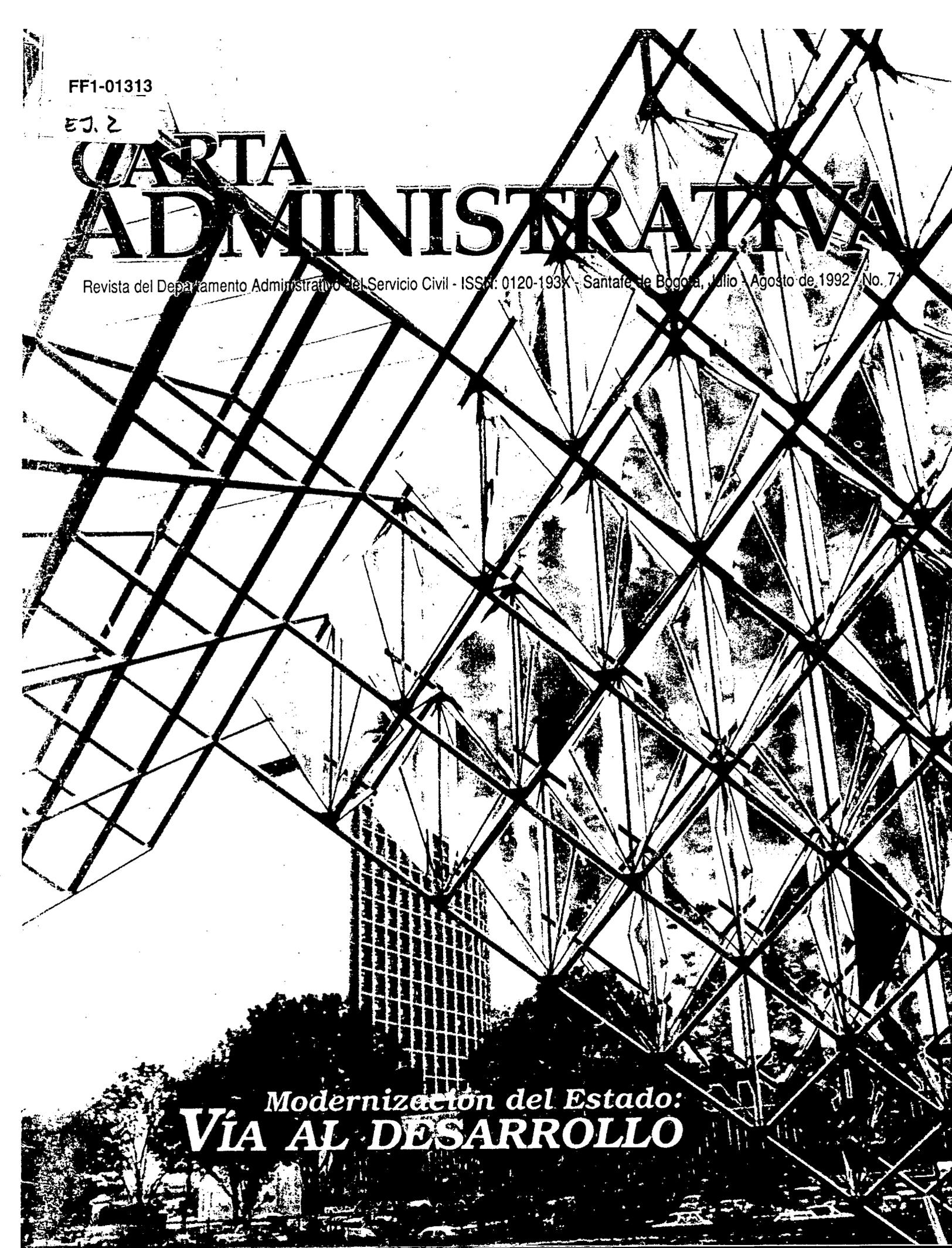


FF1-01313

EJ. 2

CARTA ADMINISTRATIVA

Revista del Departamento Administrativo del Servicio Civil - ISSN: 0120-193X - Santafé de Bogotá, Julio - Agosto de 1992 / No. 7



Modernización del Estado:
VIA AL DESARROLLO



PLENOSOL

Girardot



PLENOMAR

Santa Marta



PARQUE REAL

Cartagena

¡Para cada época. . . un buen lugar!

Viva en cada uno de
los **centros vacacionales:**
comodidad, diversión,
buen servicio y bajos costos,
donde usted disfrutará de un merecido descanso

SUMARIO

OPINION

<i>Eficiencia</i>	4
<i>Editorial</i>	5
<i>Sobresaltos</i>	6

ACTUALIDAD

<i>Por una administración pública eficiente...</i>	7
<i>Veedurías cívicas para fiscalizar el erario</i>	7
<i>Administración pública comparada, Explorando el papel de la burocracia</i>	8

FUNCION PUBLICA

<i>La selección de personal en la administración pública</i>	12
<i>La evaluación de las acciones institucionales para el cambio social</i>	14
<i>La inexequibilidad del 1660</i>	17
<i>La función pública y la comisión nacional del Servicio Civil</i>	19
<i>Cultura corporativa y desarrollo organizacional</i>	22
<i>Hacia una pedagogía corporativa...</i>	26

DOCTRINA

<i>La persona en cuyo favor se decidió la acción de tutela, tendrá derecho preferencial a ser designado cuando esté vacante el empleo para el cual concursó</i>	29
---	----

JURISPRUDENCIA

<i>El principio de presunción de legalidad...</i>	34
<i>Es compatible la pensión de jubilación...</i>	36
<i>No se puede concebir un sistema de retiro...</i>	39
<i>Los concejos municipales pueden legalmente...</i>	42
<i>Los traslados o permutas pueden producirse...</i>	43
<i>Procede la nulidad del acto administrativo que...</i>	45
<i>Procede la reliquidación de la pensión...</i>	46

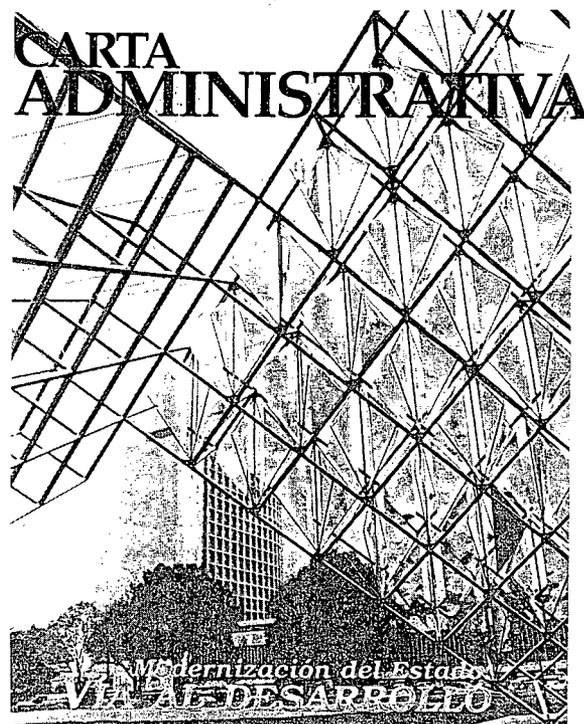
CIFRAS

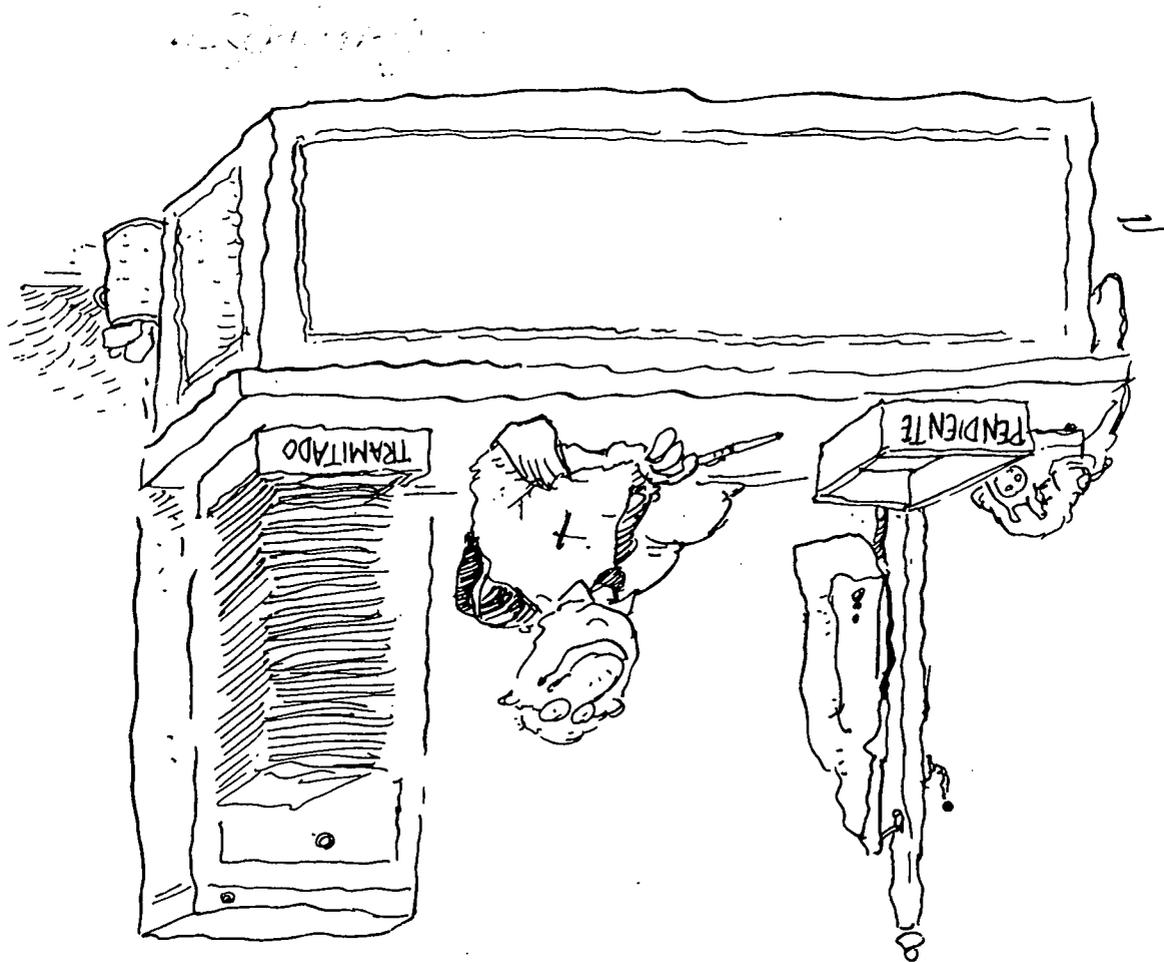
<i>Oferta salarial en el sector público...</i>	47
--	----

NORMATIVIDAD

<i>Decreto 1440 de septiembre 1o. de 1992</i>	50
<i>Decreto 1444 de septiembre 3 de 1992</i>	50
<i>Resolución 10942 de septiembre 21 de 1992</i>	57

AGENDA BIBLIOGRAFICA	65
-----------------------------	----





OPINION

EDITORIAL

e ha correspondido a este gobierno la inaplazable responsabilidad de consolidar el proceso de modernización de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional. Esta responsabilidad se deriva de un mandato perentorio que la Constitución del 91 le impone de suprimir, fusionar o reestructurar aquellas entidades, con el fin de ponerlas en armonía con el nuevo ordenamiento jurídico y con la redistribución de competencias y de recursos que allí se establecen.



El Presidente de la República ha expresado la voluntad del gobierno de asumir este reto y ha demandado de todos los responsables de la gestión pública encauzar sus esfuerzos para lograr este propósito.

Por ello, ha notificado, a quienes estamos al frente de estas instituciones, que "ninguna entidad puede considerar que su existencia está asegurada. La probabilidad de supervivencia es directamente proporcional a su eficacia y eficiencia. Su razón de ser se fundamenta en la capacidad que tenga de cumplir con aquellos fines que inspiraron su creación. La lógica es contundente: entidad pública que no se modernice está condenada a desaparecer".

Esta afirmación conlleva la adopción de acciones reales, concebidas en los principios que caracterizan a las entidades modernas, y que no son otros que la simplificación de los trámites, la desregulación, la rendición de cuentas, la planeación y la dirección estratégicas y el compromiso de sus funcionarios, dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de los servicios a la comunidad.

Es, pues, una tarea en la que el resultado debe concretarse en una administración pública articulada, con misiones muy definidas, y fortalecida, no sólo por las normas que se deban expedir, sino también por la determinación de una nueva cultura de la gerencia pública, en la que básicamente el recurso humano garantizará el éxito o el fracaso del proceso.

Particularmente el Departamento Administrativo del Servicio Civil, consciente del rol que le corresponde, ha adelantado acciones dirigidas a prepararse para responder, con eficiencia y oportunidad, a las demandas de sus entidades usuarias. Estas acciones van desde la realización de talleres de planeación estratégica, al interior de la institución, la redefinición de las funciones de cada una de sus dependencias, la capacitación y formación de un grupo de asesores integrales en las áreas de servicio civil y de carrera administrativa, hasta la iniciación de investigaciones sobre cultura corporativa y calidad del clima laboral, como temas prioritarios dentro de lo que podría ser una nueva visión de la gerencia del servicio en el sector público colombiano; además de esfuerzos encaminados a dotarlo de la infraestructura y de la tecnología necesarias para lograr la oportunidad en la atención a sus clientes externos.

El desarrollo del recurso humano, de manera integral, es preocupación fundamental de este Departamento, dada su misión institucional. Estamos convencidos de que ello es el soporte esencial que posibilitará la transición de un estado burocrático a uno más participativo y más dispuesto a asumir los cambios que imponen las exigencias del siglo XXI.

Y, es que, solamente en la medida en que nuestras instituciones empiecen a merecer el respeto de los usuarios, podremos afirmar que estamos transitando por el camino de la modernidad. Nos debemos definitivamente a ellos, y serán, entonces, ellos los veedores directos de este compromiso. 



República de Colombia
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL
Servicio Civil

CARTA ADMINISTRATIVA No. 71

Julio - Agosto de 1992

CARLOS HUMBERTO ISAZA
Director

Coordinación Editorial
MARGARITA CORREA GALLEGO

Comité Editorial
CARLOS HUMBERTO ISAZA RODRIGUEZ
FABIOLA OBANDO RAMIREZ
DARIO CORREA URIBE
MARGARITA CORREA GALLEGO

Diseño y Artes Computarizados
ELSA BEATRIZ PEREZ SIERRA

Textos
DOLLY CLARO LUNA
Corrección de Textos
PABLO EMILIO TALERO

Fotografía
CARLOS MARIO LEMA
Fotomecánica
DIONISIO BARRERA

Circulación y Suscripciones
**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DEL SERVICIO CIVIL**
Grupo de Información y Divulgación
Carrera 6a. No. 12-62 Oficina 705
Teléfonos: 334 40 80 - 334 00 37

Producción Editorial
**SECCION DE PUBLICACIONES - SENA
DIGENERAL**

Tiraje: 1.200 ejemplares
ISSN: 0120-193X
Tarifa Postal No. 319
Santafé de Bogotá, Febrero de 1992

Las opiniones presentadas
en los artículos y comentarios pertenecen
a sus autores y no reflejan,
necesariamente, los conceptos
o políticas de la Entidad.

Las notas publicadas pueden
ser reproducidas parcial
o totalmente, mencionando la fuente.

SOBRESALTOS

La técnica imposible del **Olvido**

Arturo Guerrero

na de las torturas inocentes de la infancia es la manía de los maestros sobre el aprendizaje de memoria de textos, fórmulas, tablas de multiplicar, mandamientos de la Iglesia, fechas de Bolívar.

