoría se buscó la mayor implementación de los diferentes procesos organizacionales, los cuales avanzaron y se obtuvieron frutos en los procesos de Archivo, Personal, Administración de Materiales, Contabilidad y Organización de Servicios Públicos.

VI. OBSTACULOS

En la labor de Asesoría y Capacitación al Municipio de Santa Bárbara Incaucando-Nariño, realmente no se tuvo obstáculo más que el de la comunicación, ya que se dió gran colaboración tanto a nivel Interinstitucional como municipal, pues todas las recomendaciones durante la asesoría se acogieron y se pusieron en prácticas y para la capacitación se contó con el apoyo de la Administración Municipal.

La comunicación fue obstáculo sobre todo para conseguir oportunamente material de aplicación al trabajo como es el caso de la contabilidad, que para su implementación se hace necesario el iniciar con varios libros, y allí muchas veces no se consigue ni una hoja de papel en todo el Municipio.

En cuanto a los obstáculos presentados para que no se hayan implantado en su mayoría las propuestas en los diferentes municipios, a pesar que éstas se hicieron con técnicas específicas que las hacen operativas en las diferentes áreas de la Administración Municipal,

encontramos:

- 1) El manejo politiquero de las administraciones, en donde se muestran reacios a cualquier tipo de cambio que los afecte en sus apetitos de poder, de ahí que no pueden pasar más de ser documentos de consulta y los Concejos los estudian una vez pero no más, ya que falta el apoyo político y presencial que lo esté inculcando de la necesidad de fortalecimiento institucional.
- 2) El nulo respaldo desde el gobierno departamental, ya que con la evaluación que se efectuó en Tumaco parece terminó su función, pues la misma Gobernación, Planeación Departamental y Contraloría Departamental, son desconocidos para la zona y allí nunca han realizado ninguna función que tienda al fortalecimiento institucional y en este caso preciso, de un seguimiento a una labor que promulga por el mejoramiento administrativo fiscal de estas localidades.
- 3) La falta de un seguimiento continuo bien sea por parte de la ESAP o de la CVC en donde se oriente sobre la continuidad del mejoramiento por parte del ente Municipal, ya que cuando se efectúan cambios en los cargos, el funcionamiento del pro-

grama se detiene, pues el funcionario entrante desconoce la labor y si llega a tener conocimiento de ésta es por los Manuales y documentos dejados, si es que el saliente no se los ha llevado, y allí acabaría toda la acción.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. En todos los Municipios las autoridades se muestran interesadas en el Mejoramiento Institucional para su localidad, pero falta apoyo político para que este mejoramiento se haga realidad.
2. Se debe desarrollar un programa de asesoría y capacitación, pero sólo en el área contable con el respaldo de la Gobernación y de la Contraloría Departamental, en donde se implante un sistema de contabilidad y se ordene llevar libros adecuados para el Municipio.
3. La capacitación tanto para los funcionarios como para la comunidad debe tener alguna periodicidad pues demuestra bastantes frutos en el Mejoramiento Administrativo del Municipio.
4. La CVC debe buscar algún medio de tipo operativo y administrativo que interrelacione el Mejoramiento Institucional con los demás programas que se tienen en la zona, pues la desvin-

culación es total.

5. Se le debe crear conciencia a la Regional de la ESAP en Nariño de la importancia de un programa de este tipo para que desarrolle acciones acordes con lo efectuado y pueda hacer un seguimiento sobre las administraciones municipales de la Costa Pacífica Nariñense.