Los abuelos todavía recuerdan los versos para aprender ortografía, esos diccionarios espeluznantes del siglo de las levitas, en los que las palabras se enfilaban por familias de consonantes arbitrarias y mutables.

Los adultos aún barruntan las letanías del catecismo Astete, con sus "doctores tiene la santa madre Iglesia", con los siete pecados capitales, o cardinales, o con las intercambiables obras de misericordia de la picardía. Los muchachos de ahora no han sido liberados de la picana del ocho por siete cincuenta y seis, ni de las agujas de la lista de conjunciones y preposiciones.

Los pedagogos insisten en la importancia de desarrollar las técnicas de la memoria, como la manera esforzada de ir acumulando datos en las gavetas desordenadas del cerebro. Algunos incluso han inventado gimnasias mentales para incrementar la capacidad de recordación, fórmulas nemotécnicas infalibles, rosarios psicológicos de la aburrición.

Pero a ninguno se le ha ocurrido darle la vuelta a la rueda, esto es, encontrar procedimientos para el olvido. En la era de la acumulación de mercancías, de dinero, de poder, las gentes gustan de amontonar también conocimientos. Se vuelven entonces eruditos, ilustrados, campeones de la respuesta rápida.

Nadie ha pensado en el horror que significa este almacenamiento de mensajes, si se tiene en cuenta que su eliminación escapa totalmente a la voluntad humana. Únicamente el tiempo tiene el poder de limpiar la basura del cerebro, pero el tiempo es un tirano caprichoso que barre solamente lo que se le da la gana y cuando se le da la gana.

Nada podemos hacer para olvidar. Somos seres aplicados a la memoria, pero esclavos de la misma. Criamos cuervos en los nidos de nuestras circunvoluciones cerebrales, y después esos bichos picotean los ojos con que quizás hubiéramos podido defendernos de la tenaza del recuerdo.

El semiólogo y novelista piamontés de "El péndulo de Foucault", Humberto Eco, señala así el carácter rotundo de este drama humano: "No hay una técnica del olvido... La memoria verdadera, tras arduo ejercicio, aprende a recordar, pero no a olvidar".

Si bien esta debilidad de la voluntad y de la inteligencia no es grave en relación con el arsenal de datos aprendidos en el colegio y en la vida, reviste condiciones de catástrofe cuando se trata de las actuaciones de nuestra vida. Nada de lo que hacemos es susceptible de ser olvidado a voluntad. Nuestros actos penden sobre nosotros como acusaciones o como bendiciones. Y cada paso que damos es un dedo que marcará para siempre la atmósfera de nuestras ensoñaciones.

ACTUALIDAD

Por una administración pública eficiente:

Plan de Modernización de las Entidades del Estado

El Gobierno Nacional lanzó en días pasados el Plan de Modernización de las Entidades del Estado con el propósito de dotar al país de una administración pública eficiente, mediante el compromiso real de sus funcionarios.

La Consejería para la Modernización del Estado será la encargada de impulsar y apoyar la elaboración y ejecución de los programas de modernización de cada entidad, así como del seguimiento y evaluación del cumplimiento de los mismos.

Todas las entidades de la administración pública nacional tendrán que realizar su programa de modernización, que debe incluir una autoevaluación de las fortalezas y debilidades para el cumplimiento de la misión a su cargo y el plan de modernización propiamente dicho, en el que se consoliden los aspectos positivos y se superen los obstáculos que impidan una gestión eficaz y eficiente.

Las etapas para la definición y ejecución del programa son la elaboración del mismo, la presentación ante el ministerio o departamento administrativo correspondiente según el caso, la presentación a la Presidencia de la República, la ejecución, la evaluación trimestral de su cumplimiento y la información periódica a la opinión pública.

Los programas de modernización de las entidades se ejecutarán a partir del mes de enero de 1993 y serán objeto de revisiones trimestrales y de un informe anual en el que se precisarán las acciones que deban emprenderse para su continuación y consolidación a corto, mediano y largo plazo.

Este proceso implicará la reestructuración de muchas entidades, así como la adecuación de sus plantas de personal, labor en la cual el Departamento Administrativo del Servicio Civil intervendrá. 

Veedurías Cívicas para fiscalizar el Erario

La Veeduría Nacional del Tesoro creó 34 Veedurías Cívicas que funcionarán en los Departamentos y el Distrito Capital de Santafé de Bogotá, para que los ciudadanos ejerzan su derecho a informarse permanentemente acerca del uso que los agentes del Estado dan al dinero proveniente de impuestos, tasas y operaciones crediticias.

La designación de los miembros de las Veedurías Cívicas será responsabilidad de los gremios, las Cámaras de Comercio y las instituciones cívicas, mientras que la Veeduría Nacional del Tesoro facilitará el respaldo jurídico que su funcionamiento implique.

Las Veedurías Cívicas fiscalizarán el manejo del erario examinando el presupuesto nacional, departamental y municipal, reclamando informes, recibiendo quejas, tramitándolas y presentando las denuncias ante la opinión pública y las autoridades disciplinarias y penales, si el caso lo amerita. 

Administración pública comparada

Explorando el papel de la burocracia

Margarita Correa Gallego

Coordinadora de Información y Divulgación del Servicio Civil



Ferrel Heady
profesor de la Universidad de Nuevo México (Estados Unidos)

El estudio de la burocracia ha aportado indicadores que ayudan a conocer y a medir la trascendencia de este agente de poder administrativo en el gobierno.

Desde sus inicios la administración pública se organizó para que a través de ella se visualizarán y ejecutarán los planes y programas gubernamentales, pero la realidad ha sido diferente, tanto en los países desarrollados como en los en vía de desarrollo.

La administración pública y la burocracia de cada país, se han estudiado teniendo en cuenta el contexto en el cual interactúan, lo que permite conocer el desarrollo, dependencia y compromiso con la administración en general.

Para la investigación de la administración pública, el estudio de la burocracia posee algunas ventajas sobre la función de la aplicación de las reglas, así como sobre toda alternativa funcional que se ha sugerido. La burocracia, como estructura especializada, es común a todas las naciones-estado contemporáneas, pero en su interior cada una posee características que la hacen diferente, así pertenezcan a un mismo grupo de clasificación. Pero lo más importante es tener en cuenta que la burocracia en un país cumple un papel importante, tanto en el desarrollo de las políticas gubernamentales, como en la aplicación de las normas.

ACTUALIDAD

Cuando vamos a estudiar las burocracias de los países en vía de desarrollo nos encontramos con dificultades mayores que cuando lo hacemos con las de países desarrollados. En estos existe un alto grado de correlación entre las estructuras y sus funciones, lo que no ocurre con los subdesarrollados que poseen estructuras vagamente formadas y porque existen pocas instituciones compatibles que pueden sesgar la información al tratar de ubicarlas con instituciones similares.

Las organizaciones más comunes en los estudios comparativos son: la organización administrativa, la administración fiscal y de recursos humanos, las relaciones entre los distintos niveles del gobierno y los niveles de administración y el derecho administrativo.

El profesor Ferrel Heady, profesor de la Universidad de Nuevo México (Estados Unidos), se ha dedicado a estudiar y a investigar el papel de la administración pública, de las burocracias y de los sistemas políticos de varios países del mundo.

A través de sus permanentes investigaciones, viajes y actividad docente ha logrado clasificar los países, para su estudio, de acuerdo a sus sistemas políticos y a sus burocracias.

M.C. ¿Cuál es la clasificación que usted propone para estudiar la administración pública de un país?

F.H. Hay muchos aspectos que hay que tener en cuenta para iniciar una investigación de administración comparada en un país. Inicialmente veamos los grupos que propongo. En primera instancia tenemos la élite tradicional. En este sistema es más importante el status social monárquico, aristocrático hereditario o religioso del dirigente.

Los países que tienen este sistema no han experimentado muchas transformaciones sociales. Como ejemplo de este grupo tenemos a Jordania, Marruecos, Irán, y otros localizados en África del Norte que son predominantemente islámicas.

Otro grupo es el de los elitistas burocráticos, el liderazgo en este tipo de sociedades está dado por un caudillo militar, además está caracterizado por un gobierno de un solo hombre, aunque es dependiente de la burocracia profesional.

Estos regímenes caudillistas o de un solo hombre fuerte han sido frecuentes en América Latina durante los siglos XIX, XX y en los años recientes en el sur del Sahara en África.

Como ejemplo de estos sistemas tenemos:

En Guatemala (1944) al general Ubico Uganda. (África) de 1971-1979 bajo el general Amín.

Haití, bajo el gobierno de Francois "Papa Doc" Duvalier hasta su muerte en 1971, y luego por su hijo, Jean Claude "Baby Doc" Duvalier hasta su huida del país.

Después de estos tenemos los Sistemas Burocráticos de élite Colegiada, su principal característica es que está conformado por un grupo de burócratas profesionales y que, son a su vez, oficiales del ejército y ejercen el liderazgo político. En la historia reciente tenemos algunos ejemplos en Centro América como: Nicaragua, después del derrocamiento de Somoza, donde incluyeron civiles y miembros del ejército en los cuadros políticos.

Ahora tenemos los sistemas pendulares. La característica más significativa de este grupo es que el sistema político periódicamente se mueve de un régimen elitista burocrático a un régimen competitivo y viceversa. En América Latina este sistema se ha presentado con mucha frecuencia, entre ellos están, Bolivia, que es un país que ha tenido doscientos jefes del ejecutivo desde su independencia y trece de ellos durante el período de 1969 y 1982. Otros países como Argentina, Brasil y Perú califican en este sistema.

El grupo de países con regímenes políticos de partidos prominentes, tienen varias subclasificaciones para estudio, ellos son: los sistemas competitivos poliárquicos, los sistemas competitivos de partido dominante, los sistemas de movilización de masas de partidos dominante y los sistemas comunistas totalitarios.

Para la categoría de sistemas competitivos poliárquicos tenemos los países con sistemas parlamentarios y presidenciales, como ejemplo, podríamos mencionar a los países de Europa Occidental y Estados Unidos.

Los estados con sistemas políticos competitivos poliárquicos tienen varias características políticas dependiendo del contexto social en el cual se desarrollan.

En los sistemas competitivos de partidos dominantes, uno de los partidos ha

*la administración
pública es
sólo un
aspecto del
sistema
político*

ACTUALIDAD



mantenido las riendas del poder por largo período, es una forma de monopolio, aún con la existencia de otros partidos legales. Este partido siempre sale victorioso en todas las elecciones.

El ejemplo más claro de este sistema es el Partido Revolucionario Institucional (PRI) de México. La India también puede ser un ejemplo de este sistema.

En cuanto a los sistemas de movilización del partido dominante, tenemos en este caso que el partido es usualmente el único partido legal y si hay otros partidos se les controla y son mantenidos para sostener una aparente oposición.

En estos sistemas las demostraciones excesivas de lealtad son ali-

un cambio en el gobierno después de elecciones sin probabilidades de llegar a él por la fuerza.

Colombia tiene las características de un sistema poliárquico democrático. Aunque la inclusión que hace el presidente en su gabinete de representantes de otros partidos, es un aspecto que no sucede en este sistema, creo que es una consecuencia del frente nacional.

M.C. ¿Cuáles son los rasgos organizativos que pueden llegar a compartir las burocracias que nos permitan compararlas?

F.H. Los tres principales aspectos estructurales que nos permiten establecer los primeros acercamientos para estudiar las burocracias son en primer lugar:

La jerarquía. Esta es una de las características más importantes que se asocia al esfuerzo por aplicar la racionalidad a las tareas administrativas, en el sentido de que esta es parte del origen de la forma de organización burocrática.

Otro aspecto es la especialización. Toda organización es el resultado de la división del trabajo, lo cual a su vez es un requisito para que el esfuerzo cooperativo de los funcionarios logre sus objetivos, por ejemplo, la asignación de tareas implica diferencias dentro de la organización a la que los sociólogos denominan papeles. A su vez la estructura de la organización debe otorgarles una relación funcional a dichos papeles.

mentadas por los jefes de partido. El grupo élite motiva continuamente el nacionalismo. Por lo general es solo un líder carismático quien domina el movimiento que encabeza. Con este sistema encontramos a Egipto, Costa de Marfil, Malawi, Mozambique, Senegal, Tanzania y Zambia.

Y ya para terminar tenemos los sistemas comunistas totalitarios. Actualmente se están estudiando los países que pertenecen a este sistema, por los cambios que se han presentado en la URSS y tendremos que esperar los nuevos lineamientos políticos de los países que pertenecían a este régimen. Inclusive Cuba, se encuentra a la expectativa para los investigadores de administración comparada.

M.C. ¿De acuerdo a su clasificación en qué grupo podemos ubicar a Colombia?

F.H. En mi opinión Colombia pertenece al grupo de regímenes políticos donde hay competencia entre diferentes partidos y la perspectiva de

ACTUALIDAD

Tenemos también la idoneidad que es la capacidad y preparación de los funcionarios que desarrollan determinadas tareas para que estas sean óptimas y respondan a las necesidades de la institución.

M.C. ¿En que aspectos considera usted que los países desarrollados han influido en los regímenes políticos de los países latinoamericanos?

F.H. Estos países han incluido en Colombia y otros países latinoamericanos en sus sistemas constitucionales, con el presidencialismo, a través de la transferencia de tecnología y de modelos administrativos.

El éxito o no de los programas, de las reformas y de la tecnología extranjera depende de la capacidad que tenga cada país para estudiar, evaluar y aplicar los nuevos modelos o técnicas en la medida que se necesitan.

Muchas veces se importan programas y reformas sin conocer el medio en el cual se van a difundir y sin las personas que los van a implementar, en este caso las márgenes de error y equivocación son grandes. No porque los programas sean malos sino porque se introdujeron en ambientes diferentes para los cuales fueron creados.

En estos casos los procesos de adaptación son largos pero necesarios.

M.C. ¿Qué orientaciones básicas debe reunir el servicio civil para que responda a las necesidades del país?

F.H. Hay algunas necesidades básicas, por ejemplo, educación a los niveles primarios y secundarios que ofrezcan los conocimientos necesarios acerca de la estructura del país y a un nivel superior entrenamiento sobre la administración pública para quienes tienen interés en el Servicio Civil. Se necesita una combinación de ciencias

sociales, y ciencias políticas para lograr una adecuada orientación profesional. Este tipo de educación es esencial en mi opinión y se debe ofrecer antes de entrar a trabajar en la administración pública; también es importante un cuidadoso proceso de méritos en el reclutamiento para que haya avance en las personas. Estos puntos son elementales pero necesarios.

En este aspecto también es importante indicar que se deben ofrecer varias opciones en los currículos de las universidades o escuelas sobre administración pública. En Estados Unidos por ejemplo, hay varios centros de capacitación para la administración pública y hay mucha controversia sobre cual es el mejor currículo.

Aunque no podemos ofrecer un modelo de administración para diferentes sociedades, considero los sistemas de Francia e Inglaterra como muy avanzados, han servido a sus países muy bien. Pero esto no implica que puedan llevarse a otras sociedades, mi sugerencia es no hay que importar modelos, ni experiencias de otros países, hay que partir de las necesidades de cada país, de sus características burocráticas y del contexto social.

En América Latina tenemos como modelo de administración pública a Costa Rica, este país tiene una historia que muestra avance en su burocracia y en el servicio civil, probablemente hay una relación aquí entre la historia política y la experiencia administrativa.

México es un ejemplo del liderazgo de una partido dominante durante muchos años (PRI) y las relaciones entre los líderes de partido y los burócratas de alto rango en la administración son muy cercanos y como resultado hay características diferentes a las de otros países.

M.C. ¿Cuáles son las tendencias actuales en cuanto a las estructuras organizacionales de la administración pública?

F.H. Hay dos tendencias mundiales o por lo menos en muchos países del mundo. Una tendencia es la descentralización de actividades del centro a entidades estatales o locales. La otra es la tendencia a la privatización o movimiento de programas de importancia pública de entidades del Estado a instituciones privadas.

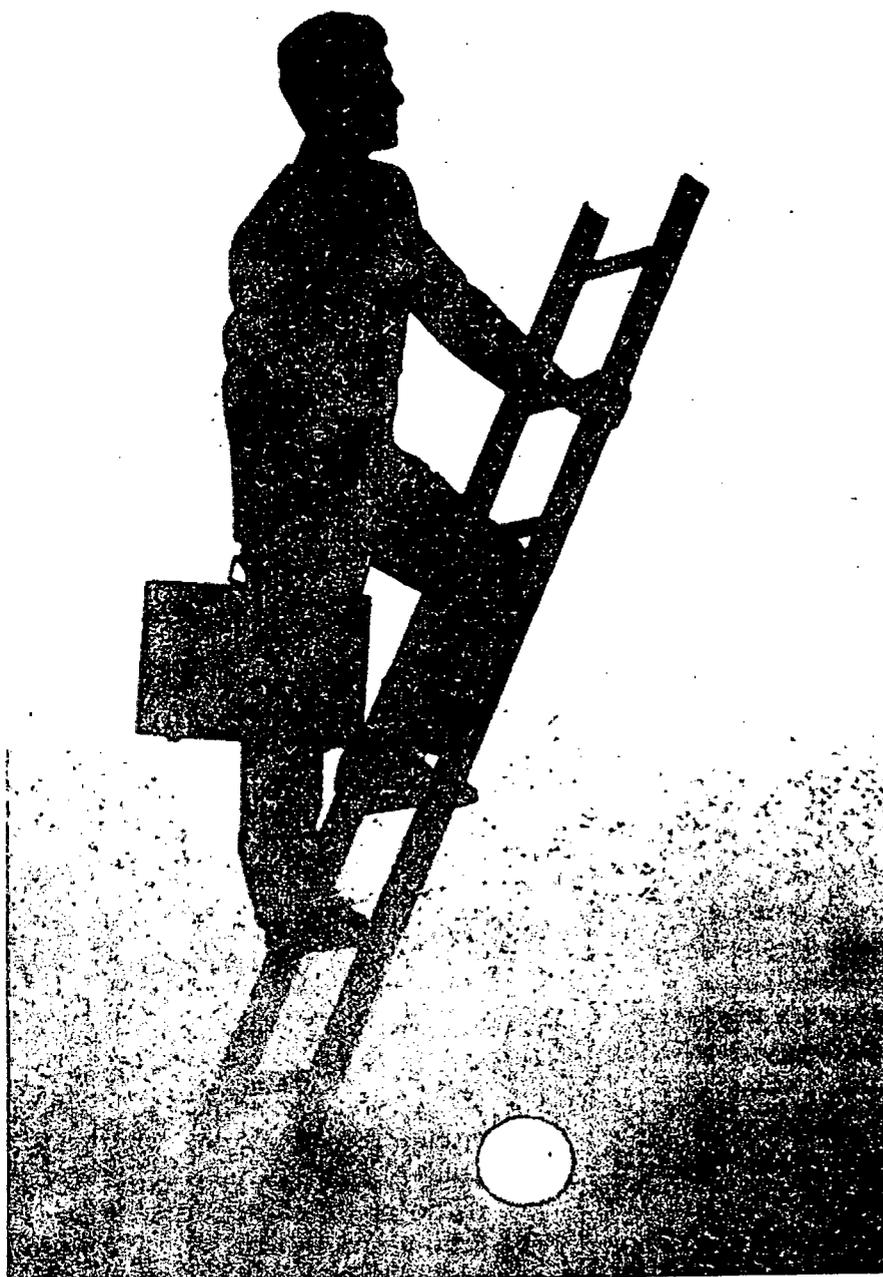
Estas son las tendencias de más importancia que veo. Pero necesariamente no estoy de acuerdo con ellas, especialmente con la tendencias de privatización. Yo

soy escéptico sobre el propósito general de las empresas privadas para ofrecer servicios más eficientes que las entidades estatales y no veo razonable privatizar instituciones que ofrecen servicio eficientes. Creo que hay ejemplos en cada campo de éxito y fracaso. Cuando hay posibilidades de competencia entre los dos tipos de administración, hay razones para pensar en cambios después de algunos años de experiencia del sector público al sector privado. En Colombia yo creo que hay más comentarios sobre privatización que realizaciones. 

*... La burocracia,
como estructura
especializada, es
común a todas las
naciones-estado
contemporáneas ...*

La Selección de Personal en la administración pública

Virginia Miranda Vargas
Jefe División de Selección del Servicio Civil



Modernización del Estado, mejoramiento de la calidad del servicio público, eficiencia en el manejo de los recursos, son propósitos que si bien suponen la existencia de medios materiales, legales, organizativos, etc., sólo podrán alcanzarse cuando la Administración Pública cuente con funcionarios idóneos, altamente calificados y cada vez más comprometidos con los objetivos del servicio a la comunidad.

En otras palabras, la eficiencia de la administración depende de su recurso humano y este recurso será tanto más eficiente cuanto mayor sea el grado de correspondencia entre las exigencias y proyecciones del empleo y las condiciones de quien lo desempeñe, demostrados en un sistema de mérito.

No es este un concepto nuevo; históricamente las normas que rigen la Administración Pública colombiana y especialmente las que se refieren a la carrera administrativa, han definido el mérito como el criterio de acceso a su servicio o de ascenso, buscando con esto asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Ya la ley 165 de 1938, estableció el derecho al ascenso con base en el mérito y la competencia.

El decreto ley 2400 de 1968, norma

FUNCION PUBLICA

actualmente vigente, determina: artículo 40 "La carrera administrativa tiene por objeto mejorar la eficiencia de la administración y ofrecer a todos los colombianos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la estabilidad en sus empleos y la posibilidad de ascender en la carrera.

Para alcanzar estos objetivos el ingreso, permanencia y acceso en los empleos que no sean de libre nombramiento y remoción, se hará exclusivamente con base en el mérito, sin que en ellos la afiliación política de una persona o consideraciones de otra índole puedan tener influjo alguno."

Artículo 42: "La selección para el ingreso a la carrera o promoción dentro de ella se efectuará siempre mediante oposición o concurso para lo cual los aspirantes acreditarán sus méritos y conocimientos mediante exámenes o con la comprobación de sus títulos y experiencia conforme..."

La Constitución Política de 1991 en su artículo 125 establece: "... los funcionarios cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público. El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes..."

Subyace, como vemos, en la normatividad la importancia de la selección de personal, como proceso complemen-

tario y a la vez condicionante de la eficiencia de la gestión pública. Es mediante una rigurosa evaluación de los conocimientos, las habilidades y las destrezas de los candidatos, en relación con los requerimientos de idoneidad exigidos para el cargo, que podemos determinar si el ciudadano reúne los requisitos para ingresar a la Administración Pública.

Si la normatividad y los reglamentos existen, si las bondades de la selección y del sistema de méritos están explícitamente reconocidos, cabe ahora

*...la eficiencia
de la
administración
depende de su
recurso humano...*

preguntamos: ¿El recurso humano, actualmente al servicio del Estado, o por lo menos el vinculado a empleos de carrera, es el resultado de la aplicación del proceso de selección? obtenemos una respuesta parcial, pero altamente significativa, si tomamos la información más cerca a nuestra mano: de los 103.276 funcionarios inscritos en la carrera administrativa general, al mes

de agosto de 1992, según datos de la División de Sistemas del Departamento Administrativo del Servicio Civil, solamente 8.662 han ingresado mediante el proceso de selección, los demás están ahí, gracias a la aplicación de normas y procedimientos extraordinarios de ingreso, cuyas características y propósitos no han sido precisamente la evaluación del mérito.

¿Qué ha pasado entonces? ¿es que las normas desconocen la realidad y la dinámica nacional, o las técnicas utilizadas no han logrado su propósito, o son los administradores quienes han fallado en su aplicación? Las respuestas a estos y otros interrogantes que la situación nos sugiere pueden tener diversos enfoques y variadas explicaciones.

Sin eludir el análisis técnico y procedimental al proceso de selección, podemos explicar su nueva aplicación con la afirmación de Raymundo Amaro Guzmán en su libro "Introducción a la Administración Pública", resultado del análisis de la normatividad sobre servicio civil y carrera administrativa, en varios países de América Latina: "La selección de personal público es el proceso de mayor incidencia política en el sistema de servicio civil... Hasta tanto la comunidad y el liderazgo político no estén convencidos de los beneficios que reporta para el prestigio y la eficiencia de la Administración Pública, sus principios y técnicas no tendrán vigencia alguna".⁽¹⁾ 

⁽¹⁾ Raymundo Amaro Guzmán. "Introducción a la Administración Pública" México: Mc Graw Hill, 1986



Mercedes Vargas Bustamante

Profesional División Investigación Social del Servicio Civil

En los años sesenta el modelo económico desarrollista generó en América Latina una serie de proyectos y programas sociales que orientaban las inversiones del Estado y las que captaba éste de organismos internacionales, hacia el desarrollo de sus recursos tanto materiales como humanos.

Se experimentó un auge de acciones del Estado realizadas según diseños programáticos con objetivos generalmente entrelazados en sus aspectos económicos, sociales y culturales.

Se pusieron en marcha acciones en los diferentes sectores: la vivienda, la educación, el empleo, y en el sector agropecuario, que permitieron el desemboltamiento y puesta en producción de sectores rurales, la capacitación de mano de obra para los sectores productivos, y en general la movilidad social y el acceso de sectores más amplios de la población nacional a bienes y servicios.

A pesar de estos avances, a medida que este tipo de actividades se iba incrementando y que los programas sociales se diseñaban y ejecutaban por una estructura administrativa cada vez más compleja, se percibió la necesidad de desarrollar técnicas que permitieran a los administradores y a los entes financiadores una toma de decisiones basada en el conocimiento de los logros, o el juicio sobre la efectividad de las acciones realizadas.

FUNCIÓN PÚBLICA

Aparccieron entonces metodologías de evaluación de programas sociales originadas en distintas disciplinas, que han construído una serie de instrumentos precisos de recolección de datos y análisis de la información de gran utilidad para los fines de evaluación.

Los estudios o actividades evaluativas se han extendido a diferentes estructuras: a sistemas institucionales como educación, salud, agricultura; a organizaciones institucionales como escuelas, hospitales y otras entidades oficiales; a programas y proyectos sociales.

Estas actividades se desarrollan en ciertos casos como procesos independientes, es decir como investigaciones evaluativas requeridas por los administradores de los programas, realizadas generalmente por entes externos, con o sin la participación de los usuarios; también se realizan como actividad dentro de los proyectos o dentro de la instituciones.

En la diversidad de técnicas y metodologías utilizadas para la labor evaluativa se pueden distinguir dos tipos generales de modelos de evaluación. Estos esquemas señalan las características de los programas que deben ser evaluados y los principales procedimientos para recoger la información necesaria.

Los primeros son los denominados modelos globales, que se centran en el estudio de los procesos, en la comprensión de la dinámica interna de los programas, es decir, dan mayor

importancia a conocer como se logra un resultado antes que al producto mismo⁽¹⁾.

En estos estudios se utilizan especialmente métodos cualitativos que van desde la autoevaluación, la observación participante y las entrevistas a profundidad con informantes claves hasta la validación de resultados producidos por el programa, que une técnicas cuantitativas y cualitativas.

Estos modelos se manejan especialmente en proyectos o programas sociales pequeños, de cobertura reducida, dirigidos a comunidades locales.

Otro tipo de modelo es conocido como analítico, debido a que estudia los componentes de los programas desagregadamente, como áreas donde pueden encontrarse los factores que dan cuenta de los resultados del programa.

Estos modelos se utilizan preferiblemente en programas de nivel medio o macro. Un ejemplo de esto es el llamado modelo de referentes específicos de evaluación, desarrollado por el chileno Guillermo Briones.⁽²⁾

En mi concepto los aspectos más interesantes del esquema propuesto por Briones se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. La evaluación se dirige al análisis de la información de los diferentes componentes de un programa: objetivos, estructura, funcionamiento (procesos), resultados

o usuarios. Estos componentes se denominan "Objetos de Evaluación".

2. La evaluación es la descripción, medición y comparación de las propiedades que definen el estado de los objetos de evaluación seleccionados, es decir, de las "variables de evaluación". Por ejemplo, si el objeto de evaluación seleccionado es el funcionamiento, se deben analizar las características de esos procesos, sus dificultades, facilidades etc.

3. Cuando las características de los objetivos de la evaluación no pueden medirse directamente, es necesario recurrir a indicadores cualitativos o cuan-

*la evaluación
de acciones
sociales es una
actividad de
comparación y
juzgamiento*

⁽¹⁾ Jally Andrade, Michele Shedlin "Métodos cualitativos para evaluación de Programas" the Parthfinder Fund, 1987

⁽²⁾ Guillermo Briones "La Evaluación de Programas Sociales" PIIe. Chile 1985.

titativos o en muchos casos es conveniente hacer descripciones cualitativas de los procesos o componentes de los programas.

4. Dado que la evaluación es una actividad de comparación y juzgamiento, es necesario establecer cuales son los criterios que permiten hablar del éxito o fracaso de un programa, que pueden ser cifras o situaciones del mismo programa en períodos anteriores, promedios o situaciones nacionales, criterios internacionales cifras o situaciones acordadas con anterioridad por los participantes en el programa o en la evaluación.

5. En la evaluación de objetivos es conveniente diferenciar entre objetivos finales y objetivos instrumentales, que son situaciones deseables en cada uno de los componentes del programa.

6. En los procesos es necesario distinguir y considerar los de mantenimiento del programa (administrativos) y los procesos que se refieren a las aplicaciones de la metodología para conseguir los objetivos:

Los modelos anteriores pueden ser esquemas orientadores sobre los aspectos que deben tenerse en cuenta para la evaluación de cualquier acción social que tenga como objetivo modificar o mejorar una situación identificada como problemática.

Es necesario hacer énfasis sin embargo, en que el diseño de la evaluación debe adaptar instrumentos y modelos a las características de los diferentes tipos de acciones institucionales.

En el caso de las investigaciones evaluativas se requiere, por ejemplo, de un diseño que contenga todos los

pasos metodológicos de una investigación social: definición del universo y de la muestra del estudio, determinación de variables e indicadores, metodología de recolección y análisis de la información.

Adicionalmente, para este tipo de investigaciones es conveniente diseñar una estrategia de validación de la efectividad del programa que consiste en constatar, empíricamente, si se ha logrado modificar la situación inicial, verificación que se realiza generalmente mediante comparaciones experimentales entre grupos de usuarios del programa y grupos de no usuarios.

Al interior de una institución será

necesario adaptar (y eventualmente combinar) los modelos, a los procesos institucionales internos y a los procesos externos relacionados con su misión.

Ahora bien, un modelo como el de Briones (de ahí que nos detuviéramos en él) tiene dos méritos:

En primera instancia resalta la necesidad de superar la concepción de la evaluación como medición de las características del programa que pueden ser cuantificables, concepción que se ha venido superando en los últimos tiempos. En la evaluación de resultados por ejemplo, se ha pasado de la utilización de metodologías para medir la relación costos-beneficios (monetarios), a métodos que midan la relación costos-efectividad entendida como logro de objetivos, y a la evaluación de impacto, en la que no sólo se miden los resultados directos de las acciones realizadas, sino los efectos colaterales a varios niveles: social, económico, político, cultural.

En segundo término, el modelo subraya que la evaluación debe realizarse considerando no sólo uno de los componentes del programa, sino que debe, analizando cada uno, identificar cuales son dentro de todos ellos los factores que pueden estar determinando el éxito o el fracaso relativos de las acciones permitiendo así, detectar en dónde están los focos en los que es necesario hacer correctivos bien sea con el fin de mejorar futuros programas o la marcha de los procesos en curso. 



FUNCION PUBLICA

LA INEXEQUIBILIDAD DEL 1660



...ras considerar que se iba en contravía de la especial protección que el Estado debe brindar al trabajo, la Corte Constitucional, en un extenso y dividido fallo, declaró inexecutable, en su totalidad, el Decreto-Ley 1660 de 1991, que regulaba el retiro compensado de los empleados mediante indemnización o bonificación, abriendo, de paso, la discusión sobre si debe compensarse económicamente a los funcionarios que sean desvinculados dentro del proceso de reestructuración administrativa ordenado por el artículo 20 transitorio de la Constitución.

Como es sabido, antes de expedirse la Ley 60 de 1990, los empleados de carrera a quienes se les suprimía el empleo tenían derecho a ser incorporados en otro similar, existente o que se creara dentro de los seis (6) meses siguientes, pasados los cuales se entendía definitivamente desvinculado, sin que por ello la Administración debiera entregarle suma alguna de dinero a título de indemnización o de

compensación. Tratándose de empleados de libre nombramiento y remoción, la supresión del cargo generaba su automática separación del servicio, sin derecho a ser incorporado a cargos similares y menos aún a compensación económica alguna.

La Ley 60 de 1990 facultó al Gobierno para establecer sistemas de retiro compensado y éste, en ejercicio de tales facultades, creó en el Decreto 1660 de 1991 la figura de los planes colectivos de retiro compensado, tanto para funcionarios de carrera como de libre nombramiento y remoción, adicionando en forma sustancial el esquema de retiros vigentes hasta ese momento.

Si bien con la declaratoria de

inconstitucionalidad del Decreto 1660 desapareció también el instrumento legal de que disponía el Gobierno para compensar el retiro de sus servidores, volviéndose al sistema anterior, la Corte Constitucional hace algunas precisiones en la parte motiva de la sentencia, que vale la pena destacar.

En primer lugar, que la inconstitucionalidad de las normas no reside en el hecho de compensar el retiro, sino en la forma como el Gobierno concibió las causales que daban origen al mismo. Esta definición es importante, puesto que en un momento dado puede entrarse de nuevo a regular dicho aspecto, siempre que al desarrollarlo no contraríe disposiciones constitucionales.

En segundo lugar, señala la Corte

Fabiola Obando Ramírez,
Asesora del Consejo Superior del Servicio Civil
Fernando Salgado López
*Asesor de la Vicepresidencia Administrativa
de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones*

“que el empleado público de carrera administrativa es titular de unos derechos subjetivos adquiridos que gozan de protección constitucional, al igual que ocurre con la propiedad privada según el artículo 58 de la Carta. Por lo tanto, esos derechos no son in- munes al interés público pues el trabajo, como el resto del tríptico económico -del cual forman parte también la propiedad y la empresa- está afectado por una función social, lo cual no implica que la privación de tales derechos pueda llevarse a efecto sin resarcir el perjuicio que su titular en aras del interés público. De allí que, si fuese necesario que el Estado, por razones de esa índole, elimine el empleo que ejercía el trabajador inscrito en carrera, como podría acontecer con la aplicación del artículo Transitorio 20 de la Carta, sería también indispensable indemnizarlo para no romper el principio de igualdad en relación con las cargas públicas (art. 13 C.N.), en cuanto a que aquel no tendría obligación de soportar el perjuicio, tal como sucede también con el dueño del bien expropiado por razones de utilidad pública. En ninguno de los dos casos la licitud de la acción estatal es óbice para el resarcimiento del daño causado”.

Resumiendo, no existe hoy una norma que le permita al Gobierno compensar económicamente a los empleados que puedan afectarse por la próxima reestructuración administrativa, pero éste va a tener necesariamente, que contar con ella para enfrentar dicha situación. De lo contrario, la Nación se expondría a ser demandada por los

funcionarios desvinculados como resultado de dicho proceso, con los argumentos dados por la misma Corte.

Al efecto, convendría explorar los diversos mecanismos que podrían utilizarse. Uno, la expedición de una ley, a iniciativa de cualquiera de las Cámaras o del Gobierno Nacional, que contemple específicamente la indem-

alternativa que podría examinarse sería la de prever tales indemnizaciones en cada uno de los decretos que se expidan en virtud del mandato contenido en el artículo Transitorio 20 de la Constitución Nacional. En este último caso, el alcance de tal previsión estaría restringido a la hipótesis allí contemplada, sin el carácter de permanente, que si po-

no existe hoy una norma que le permita al Gobierno compensar económicamente a los empleados que puedan afectarse por la próxima reestructuración administrativa

nización de los empleados a quienes se les suprima el empleo como consecuencia de procesos de reestructuración administrativa. Otro, contemplar este aspecto dentro de la normatividad que desarrolle los principios consagrados en el artículo 125 de la Constitución, de acuerdo con lo expresado por el artículo Transitorio 21, en virtud del cual dichas normas deben ser expedidas por el Congreso a más tardar el 30 de noviembre de este año y, en su defecto, por el Presidente de la República dentro de los tres meses siguientes. Otra

drían tener las dos primeras opciones planteadas.

Es dentro del anterior contexto como deben entenderse las consideraciones de la Corte Constitucional y las facultades del Gobierno, para entrar a indemnizar a quienes resultaren afectados con la supresión de sus empleos, en desarrollo de la reestructuración administrativa que habrá de cumplirse antes del 4 de enero del próximo año. ^(a)

FUNCION PÚBLICA

LA FUNCIÓN PÚBLICA y la Comisión Nacional del Servicio Civil

Sigifredo Serrano Benítez
Consultor en Administración Pública,
Economía y Finanzas

Función pública es el término usado para designar el personal civil al servicio del poder público del Estado. Este vocablo es, con algunas reservas, similar al de "Civil Service" o "Public service" del inglés, y al de "Servicio Civil" en español, pero tienen una equivalencia generalizada en el término "función Pública".

La nueva Constitución Política de 1991 consagra expresamente un capítulo, el segundo del Título V, a la Función pública, como componente básico de la organización del Estado.

Esta inclusión en el nuevo texto constitucional no es del todo original; la Constitución de 1886 también dedicó un buen número de artículos de su Título V (De las Ramas del Poder Público y del Servicio Público) a aspectos fundamentales de la función pública. Muchos de esos principios fueron transcritos, con mejoras y actualización de términos y conceptos, en la Constitución de 1991; otros son nuevos y buscan introducir precisión en definiciones básicas (caso del término "servidores públicos") y sentar principios o establecer mecanismos para la gestión de la función pública.

Entre los aspectos que hacen tránsito del texto constitucional de 1886 al nuevo texto de 1991, podemos destacar los relativos al empleo público y las prohibiciones señaladas a los empleados públicos.

En lo que hace referencia al empleo público, los dos textos contemplan el principio de que no habrá empleo público que no tenga funciones de-



talladas en ley o reglamento. El texto de la Constitución de 1886 hablaba solamente de empleo sin precisar el carácter de público, lo cual desbordaba el ámbito estatal y se presentaba como un principio general, que la Constitución del 91 precisa con acierto.

Así mismo, en los dos textos se contempla un mandato claro sobre la forma de proveer los empleos públicos. En el texto del 86 (art. 62 inciso 2o. de la reforma plebiscitaria de 1957) se obliga a quienes tienen potestad nominadora a empleos, a ejercerla estrictamente dentro de las normas que expida el Congreso, valga decir, con sujeción a la ley. La nueva Constitución, por su parte (art. 125), establece que los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera, a excepción de los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción y los que corresponden a trabajadores oficiales, con una explícita referencia a que la provisión de los cargos de carrera se hará de acuerdo con el mandato de la ley.

En este último texto el uso del término "carrera administrativa" responde a una clara voluntad de afianzar y consolidar el sistema de mérito.

Finalmente los dos textos coinciden en vetar la filiación política de los candidatos, como elemento para determinar su nombramiento en un empleo público de carrera; aspecto éste de fundamental importancia si se quiere combatir el "sistema de botín político" y dar paso al de mérito.

Por otra parte, existen grandes coincidencias en lo relativo a las prohibiciones que se encuentran en los dos textos para los empleados públicos; entre ellas están:

- La de recibir más de una asig-

nación que provenga del tesoro público, que en la nueva Constitución fue complementado con la negativa para poder desempeñar más de un empleo público.

- La de participar en actividades políticas y de partidos, que en la Constitución del 86 estaba prohibida para todos los funcionarios de carrera administrativa, en la nueva Constitución fue circunscrita a los funcionarios que ejerzan jurisdicción, autoridad civil o política, cargos de dirección administrativa, o que se desempeñen en los órganos judicial, electoral o de control. Los empleados no contemplados en esta enumeración, poco precisa por cierto, podrán participar en actividades

políticas conforme a las condiciones que la ley establezca.

- La de aceptar honores, cargos o recompensas de otros gobiernos, sin previa autorización del gobierno nacional, aspecto éste que se hace necesario por motivos de seguridad nacional.

La nueva Constitución incluye otras prohibiciones a los empleados públicos, que responden a vicios detectados en la época actual, y que se quieren corregir, como son: la de celebrar contratos con entidades públicas o con personas o entidades que manejen recursos públicos, así como la de nombrar en empleos públicos a familiares o relacionados dentro de grado precisos de consaguinidad o de afinidad.

...el uso del término
Carrera Administrativa
...a una clara
voluntad de afianzar
...el
...del mérito...

FUNCION PUBLICA

De manera complementaria a los aspectos ya referidos, la nueva Constitución incluyó una definición de "servidores públicos" y señaló a quienes debe beneficiar el ejercicio de su función, valga decir a quienes sirven.

Según ella son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios, y se concluye con la determinación de que los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad. De esta manera se busca reafirmar la simbiosis: Estado-comunidad, en el manejo de la cosa pública.

En ambas constituciones las responsabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos se deja a la determinación que de ello haga la ley. Mecanismo entendible en razón de la relación específica que con esas dos características tiene cada clase de empleo.

Otros aspectos que finalmente merecen destacarse del capítulo correspondiente a la función pública en la nueva Constitución, son el mandato de reglamentar por ley el servicio de notariado y registro, y el establecimiento de la **Comisión Nacional del Servicio Civil**, tema este último de singular importancia en lo que a la función pública se refiere, y del cual nos ocuparemos brevemente.

Las características que la Comisión pueda presentar en su organización dependen, en gran parte, de la concepción que del mandato constitucional hagan el gobierno y el Congreso en el trámite de la ley que desarrolle el artículo 130.

A esto podemos adelantarnos un poco tomado en consideración las

experiencias que han aportado organizaciones de este tipo en países con adelantos de diversos grados en políticas de personal, y señalar las características básicas de éstas.

En primer lugar diremos que los servicios centrales de la función pública pueden ser:

- **Sistemas pluralistas**, compuestos por una comisión colegiada e independiente, encargada de todos o parte de los aspectos concernientes a la marcha de las carreras (reclutamiento, nominación, promoción, transferencias, disciplina), y una institución administrativa encargada de reglamentar la función pública a partir de disposiciones legales, y dirigir la gestión general de la función pública.

- **Sistemas unitarios**, caracterizados por reunir en un solo organismo el conjunto de tareas relacionadas con la función pública, es decir tanto el organismo colegiado como el institucional administrativo.

En segundo lugar, las Comisiones de la función pública presentan tres tipos definidos, en razón del ámbito de sus funciones.

Comisiones esencialmente consultivas, que hacen parte de los sistemas pluralistas, con atribuciones consultivas restringidas a ciertos aspectos concernientes al desarrollo de las carreras.

Comisiones ejecutivas a competencia restringida, como la anterior hacen parte de los sistemas pluralistas pero con poderes de decisión en materias de nominación, promoción, transferencias y disciplina; y

Comisiones ejecutivas a competencia general, son las que caracterizan al sistema unitario, con funciones generales de gestión, pero que, además, tienen un rol consultivo en ciertos casos.

A partir de estas definiciones de la organización de los servicios centrales de la función pública, podemos visualizar la Comisión Nacional del Servicio Civil que tendrá el Estado colombiano.

En razón de que el mandato constitucional la define como el órgano "responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, a excepción de las que tengan carácter especial" (congreso, judicial, diplomática y militar), el sistema será de tipo pluralista: una comisión colegiada, la Comisión Nacional del Servicio Civil (art. 130 C.N.), y una institución de servicios administrativos centrales jerarquizada, el actual Departamento Administrativo del Servicio Civil. 

*...no
habrá
empleo
público que
no tenga
funciones
detalladas en
ley o
reglamento...*

Cultura corporativa y desarrollo organizacional

Dora María Hoyos Hurtado

Ingeniera Industrial Oficina de Planeación del Servicio Civil

Victoria Eugenia Naranjo Tisnés

Psicóloga Consejería Social del Servicio Civil

Actualmente las instituciones públicas y privadas afrontan el reto de adecuarse y responder a las exigencias de su contexto social, político y económico, lo cual implica esquemas de desarrollo organizacional en donde el cambio y la innovación constituyen elementos esenciales para el logro de los objetivos estratégicos.

El cambio organizacional necesariamente ocasiona modificaciones en los hábitos, costumbres y procedimientos típicos de la institución. Sin embargo, este cambio es radical y perdurable a través del tiempo cuando contempla no sólo las características formales de la organización (estrategia, estructura y sistema gerencial) sino también los valores básicos y el sistema de significados, es decir el nivel más profundo de la cultura de la empresa.

La psicología, la antropología y la sociología organizacional han desarro-

llado una variedad de conceptos útiles para entender el comportamiento de los individuos en las empresas y los mecanismos que emplean éstas para estructurarse.

Uno de estos conceptos es el de "cultura corporativa" que surge como elemento esencial para el desarrollo de las teorías organizacionales modernas.

El término "cultura" evoca diversos significados y connotaciones. Su combinación con otros términos de uso común, "organización o corporación", crea por lo general una confusión semántica y conceptual. Además con mucha frecuencia se entiende erróneamente, desde la perspectiva organizacional, como sinónimo del concepto de clima, el cual es un estado pasajero que afronta la organización ante unos factores de carácter externo o interno, en otras palabras, el clima de una institución es el conjunto de manifes-

taciones o síntomas del grupo ante unos hechos concretos. A diferencia de lo anterior, la cultura organizacional es, transituacional presenta mayor estabilidad y sólo es susceptible a cambios a través de un proceso constante y a largo plazo.

Con el fin de aclarar estos conceptos los teóricos de la cultura organizacional han acudido frecuentemente a metáforas y analogías para explicarla.

Un ejemplo de lo anterior es la comparación de las organizaciones con pequeñas sociedades dotadas de procesos, normas y estructuras sociales. Es decir, si las organizaciones son consideradas como sociedades en miniatura deben poseer características culturales que permitan diferenciar una organización de otra y consolidar así su identidad.

Por su parte, la metáfora antropomórfica o comparación con el hombre,

FUNCION PUBLICA

confiere a la organización una "personalidad", unas necesidades y un carácter propio e incluso le atribuye funciones cognoscitivas típicamente humanas, tales como el procesamiento, análisis de información, solución de problemas y toma de decisiones. Esto es, si la particularidad de un individuo se manifiesta a través de su personalidad, la individualidad de una organización se expresa en su cultura particular; una vez más el término cultura se refiere a las características distintivas de un grupo humano, llámese en este caso, organización.

En términos generales las posiciones teóricas respecto del concepto de cultura corporativa pueden resumirse en: quienes consideran que la cultura son los valores, creencias, principios y procedimientos típicos de una organización, plenamente identificados por los miembros de la misma. Y el grupo de autores que sostienen que la cultura constituye el nivel más profundo de presunciones que comparten de manera inconsciente los miembros de una organización.

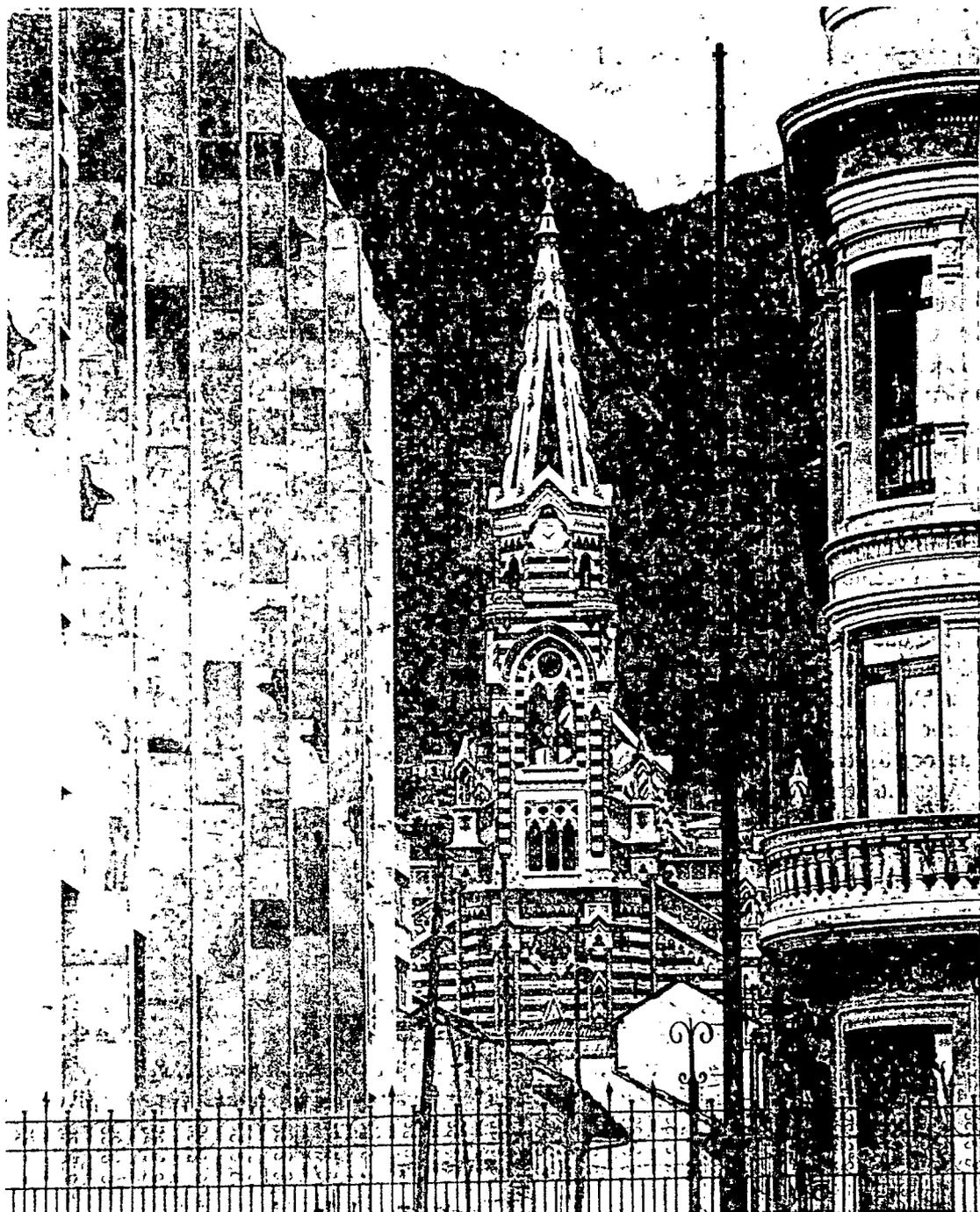
En nuestro caso entendemos la cultura corporativa como el conjunto de valores, creencias, principios, estilos de lenguaje, de liderazgo y comportamiento típicos de los miembros de una organización. Es importante tener en cuenta que los primeros factores constituyen los contenidos básicos

mientras que el lenguaje, liderazgo y comportamiento en general conforman sus manifestaciones o evidencias empíricas.

Por lo tanto, la cultura constituye el esquema por medio del cual la organización, a través de sus miembros,

interpreta su entorno interno y externo y genera respuestas ante las diferentes situaciones, conformando así su estilo particular.

La cultura desde esta perspectiva se consolida como resultado de la



interacción entre los miembros de la organización y de la relación de éstos con la estructura formal o sistema gerencial.

Los miembros del grupo organizacional aprenden a comportarse de acuerdo con la cultura particular y asimilan sus principios, creencias y valores a través de la información que obtienen en los sistemas de comunicación formales o informales, y lo que es más importante aún, a través de modelos generalmente interpretados por los líderes naturales y los directores de la institución.

De lo anterior se concluye que la alta dirección de una organización debe establecer mecanismos que actúen dentro del proceso de socialización, natural del individuo, en su contexto laboral, de tal forma que se tenga una mayor influencia en las diferentes etapas de la adquisición y asimilación de la cultura organizacional. Uno de estos mecanismos es el proceso de inducción, y desarrollo entendido integralmente como una tarea constante.

Desde el punto de vista estratégico la cultura de una organización es un factor clave de éxito y el primer aspecto a evaluar y ponderar es un proceso de cambio planeado.

Como táctica gerencial los altos directivos de una organización deben ser conscientes de que la cultura corporativa puede ser administrada y es susceptible a cambios.

Un conocimiento profundo de la

cultura actual y la deseable, se constituye en un recurso importante para definir:

- La estrategia empresarial
- El estilo gerencial apropiado
- La naturaleza de las relaciones con los clientes externos e internos.

la cultura corporativa debe proyectarse de acuerdo con la misión de la organización

- La clase de personas que requiere la organización y los programas para su desarrollo.

- El sistema de promoción, distinción, sanción y retiro.

- La forma apropiada de las relaciones interpersonales (cooperación o competencia, individualismo o colectividad).

La cultura puede ser una ventaja ya que las creencias compartidas facilitan las comunicaciones, la toma de

decisiones, la motivación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia y desarrollo organizacional. Sin embargo, una cultura que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica, puede ser una desventaja.

Es importante que exista congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo. La conexión entre estrategia y cultura organizativa tiene sus raíces en el reconocimiento de la importancia de los procesos y comportamiento de los miembros de la organización, y en su relación directa con la eficiencia y productividad.

Como elemento del plan estratégico la cultura corporativa debe proyectarse acorde con la misión de la organización a mediano y largo plazo. Es decir, debe anticiparse a los cambios internos y externos; y no convertirse en el resultado de una medida reactiva ante crisis coyunturales de la organización.

Para modificar la cultura de una organización es necesario tener en cuenta que existen dos

niveles básicos de intervención.

En el primero, la intervención se efectúa a corto o mediano plazo, el líder promueve y es factor indispensable dentro del proceso de cambio. Se modifican superficialmente valores, normas y procedimientos, sin ser asumidos íntegramente por todos los miembros de la organización.

El segundo nivel se caracteriza por que el líder deja de ser factor fun-

FUNCION PUBLICA

damental de cambio, ya que los valores han sido asumidos totalmente por los miembros de la organización, modificando el comportamiento humano. En este nivel es fundamental la continuidad y consistencia de los planes estratégicos, ya que la intervención de la cultura se visualiza a largo plazo.

El proceso de cambio cultural planeado tiene como punto de partida la definición de la visión, misión y estrategia organizacional, la cual proporciona la información básica para identificar el perfil de la cultura deseada o necesaria para la organización de acuerdo a su razón de ser y el plan estratégico determinado.

Esta etapa implica también definir la carta de valores, es decir, hacer explícita la jerarquización de los comportamientos y actitudes deseables para los miembros de la organización. Esta carta de valores debe ser aceptada y promovida por la dirección ya que su implantación así lo requiere.

Posteriormente, se efectuará el perfil de la cultura organizacional existente, a través de instrumentos de investigación aplicados a la totalidad o una muestra representativa de los funcionarios de la organización. El análisis de esta información se realiza teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades encontradas al contrastar este perfil actual con el resultado del plan estratégico, el perfil de la cultura deseada y la carta de valores establecidas previamente.

Con base en lo anterior se define el plan de acción o plan operativo cuya implantación debe contar con el concurso del área encargada de la gestión del desarrollo humano y el permanente compromiso de la alta dirección.

Como en todo proceso planeado el

cambio de cultura organizacional debe contar con un seguimiento y control permanente, con el fin de evaluar los resultados obtenidos.

Es necesario tener en cuenta que no existe un mejor modo para generar la cultura deseable, sólo existe la mejor forma para cada organización en un espacio y tiempo específicos.

La alta dirección debe conocer la importancia del cambio cultural para la consecución e implementación de una estrategia innovadora. Sin embargo, sin el concurso y compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización es imposible lograr este objetivo.

Para tal efecto es indispensable

contar con un sistema de comunicación que garantice la permanente divulgación de los resultados de cada una de las etapas del proceso de cambio, de tal forma que todos los miembros de la organización estén permanentemente informados.

Las implicaciones y consecuencias de intervenir en la cultura de una organización son muy amplias, y si no son tratadas adecuadamente pueden generar desmotivación y frustración en los funcionarios. Por lo tanto, este proceso no debe iniciarse sin evaluar antes las consecuencias a largo plazo, asumir el riesgo del cambio y medir la viabilidad de su implantación. 

*...la cultura
corporativa
puede ser
administrada y
es susceptible a
cambios...*

Hacia una pedagogía corporativa

para el desarrollo de recursos humanos

Néstor Arboleda Toro

Consultor en innovaciones pedagógicas del CLAD

Considerar la preparación adecuada del empleado como función permanente

de las organizaciones es quizás el aspecto más relevante de las nuevas teorías del desarrollo administrativo.

En esta nueva concepción, el activo más valioso de que dispone una empresa es su recurso humano expresado en términos de experiencia, capacidad, compromiso y productividad, factores éstos que se sustentan en el aprendizaje continuo.

La acción educativa aparece entonces dentro de este enfoque como un esfuerzo activo orientado a conciliar continuamente la actuación real del empleado con la actuación deseada, de forma tal que este pueda mantenerse actualizado con respecto al rápido avance científico-tecnológico y a la creciente complejidad de las empresas que requieren personas cada vez más competentes y con un mayor nivel de especialización.

Debido a ello es que la empresa moderna tiende a adoptar nuevos sistemas de desarrollo de personal que faciliten no sólo la capacitación necesaria para mejorar en el desempeño de las funciones de cada empleado sino su efectiva integración a la empresa. La política de desarrollo de personal debe además fortalecer la autoestima del trabajador, su sentido de pertenencia y de participación activa en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

¿Pero a qué se debe que los eventos de capacitación programados se conviertan muchas veces en actividades rutinarias que no generan resultados satisfactorios para los usuarios de este servicio ni para la propia organización que los promueve?.

Diversas son las causas de ello pero existe un consenso en el sentido de

que una de las más importantes es que no se ha proporcionado la debida capacitación a los capacitadores. Y como consecuencia de ello, el excesivo énfasis en la teorización propia de la cátedra magistral, que aísla de las necesidades y condiciones institucionales y que no propicia el desarrollo actitudinal, axiológico y técnico sobre el cual pueda generarse una cultura corporativa.

En efecto si analizamos los programas de formación de administradores de las instituciones de nivel superior o los programas de capacitación y educación permanente ofrecidos por las empresas a sus empleados, encontramos que sus contenidos se polarizan o bien hacia los conocimientos teóricos o hacia el adiestramiento enteramente mecánico. Casi nunca se orientan de manera coherente y armónica hacia el

FUNCION PUBLICA

enriquecimiento de actitudes relacionadas con el desempeño de los cargos.

Necesariamente hay que analizar en qué medida la falta de realismo, pertinencia y direccionalidad de un plan integral de capacitación debilita la planificación de estrategias de aprendizaje según el nivel ocupacional de los usuarios. Y en qué medida también incide en la calidad de los procesos de selección, desempeño y capacitación de los capacitadores.

Una propuesta innovadora

Es por ello que en la óptica de imaginar y proponer alternativas metodológicas diferentes a las que tradicionalmente han orientado la preparación de personal en las empresas del sector público, me parece interesante comentar el modelo innovador para la formación gerencial presentado por Michael Fiol en un taller de expertos sobre la materia celebrado recientemente en San Juan de Puerto Rico, bajo los auspicios del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

El modelo en cuestión se centra en "ocho variables para el desarrollo actitudinal" y en el diseño de "escenarios ambiente" de carácter pedagógico que contextualicen la realidad y dinámica de los puestos de trabajo de los participantes.

Frente a la carencia de suficientes mecanismos idóneos para diagnosticar necesidades específicas de capacitación de funcionarios públicos, esta propuesta está orientada a garantizar la relevancia, pertinencia y efectividad de la educación corporativa ya que permite a la organización plantear opciones de aprendizaje, de confrontación y de

práctica vinculados a su contexto habitual de trabajo.

En esta forma los eventos de capacitación o actualización que se programen están destinados a preparar al personal para que comprenda la correspondencia recíproca existente entre la situación educativa y los componentes de su medio ambiente laboral, actual o futuro, conduciéndolos a vivencias y relaciones pedagógicas análogas.

minada persona en la empresa puede tener un mayor repertorio de conocimientos abstractos respecto de algo, mientras que otra del mismo nivel ocupacional puede caracterizarse por poseer unos conocimientos más concretos derivados de la práctica y no de la reflexión teórica. Es probable también que el gusto de una persona se incline hacia uno de los dos extremos sin que ello en si mismo sea bueno o malo ya sea que en el eje actitudinal las

correspondencia recíproca entre la situación de trabajo y la situación educativa	
SITUACIÓN DE TRABAJO	SITUACIÓN EDUCATIVA
El contenido o área del puesto de trabajo	El contenido o área de los cursos
El superior jerárquico	Docente, instructor, tutor u orientador académico.
Los compañeros de trabajo	Los otros participantes en el evento
Los colaboradores	Un grupo dirigido por uno de los participantes

El participante puede establecer analogías por ejemplo, con respecto a las relaciones existentes entre el área/contenido de su puesto de trabajo, su jefe, compañeros y colaboradores, por una parte, y la respectiva correspondencia con las relaciones que surjan del área/contenido de los cursos, el agente educativo y demás participantes, por otra parte.

A cada tipo de relación corresponde un eje de actitudes relacionadas en sus dos dimensiones opuestas pero complementarias.

A manera de ejemplo, una deter-

dimensiones opuestas no se excluyen.

Aprender a delegar apoyándose en el reconocimiento de la capacidad y grado de responsabilidad del personal subalterno; asumir actitudes de liderazgo y tomar decisiones estratégicas de manera autónoma es algo que va más allá del simple dominio de lo abstracto y requiere por tanto un entrenamiento especial que se aproxime lo más posible a situaciones reales.

La capacidad de concentración y el ritmo personal en el trabajo que muchas veces busca intencionalmente evitar las perturbaciones de los com-

FUNCION PUBLICA

correspondencia entre componentes del medio ambiente laboral y actitudes relacionales	
TIPO DE RELACION CON RESPECTO A	EJE DE ACTITUDES
El área/contenido de trabajo	Abstracto/concreto
La autoridad	Dirigido/autónomo
Los compañeros	Individual/colectivo
El liderazgo	Directivo/delegación

pañeros es una típica actitud individual que hay que apoyar en determinados casos sin desconocer las ventajas propias de la interacción grupal que están implícitas en el comportamiento colectivo.

Aprender a ser autónomo sin autoritarismo y aceptar ser dirigido sin servilismo implica todo un complejo proceso de formación en torno al concepto de autoridad que debe aplicar el ejecutivo de la nueva sociedad empresarial. El desarrollo actitudinal en una determinada dimensión depende de la situación personal, de los requerimientos del perfil del cargo y de otras circunstancias del contexto.

Resulta injustificable que la programación de las acciones de capacitación que van a ejecutarse no estén respaldadas plenamente por un estudio propio de las necesidades en el respectivo segmento de la población laboral que va a ser atendida.

Las ocho variables pedagógicas son categorías generadoras para integrar un plan de mejoramiento cualitativo de la educación empresarial en lo concerniente a objetivos, contenidos, medios y estrategias metodológicas. Son el

punto de partida para generar nexos más creativos entre la actitud académica y las condiciones y exigencias del desarrollo personal e institucional.

Esta propuesta estimula el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad, la cooperación y el estilo interactivo de los participantes. De igual manera fomenta el aprendizaje mutuo entre compañeros mediante la puesta en común de logros individuales y el aprovechamiento de la experiencia de unos miembros del grupo más aventajados en un determinado campo, para beneficiar a los demás. Dentro de esta dinámica, el sujeto puede realizar todas sus potencialidades no sólo en los aspectos en que sobresale sino también en aquellos en los que debe hacer un mayor esfuerzo para nivelarse y superar los vacíos en su formación con la asesoría de los orientadores académicos y el apoyo solidario de compañeros y directivos.

Así, quienes se benefician de este proceso formativo en la propia empresa podrán realmente aplicar lo aprendido para mejorar la calidad de su vida laboral y personal. Naturalmente, esto implica

la adopción de un estilo pedagógico-didáctico muy activo e innovador por parte de la entidad o dependencia que provee el servicio educativo y la disposición de la empresa atendida de convertir su entorno organizacional en terreno abonado en el que fructifique el proceso de aprendizaje. Es lo que los especialistas denominan aprendizaje bidireccional ("double-loop learning") cuyos resultados se incorporan a la práctica laboral cotidiana.

Educación: una inversión productiva

Las instituciones que se adhieren a este enfoque van configurando de manera estable los escenarios ambiente que inducen e implican la participación del estamento directivo.

Las actitudes y valores de la cultura organizacional que en esta forma va gestándose en la empresa, finalmente legítima que el tiempo destinado a la educación se convierta en extensión directa de la vida laboral de tal manera que los costos ya no representen un gasto sino una inversión productiva.

El entorno debe ser un medio para el aprendizaje

La persona en cuyo favor se decidió la acción de tutela,
tendrá derecho
preferencial
a ser designada cuando esté vacante
el empleo para el cual concursó
 Consejo de Estado*

Se absuelve la consulta que el señor Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil hace a la Sala en los siguientes términos textuales:

"Toda vez que la Acción de Tutela es una institución de reciente creación constitucional, y sobre sus efectos no existen antecedentes jurisprudenciales ni doctrinarios distintos de los contenidos en las sentencias que para cada caso en particular ha proferido la Corte Constitucional, este Departamento requiere tener la claridad respecto de los que, en materia de administración de personal y específicamente sobre carrera administrativa, debe producir la reciente sentencia proferida el 19 de junio de 1992 por la Corte Constitucional, con ponencia del doctor Eduardo Cifuentes Muñoz, dentro del expediente T-298.

Dicen los puntos segundo y tercero de la parte resolutive de la citada sentencia:

"SEGUNDO. Ordenar la inaplicación del parágrafo del artículo 2o. de la Resolución 350 del 9 de julio de 1982 y del artículo 210 del Decreto reglamentario 1950 de 1973 por ser incompatibles con el

principio de igualdad consagrado en el artículo 13 de la Constitución".

"TERCERO. Conceder la tutela de su derecho a la igualdad de oportunidades y su derecho fundamental al trabajo al señor, y, en consecuencia, ordenar al Instituto ... por medio de su Gerente General que en el término de un (1) mes a partir de la notificación de esta Sentencia, proceda a nombrar al mencionado señor en el cargo para el cual se presentó a concurso público y ocupó el primer lugar".

De acuerdo con la decisión contenida en los puntos segundo y tercero de la Sentencia, se consulta:

a) La inaplicabilidad de las disposiciones allí citadas debe tener efectos erga omnes o, por el contrario, sólo se surtirán con relación al caso objeto de la acción de tutela concedida?

b) El ordenarse, por parte de la Corte Constitucional, la inaplicación de unas normas conlleva necesariamente a que el Gobierno Nacional deba proceder a derogarlas o a modificarlas, según el caso?

c) Esta decisión de inaplicabilidad de las normas debe producir los mismos efectos de la declaratoria de nulidad que

por violación a la Constitución o la ley ordena la Jurisdicción Contenciosa Administrativa?

d) De otra parte y teniendo en cuenta la decisión de la Corte Constitucional, se consulta, igualmente, cómo debe proceder la administración respecto de la persona que en virtud de un concurso y sin haber ocupado el primer puesto en el mismo, es nombrada en un cargo de carrera?. Debe revocarse dicho nombramiento?. o demandarse el acto de nombramiento ante la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, con fundamento en el pronunciamiento de la Corte Constitucional?. o debe mantenerse a dicho empleado en el cargo?."

Como el proyecto de concepto presentado a la consideración de la Sala por el señor Consejero doctor Javier Henao Hidrón no fue aprobado, se dispuso pasar la consulta al nuevo ponente.

La Sala considera:

1º) La acción de tutela, instituida, por el artículo 86 de la Constitución, tiene por objeto proteger los derechos fundamentales reconocidos expresamente por la misma carta.

Procede contra las actuaciones u

omisiones de las autoridades que infrinjan cualquiera de esos derechos en contra de determinadas personas. Pero no es posible intentarla cuando la omisión o la actuación puede controvertirse ante una de las jurisdicciones del país ni, a fortiori, contra las providencias judiciales.

Sin embargo, aunque exista posibilidad de otra acción, es posible promover la de tutela, con carácter transitorio, para impedir un perjuicio irreparable. El Decreto 2591 de 1991 lo define como el que sólo puede ser satisfecho mediante indemnización. Como los actos administrativos, según la Constitución (artículos 237 y 238), pueden ser suspendidos o anulados por los órganos competentes de la jurisdicción de lo contencioso administrativo y no están en posibilidad de producir perjuicios irreparables, tampoco procede controvertirlos mediante acción de tutela.

En consecuencia, la acción de tutela es residual o complementaria de las jurisdicciones del país y tiene por objeto específico proteger derechos personalísimos, reconocidos expresamente como fundamentales por la Constitución, que no pueden hacerse valer o reconocer mediante otra acción. De este modo la acción de tutela armoniza con las demás que proceden ante las jurisdicciones del país y hace posible controvertir, breve y sumariamente, las actuaciones y omisiones de las autoridades por violación de derechos fundamentales, prescritos por

la Constitución, que por su carácter personal, sin directo significado económico, antes no se protegían mediante acción.

2º) En el caso objeto de consulta, la Corte Constitucional, mediante sentencia de 19 de junio de 1992, resolvió "ordenar la inaplicación del parágrafo del artículo 2º de la Resolución 350 de 9 de julio de 1982 y del artículo 210 del Decreto Reglamentario 1950 de 1973 por ser incompatibles con el principio de igualdad consagrado en el artículo 13 de la Constitución" (ordinal 2º) y conceder al actor "la tutela de su derecho a

la igualdad de oportunidades y a su derecho fundamental al trabajo" y, en consecuencia, ordenó al correspondiente funcionario que, en el término de un mes, contado desde la fecha de notificación de la sentencia, nombre al actor "en el cargo para el cual se presentó a concurso público y ocupó el primer puesto" (ordinal 3º).

Según el contexto de la consulta, se pregunta sobre los efectos de la decisión de no aplicar, por inconstitucionales, las disposiciones a que se refiere el ordinal 2º de la parte resolutive de la mencionada sentencia y acerca de lo que la administración deba resolver, ante la orden, dispuesta por el ordinal 3º del mismo fallo, de incorporar en un determinado cargo de carrera a quien obtuvo el primer puesto en el concurso realizado para proveerlo, en relación con la persona que lo ejerce a consecuencia del mismo concurso, sin que hubiera obtenido el primer puesto y sin que la Corte Constitucional declarara -o la jurisdicción de lo contencioso administrativo que, en rigor jurídico, según la Constitución y la ley es la competente- la nulidad de su nombramiento.

3º) La Sala considera que la Corte Constitucional ordenó no aplicar el parágrafo del artículo 2º de la Resolución 350 de 9 de julio de 1982 y el artículo 210 del Decreto 1950 de 1973 por estimar que contrariaban el artículo 13 de la Constitución; que esta disposición constitucional es de superior jerarquía y posterior a la resolución y al

*Existe
imposibilidad
jurídica para
designarla en
el mencionado
cargo*

DOCTRINA

decreto mencionados y que, en consecuencia, si la Corte Constitucional consideraba que éstos eran contrarias a aquélla, en lugar de disponer su inaplicación, debió considerarlos subrogadas por la Constitución; pues, como verifica y transcribe el artículo 9º de la Ley 153 de 1887, "la Constitución es ley reformatoria y derogatoria de la legislación preexistente. Toda disposición legal anterior a la Constitución y que sea claramente contraria a su letra o a su espíritu, se desechará como insubsistente".

4º) La excepción de constitucionalidad, prescrita por el artículo 4º de la Constitución -215 de la anterior carta política- consiste en la inaplicación que hace un funcionario u órgano, administrativo o judicial, de la disposición aplicable al caso por considerarla inconstitucional para proferir su decisión con fundamento en la Constitución. La disposición inaplicada subsiste, pero en el caso específico, es reemplazada por la de carácter constitucional. Por consiguiente, la excepción de inconstitucionalidad es un criterio de hermenéutica jurídica que permite al funcionario u órgano, judicial o administrativo, proferir una disposición constitucional sobre otra posterior de inferior jerarquía para proferir su decisión en un caso determinado. De donde se deduce que su efecto no es genérico sino específico y que, por lo mismo, se agota con la decisión.

En el caso objeto de consulta, aunque la sentencia de la Corte Constitucional de 19 de junio de 1992 resolvió, en el ordinal segundo, "ordenar la inaplicación del párrafo del artículo 2º de la Resolución 350 de 9 de junio de 1982 y del artículo 210 del Decreto Reglamentario 1950 por ser incompatible con el principio de igualdad consagrado en el artículo 13 de la Constitución", en realidad, según el artículo 4º de la Constitución, la excepción de

inconstitucionalidad sólo podía surtir efectos en la misma sentencia: proferirla, no con fundamento en las disposiciones inaplicadas, sino en el artículo 13 de la Constitución. Además, la excepción de inconstitucionalidad produjo todos sus efectos en la sentencia y no requiere, por lo mismo, acto de obediencia o cumplimiento posterior.

5º) Según el contexto de la consulta, la sentencia de la Corte Constitucional de

puesto en el concurso realizado para proveerlo y que obtuvo sentencia favorable de la Corte Constitucional. Existe, a este respecto, una imposibilidad jurídica para designarla en el mencionado cargo.

En consecuencia, con el objeto de cumplir la sentencia proferida por la Corte Constitucional el 19 de junio de 1992, la persona en cuyo favor se decidió la acción de tutela, según el artículo 48 del Decreto Ley 2400 de 1968, tendrá "derecho pre-

"...la acción de tutela es residual o complementaria de las jurisdicciones del país..."

19 de junio de 1992 ordenó designar en un cargo de carrera a la persona que obtuvo el primer puesto en el correspondiente concurso, sin que hubiera declarado la nulidad del acto por el cual otro de los concursantes fue nombrado en el mismo cargo de carrera.

Como la persona primeramente designada en un cargo de carrera la ejerce con base en un acto que se reputa válido, mientras no sea suspendido o anulado por el órgano competente de la jurisdicción de lo contencioso administrativo, no está vacante como para que en él pueda ser designada la persona que ocupó el primer

ferencial" a ser designada, cuando esté vacante, en el cargo para el cual concursó, o en otro de igual categoría que exista o se cree posteriormente.

Transcríbase, en sendas copias auténticas, a los señores Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil y Secretario Jurídico de la Presidencia de la República".

*(Concepto del 13 de octubre de 1992. Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado. Consejero ponente: Dr. Humberto Mora Osejo. Rad. No. 464)

Salvamento de voto

Ref: Consulta sobre los efectos de la acción de tutela. Radicación No. 464

"Con el debido respeto incluyo como salvamento de voto, la ponencia que presenté a la consideración de la Sala de Consulta.

Dice así:

1. La Asamblea Nacional Constituyente reunida en 1991, creó con el nombre de "Acción de Tutela", un derecho público que habilita a toda persona para reclamar ante los jueces, mediante un procedimiento preferente y sumario, la protección inmediata de sus derechos constitucionales fundamentales, cuando quiera que éstos resulten vulnerables o amenazados por la acción o la omisión de cualquier autoridad pública y, en ciertos casos, también por particulares encargados de la prestación de un servicio público o cuya conducta afecta grave y directamente el interés colectivo, o respecto de quienes el solicitante se halle en estado de subordinación o indefensión.

2. Convertida en el artículo 86 de la Constitución Política, el desarrollo legislativo de la acción de tutela se hizo mediante el decreto-ley 2591 de 1991, de conformidad con el cual la "eventual revisión" de las sentencias de tutela que corresponde a la Corte Constitucional, se hará mediante Salas integradas por tres magistrados designados del seno de aquella Corporación.

3. Fue precisamente la Sala Séptima de Revisión de la Corte Constitucional la que, con fecha 19 de junio de 1992, por mayoría de votos profirió la sentencia de tutela cuyos alcances son materia de la consulta, en los concerniente a la inapli-

cabilidad de las normas allí citadas y al tratamiento que debe darse a la persona que sin haber ocupado el primer puesto en un concurso, es nombrada en un cargo de carrera y luego el ganador del concurso obtiene de la autoridad judicial la protección de su derecho al trabajo.

Por medio de dicha sentencia, la Sala Séptima de Revisión resolvió "ordenar la inaplicación", o mejor, ella misma inaplicar dos normas jurídicas (el artículo 210 del decreto reglamentario 1950 de 1.973 y el parágrafo del artículo 2o. de la resolución 350 de 1.982) con el fin de conceder la tutela de su derecho a la igualdad de oportunidades y de su derecho fundamental al trabajo a una persona natural que obtuvo el primer puesto en un concurso organizado por una entidad pública, no obstante lo cual ésta había nombrado a otro de los candidatos, en ejercicio del poder discrecional que le otorgaban las disposiciones mencionadas para designar "a una de las personas que se encuentren entre los cinco primeros puestos de la lista de elegibles formada por concurso abierto".

Como fundamento del fallo precitado, la respectiva Sala de Revisión consideró que el margen de discrecionalidad de que goza el nominador no puede ser tan amplio, que pueda dar lugar a un tratamiento discriminatorio, pues en tal caso se estaría contrariando el artículo 13 de la Constitución. El trato diferente -precisó- debe ser objetiva y razonablemente justificado.

Y agregó:

"Si se demuestra que dicho trato diferente no está objetiva y razonablemente justificado, la respectiva actuación deberá ser excluida del ordenamiento por ser violatoria del principio de igualdad".

O en otros términos:

"La igualdad sólo se viola si la desigualdad está desprovista de una

justificación objetiva y razonable", debiendo guardarse la debida proporcionalidad entre los medios empleados y la finalidad perseguida.

Por consiguiente -concluyó la Sala de Revisión-, en tratándose de concursos públicos para acceder a un cargo, el criterio principal que debe aplicarse es el de la "eunomía" o ley del mejor, según la cual, los méritos personales determinan quién será el oprimado para ejercer las funciones públicas, Y si la entidad estatal no puede proveer el empleo por ascenso, debe asumir la carga de la prueba y de la argumentación para no respetar la situación diferencial que se presenta entre los candidatos elegibles.

Fue así como la autoridad judicial ordenó a la respectiva entidad pública que procediera a nombrar al titular de la acción de tutela en el cargo para el cual se presentó a concurso y ocupó el primer lugar.

La Sala Séptima de Revisión de la Corte Constitucional, con la finalidad de conceder al acto de la acción de tutela la protección de su derecho a la igualdad de oportunidades y de su derecho fundamental al trabajo, resolvió como cuestión previa y con efectos para el caso concreto, inaplicar las disposiciones que específicamente regulan la provisión de empleos de carrera administrativa es decir, el artículo 210 del decreto 1950 de 1973, norma ésta que reglamenta los decretos-leyes 2400 y 3074 de 1.968 sobre administración del personal civil y la resolución 350 de 1.982, parágrafo del artículo 2o., emanada del Departamento Administrativo del Servicio Civil y que, básicamente, reproduce el precepto contenido en el artículo 210 del decreto primeramente citado. Aunque cabría preguntarse: La inaplicación del decreto y de la resolución se debe a que estas normas se consideran inconstitucionales? Entonces en este evento se debió decir que fueron en

DOCTRINA

consonancia con la nueva Constitución, partiendo del presupuesto de que su tenor literal no es violatorio de la "norma de normas", entonces por qué se las aplica?

En esencia, en las normas inaplicadas se dispone: "Cuando sea necesario proveer un empleo por vacancia o creación y no fuere posible hacerlo por ascenso, deberá designarse a una de las personas que se encuentren entre los cinco primeros puestos de la lista de elegibles formada por concurso abierto (...). Hecho uno o varios nombramientos, el grupo se reintegrará con los nombres de la lista general que sigan en orden descendente".

Dado que la Constitución de 1991 conserva como competencia de la jurisdicción de lo contencioso administrativo, otorgando la titularidad al Consejo de Estado, el conocimiento de las acciones de nulidad por inconstitucionalidad de los decretos citados por el Gobierno Nacional cuya competencia no corresponda a la Corte Constitucional, por una parte (Ibídem, artículo 237-3); y que, por otra parte, las sentencias de la Corte Constitucional solamente tienen efectos generales o **erga omnes** cuando son pronunciadas por la Corporación en pleno, en ejercicio de la potestad de guardar la integridad y supremacía de la Constitución (artículo 241, ibídem), resulta evidente que los fallos de tutela, mediante los cuales se procura hacer efectiva la protección y aplicación de aquellos derechos humanos considerados como fundamentales, tienen un alcance reducido al derecho que ha sido objeto de amenaza o violación y, por tanto, la inaplicación de normas, a manera de una excepción de inconstitucionalidad, únicamente puede producir efectos jurídicos en un determinado procedimiento de tutela.

Se infiere, por tanto, que el artículo 210 del decreto 1950 de 1.973 y el parágrafo del artículo 2o. de la resolución 350 de

1.982, íntimamente relacionados entre sí, conservan su vigencia y efectos jurídicos. Pero en lo sucesivo deben ser interpretados de conformidad con los términos y alcances de la sentencia proferida por la Sala Séptima de Revisión de la Corte Constitucional, por cuanto es de la esencia de la "eventual" revisión de fallos de tutela, la unificación de la jurisprudencia constitucional, con el fin de que ella sirva de guía en la defensa y aplicación de los derechos fundamentales de la persona.

Con fundamento en las consideraciones anteriores, se responde:

a. La inaplicabilidad de las disposiciones citadas en la sentencia de tutela proferida el 19 de junio de 1992 por la Sala Séptima de la Revisión de la Corte Constitucional, en el Expediente T-298 (se refiere al artículo 210 del decreto 1950 de 1.973 y al parágrafo del artículo 2o. de la resolución 350 de 1982), solo se surtirán con relación al caso específico objeto de la acción de tutela.

b. La inaplicación de las normas citadas, ordenada por una Sala de Revisión de tutela de la Corte Constitucional, no conlleva necesariamente a que el Gobierno Nacional deba proceder a derogarlas o modificarlas, pero sí deben ser interpretadas por las autoridades públicas encargadas de proveer empleos de carrera administrativa, en el sentido y con los alcances establecidos en la jurisprudencia respectiva.

c. La inaplicabilidad de normas ordenada por la Corte Constitucional en ejercicio de la atribución de revisar fallos de tutela, en ningún caso puede producir los mismos efectos atribuidos por la Constitución y la ley a la declaratoria de nulidad de actos administrativos, cuya competencia por la jurisdicción contencioso administrativa es exclusiva y excluyente.

d. La sentencia proferida por una Sala de Revisión de Tutela de la Corte

Constitucional, como toda sentencia ejecutoriada es de obligatorio cumplimiento. La entidad pública nominadora debe, por tanto, dentro del plazo señalado en la sentencia, proceder a nombrar en el cargo respectivo a quien ocupó el primer lugar en el concurso y obtuvo la protección judicial de su derecho al trabajo.

En cuanto al empleado que sin haber ocupado el primer puesto en el concurso fue nombrado en un cargo de carrera, es de advertir que su nombramiento no ha sido controvertido judicialmente y que acerca del mismo, nada dispuso la sentencia a que se alude.

Ahora bien:

Si dicho empleado se encuentra debidamente inscrito en el escalafón, le son aplicables el decreto-ley 2400 de 1.968, artículo 48 y su reglamentación contenida en el decreto 1950 de 1.973, artículo 244 numeral 4.

Por consiguiente, adquirió el derecho a ser nombrado sin solución de continuidad en otro empleo de carrera, equivalente tanto en las funciones como en las calidades exigidas para su desempeño, que se encuentre vacante u ocupado por un empleado provisional; en caso de que no sea posible su designación por no haber empleo o por no existir en las condiciones anotadas, deberá ser nombrado, dentro de los seis (6) meses siguientes, en el primer empleo de carrera, similar, que se cree o en el que se produzca vacante definitiva".

Santafé de Bogotá, trece (13) de octubre de 1992.

Javier Henao Hidrón

El principio de presunción de legalidad de los actos administrativos sólo se pierde ante pronunciamiento judicial

Consejo de Estado*

A través del acto demandado: el Decreto 1434 de 5 de Julio de 1990, se desarrolla el artículo 43 de la ley 10a. de 1.990, que autorizó la constitución y organización de una sociedad especial de capital público, de la cual son socios la Nación y las entidades territoriales, o sus entidades descentralizadas, titulares de los monopolios rentísticos de las loterías existentes, y cuyo objeto sea la explotación y administración del monopolio rentístico creado mediante el artículo 42 de la misma ley, o sea: el referente a todas las modalidades de juegos de suerte y azar, diferentes de las loterías y apuestas permanentes existentes.

El mencionado Decreto consta de cinco capítulos, que versan sobre lo siguiente:

Capítulo I: Naturaleza, objeto, domicilio y actividad (artículos 1º a 5º); Capítulo II: Dirección y administración (artículo 6º al 10º); Capítulo III: Patrimonio (artículo 11); Capítulo IV: Régimen jurídico de los actos y contratos (artículos 12º y 13º); y Capítulo V: Régimen de control (artículos 14º y 15º).

En el artículo 1º del Decreto acusado se precisa que la sociedad de que trata el artículo 43 de la ley 10a. de 1.990, deberá

constituirse como una empresa industrial y comercial del Estado indirecta, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente vinculada al Ministerio de Salud.

En orden a decidir la Sala se permite hacer las siguientes consideraciones:

1.- Es incuestionable que por mandato del artículo 76 ordinal 10º de la Constitución de 1886 - vigente para la fecha de expedición del acto acusado -, y que corresponde al artículo 150 ordinal 7º de la actual, compete privativamente al Congreso regular los otros aspectos del servicio público tales

“...la derogatoria de una norma no restablece per se el orden jurídico supuestamente vulnerado...”

JURISPRUDENCIA

como "... expedir los estatutos básicos de las sociedades de economía mixta ...".

2.- La Corte Suprema de Justicia en sentencia de 20 de septiembre de 1.973, con ponencia del Magistrado doctor José Gabriel de la Vega, al fijar el alcance del numeral 10º del artículo 76 de la Constitución de 1.886, precisó que por estatutos básicos se entienden "... el conjunto de reglas que determinan su denominación, su sede, las actividades que han de desarrollar, el patrimonio inicial y demás haberes presentes o futuros, los órganos a través de los cuales tienen que actuar, la manera de constituirlos y sus atribuciones respecto a terceros, los representantes legales, manera de designarlos, los poderes que pueden ejercer, las formalidades y requisitos a que esté sometida la validez de sus actos, etc", es indicado hacer esta descripción en el mismo acto que los crea ..."

3.- A la luz del anterior concepto de estatutos básicos, resulta evidente que cuando el Decreto acusado determina la naturaleza jurídica de la sociedad especial de capital público, su objeto, domicilio y actividad (Capítulo I); su Dirección y administración (Capítulo II); el patrimonio (Capítulo III); el Régimen Jurídico de los actos y contratos (Capítulo IV); y el Régimen de control (Capítulo V), se está arrogando una competencia que la Constitución ha atribuido en forma privativa al Congreso, según el artículo 76 ordinal 10º, contrariando así este precepto.

4.- Igualmente el acto acusado violó el artículo 43 de la Ley 10a. de 1.990, que dice desarrollar, dado que este precepto no lo facultó para expedir los estatutos básicos de la sociedad especial de capital público a que él se refiere, violación que aparece consecuentemente la del artículo 120 ordinal 3º de la Constitución de 1.886, por haberse excedido el Gobierno nacional

sustracción de materia, en virtud de haber sido derogado el Decreto acusado con posterioridad a la presentación de la demanda por el Decreto 2791 de 20 de Noviembre de 1990, dado que, como lo ha hecho en otros pronunciamientos, atiende lo que sobre el particular dispuso la Sala Plena de lo Contencioso Administrativo en providencia de 14 de Enero de 1.991

(expediente S-157), en el sentido de que "la derogatoria de una norma no restablece per se el orden jurídico supuestamente vulnerado, sino apenas acaba con la vigencia de la norma en cuestión. Porque resulta que un acto administrativo, aún si ha sido derogado, sigue amparado por el principio de legalidad que le protege, y que sólo se pierde ante pronunciamiento anulatorio del juez competente; de donde se desprende que lo que efectivamente restablece el orden vulnerado no es la derogatoria del acto sino la decisión del juez que lo anula, o lo declara ajustado a derecho. Ello, además, se vé confirmado por los efectos que se suceden en cada evento. La derogatoria surte efecto hacia el futuro, sin afectar lo ocurrido durante la vigencia de la norma y sin restablecer el orden violado; la anulación lo hace ab-initio, restableciéndose por tal razón el imperio de la legalidad...."

"...un acto administrativo, aun si ha sido derogado, sigue amparado por el principio de legalidad que le protege..."

en el ejercicio de la potestad reglamentaria.

Las violaciones puestas de presente justifican por sí solas que se acceda a decretar la nulidad del Decreto demandado, como en efecto se hará.

2.- La Sala no accederá a la petición hecha por la señora apoderada de la Nación -Ministerio de Salud- de inhibirse de pronunciarse sobre el fondo del asunto, por

*(Extracto de la sentencia del 30 de abril de 1992. Sala de lo Contencioso Administrativo. Sección Segunda. Consejero ponente: Dr. Ernesto Rafael Ariza Muñoz. Actora: Federación de Loterías de Colombia -FEDELCO. Exp. No. 1571) @

Es compatible la pensión de jubilación originada en el desempeño de un empleo de medio tiempo con el ejercicio de otro de igual naturaleza

Consejo de Estado*

a litis se contrae a dilucidar la legalidad de las Resoluciones Nrs. 02344 y 05223 de 1984 de la Contraloría General de la República, por medio de las cuales se ordenó al accionante reintegrar las sumas de dinero que le pagó el Hospital Militar Central por concepto de pensión de jubilación, en razón de haber percibido simultáneamente, desde el 1o. de julio de 1977 hasta el 30 de diciembre de 1980, el sueldo correspondiente a la prestación de sus servicios en el Instituto de Seguros Sociales, percepción que a juicio de la Contraloría violó el artículo 64 de la Constitución Política, entonces vigente, según el cual nadie puede percibir más de una asignación que provenga del tesoro público salvo las excepciones legales, y el caso del actor no encaja dentro de las excepciones consagradas en el decreto 1713 de 1960 y el artículo 307 del Código de Régimen Político y Municipal.

Del material probatorio se desprende que el demandante laboró en el Instituto de Seguros Sociales como médico pediatra entre el 1o. de marzo de 1950 y el 31 de agosto de 1980; y, a la vez, prestó sus servicios como profesional de la medicina

en el Ministerio de Defensa y en el Hospital Militar Central entre el 13 de enero de 1956 y el 1o. de julio de 1977; consta igualmente, que por los servicios prestados al Ministerio y al Hospital Militar Central, ésta última entidad le reconoció pensión de jubilación.

Despréndese de lo anterior y de la constancia que el derecho del actor a percibir la referida prestación se deriva de haber prestado, en jornada laboral de medio tiempo, sus servicios profesionales al Ministerio y al Hospital mencionados.

Igualmente se deduce, que el médico ALVAREZ RIAÑO laboró simultáneamente en el Instituto de Seguros Sociales, en jornada igualmente parcial, con dedicación inicial de dos horas diarias, más tarde de tres horas y finalmente de medio tiempo.

El monto de su pensión, en tal virtud, se fijó con base en el salario que devengaba en el Hospital Militar por el desempeño del empleo de medio tiempo a que se hizo alusión; y la asignación que devengó

simultáneamente en el ISS durante el período a que se refieren los actos impugnados, también correspondía a una jornada de medio tiempo. Es decir, que las dos asignaciones no excedían la remuneración que correspondía al ejercicio de un empleo de tiempo completo.

Ahora bien, los actos impugnados dicen fundamentar su decisión en el artículo 64 de la Constitución anterior, cuyo texto original proviene de 1886 y estableció la prohibición de recibir dos sueldos del tesoro público, norma que fue complementada por el artículo 23 del Acto Legislativo No. 1 de 1936, en el sentido de cambiar la expresión sueldos por asignación, extender la prohibición respecto a las "empresas o instituciones en que tenga parte principal el Estado", y precisar que se entiende "por tesoro público el de la Nación, los Departamentos y Municipios". Igualmente se fundamenta la decisión, en el decreto 1713 de 1960, que en buena parte fue reprodu-

JURISPRUDENCIA



cido por el artículo 32 del decreto extraordinario 1042 de 1978.

Según el artículo 1o. del decreto extraordinario 1713 mencionado, se exceptúan de la prohibición de percibir "más de una asignación que provenga del Tesoro Público" establecida por el artículo 64 de la anterior Constitución Política, entre otros emolumentos, las asignaciones "que provengan de servicios prestados por profesionales con título universitario, hasta por dos cargos públicos, siempre que el horario normal permita el ejercicio regular de tales cargos" y las, igualmente asignaciones, "que provengan de pensión de jubilación y del servicio de cargos públicos, siempre que el valor conjunto de la pensión y del sueldo que disfruten por el cargo, no exceda de..." la suma señalada en la ley. De los referidos apartes de la norma, se deduce:

a) Que tanto el sueldo, como la pensión de jubilación, están comprendidos dentro del concepto de asignación, como ya ha tenido oportunidad de precisarlo la jurisprudencia.

b) Si la pensión de jubilación es una asignación y ella proviene de los servicios prestados en un cargo público, como que si no ha habido tales servicios no puede haber reconocimiento de la pensión, fuerza concluir que las sumas que se perciben por concepto de una pensión de jubilación, al igual que el sueldo, provienen, se originan, se causan, tienen su fuente, en el desempeño de un cargo. Es por ello, que debe entenderse que la pensión de

JURISPRUDENCIA

jubilación proviene de los servicios prestados en un cargo; y que si ese cargo es público y ha sido ejercido por un profesional con título universitario, se encuentra dentro de la excepción que consagra el artículo 1o., literal b, del decreto 1713, que la hace compatible con el sueldo proveniente del ejercicio de un cargo, siempre que el horario normal lo permita, exigencia esta última que también se cumple, pues es apenas obvio que en tal evento la persona solo labora en un empleo.

Para la Sala no pasa desapercibido que la recepción simultánea de las dos asignaciones a que nos hemos venido refiriendo, la una como sueldo y la otra como pensión de jubilación, tiene su soporte jurídico con el literal b del artículo 1o., y se aplica únicamente a las personas a que la norma se refiere -profesionales con título universitario- y dentro de la compatibilidad de horarios que exige la norma. Situación diferente a la consagrada en el literal c), ibidem, cuyos destinatarios no son únicamente quienes tienen título universitario, sino todos los pensionados del sector público, con la condición de que "el valor conjunto de la pensión y el sueldo" no exceda del límite legal y sea viable el reintegro al servicio oficial en los términos del artículo 29 del decreto 2400 de 1968 y sus normas concordantes.

Si, como se ha dicho, de acuerdo con la norma citada el accionante podía legalmente recibir las asignaciones correspondientes al ejercicio simultáneo de los dos cargos que ocupaba, mal puede considerarse que le estaba vedado percibir, a la vez, la pensión de jubilación que obtuvo en razón del desempeño de uno de esos cargos de medio tiempo, y el salario que se le pagaba por ejercer otro cargo, también de media jornada; pues si la ley autoriza el ejercicio simultáneo de dos cargos públicos y la percepción de las dos asignaciones

provenientes del tesoro o de entidades en que el Estado tenga parte principal, lógico es, que la persona que esté en tales circunstancias, tenga derecho a gozar de los beneficios que de tal ejercicio, por demás lícito, se derivan para él.

Al respecto la Corporación en sentencia del 29 de septiembre de 1990, expediente No. 394, actor: Darío Patiño Gutiérrez, expresó:

"La Sala entiende, con apoyo en la normatividad del artículo 1º. del decreto 1713 de 1960, que si un profesional con título universitario viene laborando simultáneamente en dos cargos de medio tiempo cada uno, cuando se pensiona con base en los servicios y la remuneración correspondiente a uno solo de ellos, la cuantía de la prestación es determinada con base en dicha remuneración; vale decir, es "media pensión", caso en cual es compatible con el ejercicio del otro cargo de medio tiempo; pues si el literal b) de aquella disposición permite que los profesionales con título universitario desempeñen simultáneamente dos empleos de medio tiempo, resulta lógico que se acepte la compatibilidad entre la pensión causada en tales circunstancias y el desempeño del otro empleo de medio tiempo. Absurdo sería condenar a quien está en tal situación, a satisfacer sus necesidades personales y familiares con menos de la mitad de sus ingresos habituales, so pretexto de una aplicación literal y exegética de la norma."

De acuerdo con lo expuesto, apartándose la Sala del criterio mayoritario aplicado en caso similar en el que fue actor Martín Pineda Vásquez (Sent. de la Sección 2a., de diciembre 13 de 1990, Exp. No. 3438), se revocará la sentencia apelada y, en su lugar, se declarará la nulidad de los actos acusados, por considerar que el demandante tenía pleno derecho a percibir

del Hospital Militar Central las sumas que por concepto de pensión le había cancelado éste y cuyo reintegro dispuso la Contraloría General de la República, mediante los actos administrativos demandados. Los anulará igualmente en cuanto a la multa que le impusieron al actor, por ser ella accesoria y quedar sin sustento en virtud de la anterior declaración.

Más no se ordenará la reparación de los daños materiales y morales que la expedición de las resoluciones impugnadas supuestamente le infringieron al accionante, pues en el sub-lite no se demostraron. A juicio de la Sala no es suficiente impetrar en la demanda su reconocimiento; se requiere además, no solo razonar sobre su causación, sino, lo más importante, probar conforme a derecho, que se han producido y son imputables a la administración."

**(Extracto de la sentencia del 13 de marzo de 1992. Sala de lo Contencioso Administrativo. Sección Segunda. Consejero ponente: Dr. Joaquín Barreto Ruiz. Actor: Antonio María Álvarez Riaño. Exp. No. 3476) A*

"...tanto el sueldo, como la pensión de jubilación, están comprendidos dentro del concepto asignación..."

JURISPRUDENCIA

No se puede concebir un sistema de retiro del servicio que atente de manera flagrante contra las garantías constitucionales consagradas en favor de los servidores públicos

*Consejo de Estado**

...obre el particular, debe observar la Corte que el empleado público de Carrera Administrativa es titular de unos derechos subjetivos adquiridos que gozan de protección constitucional, al igual que ocurre con la propiedad privada según el artículo 58 de la Carta. Por lo tanto, esos derechos no son inmunes al interés público pues el trabajo, como el resto del tríptico económico -del cual forman parte también la propiedad y la empresa- está afectado por una función social, lo cual no implica que la privación de tales derechos pueda llevarse a efecto sin resarcir el perjuicio que sufre su titular en aras del interés público. De allí que, si fuese necesario que el Estado, por razones de esa índole, elimine el empleo que ejercía el trabajador inscrito en carrera, como podría acontecer con la aplicación del artículo Transitorio 20 de la Carta, sería también indispensable indemnizarlo para no romper el principio de igualdad en relación con las cargas públicas (artículo 13 C.N.), en cuanto a aquél no tendría obligación de soportar el perjuicio, tal como sucede también con el dueño del bien expropiado por razones de utilidad pública. En ninguno de los dos casos la licitud de la acción estatal es óbice para el resarcimiento del daño causado.

La Corte Constitucional encuentra deseable y, más aun, imperativo, a la luz de los retos y responsabilidades que impone el Estado Social de Derecho, que se prevean mecanismos institucionales aptos para alcanzar la modernización y la eficiencia de los entes públicos, capacitando a sus trabajadores, estructurando adecuadamente el conjunto de funciones que les corresponde cumplir, reduciendo las plantas de personal a dimensiones razonables y separando de sus cargos a los empleados cuya ineptitud o inmoralidad sean debidamente comprobadas.

Pero, claro está, ello únicamente puede hacerse partiendo de la plena observancia de los principios y disposiciones constitucionales, en especial de aquellos que reconocen los derechos fundamentales de la persona y los que corresponden de manera específica a los trabajadores.

Esa perspectiva de modernización del aparato estatal no puede perder de vista el postulado acogido desde la Encíclica *Rerum Novarum* de León XIII y por las declaraciones internacionales de derechos humanos, que constituye elemento medular en la concepción del Estado Social de Derecho y que en Colombia se deriva de clara disposiciones constitucionales

(artículos 1, 2, 5, 93 y 94, entre otros), según el cual el Estado y las instituciones políticas y jurídicas que se fundan en su estructura tienen por objetivo y razón de ser a la persona y no a la inversa, de donde se concluye que ningún proyecto de desarrollo económico ni esquema alguno de organización social puede constituirse lícitamente si olvidan al hombre como medida y destino final de su establecimiento...

Las normas básicas del Decreto 1660 consideradas en su conjunto.

Un análisis integral de las normas acusadas permite establecer que mediante ellas se hicieron nugatorias las garantías que otorgaba la carrera administrativa a quienes ya estaban inscritos en ella, por cuanto se dio al nominador la posibilidad de disponer la insubsistencia de los nombramientos respectivos, en apariencia por aplicación de nuevas causas legales, pero realmente por su autónoma y libre voluntad, en ejercicio de facultades discrecionales que rifien con los caracteres sobresalientes de toda carrera, cuales son la estabilidad del empleado y la incidencia del mérito en su permanencia y promoción dentro del servicio, y que, fuera de eso, introdujeron varios factores de desigualdad

ante la ley entre trabajadores en idénticas circunstancias objetivas.

En efecto, del estudio conjunto de los artículos 4º, 7º, 8º y 9º del Decreto 1660 de 1991 se concluye que, en primer lugar, la figura de insubsistencia con indemnización (capítulo II) y el retiro voluntario mediante bonificación (Capítulo III) -concebidas por la Ley 60 de 1990 como dos sistemas diferentes de retiro del servicio, cuyo denominador común era la compensación pecuniaria, pero que se distinguían en su origen, pues la una procedía de la voluntad de la administración, y la otra de la del empleado- en el Decreto acusado se entrelazaron de tal manera que prácticamente se convirtieron en una sola, a lo cual contribuyó en especial la evidente falta de técnica legislativa.

Así, se puede observar que el numeral e) del artículo 4º del Decreto, norma destinada a prever las causales para la insubsistencia con indemnización, expresó que dicha medida se podría adoptar "dentro de un Plan Colectivo de Retiro Compensado", es decir, en los casos y con las características indicadas en el Capítulo III, estructurado para fijar las reglas propias de la otra nueva causal prevista en la Ley 60 de 1990.

En consecuencia, al tenor de dichas normas, un trabajador que no pueda ser catalogado dentro de ninguna de las cuatro primeras causas de insubsistencia con indemnización contempladas por el artículo 4º, puede ser objeto de la misma si se le incluye, según el criterio subjetivo de la administración, en un Plan Colectivo de Retiro Compensado Mixto o Voluntario. Como se puede concluir de la lectura del artículo 7º, esta es una decisión para la cual la entidad administrativa no está limitada por causales imputables al trabajador ni condicionada en forma alguna distinta de la aprobación previa del CONFIS

(artículo 9º), pero en relación específica con "la conveniencia fiscal y financiera" del Plan correspondiente y la eventual aprobación formal de la planta de personal, por parte del Departamento Administrativo del Servicio Civil, si el Plan implica su modificación.

Resulta, pues, del todo indiferente que la situación del trabajador encaje en alguna de las causales del artículo 4º y, además, tampoco importa si pertenece o no pertenece a la carrera administrativa, según lo dispone el artículo 7º. Esto choca con los ya enunciados principios básicos de toda carrera y, adicionalmente, lesiona el principio de igualdad ante la ley, en cuanto se da idéntico trato a personas que legalmente se encuentran en circunstancias y condiciones diferentes.

Pero, por otra parte, teniendo en cuenta que el Decreto 1660 no derogó expresamente, la normatividad que venía rigiendo ni tampoco lo hizo tácitamente pues frente a ella no se tiene una contradicción como la exigida por el artículo 21 y ninguna disposición del Decreto previó que al entrar en marcha un Plan Colectivo quedara la administración despojada de sus atribuciones ordinarias, es claro que el trabajador de libre nombramiento y remoción permanece expuesto a la declaratoria de insubsistencia ordinaria (sin indemnización), lo cual representa de nuevo la ruptura del principio de igualdad ante la ley, pues de tal clase de empleados, unos (los que la administración escoja) tendrán derecho a que se les indemnice por la declaratoria de insubsistencia, al paso que los demás no contarán con esa posibilidad.

A este respecto la Corte no puede admitir el argumento según el cual, como las disposiciones acusadas no incluyen en su propio texto las posibilidades enunciadas, no habría en ellas un desconocimiento del principio garantizado por el artículo 13 de la Carta Política.

En materia de igualdad, para romperla o ignorarla no es necesario plasmar una norma en cuyo texto estén contenidos todos los extremos de la discriminación, sino que basta introducir el elemento discriminatorio, como ocurre en este caso cuando los preceptos cuestionados permiten que unos empleados de libre nombramiento y remoción sean indemnizados por su declaratoria de insubsistencia al paso que la regla general consagrada en la ley vigente en la contraria, sin que exista razón objetiva para distinguir entre ellos.

Idéntica glosa merecen tales disposiciones en cuanto hace a los trabajadores inscritos en la carrera administrativa, ya que mientras algunos de ellos (los incluidos en el "Plan voluntario") están llamados a gozar de una "bonificación" si acceden a presentar en tiempo la solicitud de retiro -que objetivamente, excepto por la "invitación" que formula el nominador- en nada se diferencia de la renuncia, los no invitados que deseen voluntariamente separarse del cargo deben renunciar sin beneficio alguno diferente al pago de sus prestaciones ordinarias.

No es difícil concluir la abierta infracción de los artículos 13 y 125 de la Constitución, cuyos perentorios mandatos ya han sido expuestos, y, claro está, de su Preámbulo, uno de cuyos fines consiste en realizar los valores de la igualdad y la justicia y que expresamente señala al Estado colombiano como postulado de su acción el de garantizar un orden económico, político y social justo.

"Iustitia" -en la bien conocida definición de Ulpiano- est constans et perpetua voluntas ius suum cuique tribuend" y una de sus formas, aplicable precisamente a las funciones que cumplen el Estado y el legislador, en cuanto es exigible a todo respecto a las partes, según la clásica expresión de Santo Tomás de Aquino, es la

JURISPRUDENCIA

justicia distributiva, cuya característica primordial radica en el reparto proporcional de los bienes y las cargas comunes; concepciones modernas la presentan como modelo de la justicia en sentido estricto, dotada de un criterio más auténticamente humano que toma en consideración -para establecer la igualdad- principalmente a la persona en su dignidad de tal, en sus condiciones, sus méritos, sus necesidades y que tiene en cuenta "a todas las personas que integran la comunidad de que se trate".

Ya expresó el aforismo latino que "lex iniusta est lex" y lo refrendó Santo Tomás al afirmar: "La ley, en cuanto tiene de justa, en tanto tiene cualidad de ley".

Unidad normativa

Una de las características del Decreto No. 1660 de 1991 es su unidad normativa, tanto formal como material, lo cual significa que todo lo que afecte alguna de sus partes repercute en el cuerpo íntegro de la norma.

Ella, en su artículo 2º, establece como nuevas causales de retiro del servicio la insubsistencia con indemnización y el retiro voluntario mediante bonificación. El artículo 3º, define la naturaleza de la primera de las causas, dejando al artículo 4º la regulación acerca de su procedencia, el que en su literal e) autoriza la mencionada insubsistencia cuando se actúe dentro de un Plan Colectivo de Retiro Compensado.

El artículo 5º, indisolublemente ligado con los anteriores, establece el monto de la indemnización que deberá pagarse al funcionario cuyo nombramiento sea declarado insubsistente.

A partir del artículo 7º y hasta el 10º, la norma cuestionada regula lo atinente a los planes colectivos de retiro compensado, definiendo su naturaleza y estableciendo sus modalidades de Voluntario o Mixto; fijando en el artículo 8º, sus características, señalando en el artículo 9º, las condiciones para su aprobación y finalmente otorgando a la administración, en el artículo 10º los medios para financiar los Planes cuya

inconstitucionalidad se ha establecido en este fallo.

La segunda causal a la cual se refiere el artículo 2º del Decreto, es decir la de retiro voluntario mediante bonificación, está regulada en los artículos 11, 12 y 13, mediante los cuales se define su naturaleza, se fija el monto de la bonificación vinculando su cuantía con la establecida para la indemnización señalada en el artículo 5º, y finalmente se establecen los requisitos que debe cumplir el acto administrativo por medio del cual se acepta la solicitud de retiro.

Por su parte el artículo 14 se ocupa de una de las modalidades de los Planes Colectivos de Retiro Compensado, esto es la de mixto, para fijar el monto de la indemnización, vinculándolo igualmente con el establecido en el artículo 5º.

Los artículos 15 a 21, denominados disposiciones generales, dada su propia naturaleza, integran un solo cuerpo con los primeros 14 toda vez que se refieren a la forma en que el Estado pagará las indemnizaciones o bonificaciones establecidas en el Decreto, el término para el pago de las mismas, la distinción de acuerdo con la cual ni una ni otra constituyen factor de salario, estableciendo, al mismo tiempo, que su pago es compatible con el reconocimiento y pago de las prestaciones sociales del funcionario público.

Las consecuencias jurídicas derivadas de la indemnización o de la bonificación, según el caso, como lo señala el artículo

18, excluyen cualquiera otra reparación o compensación. Igualmente la definición que de salario básico trae el artículo 19 se refiere exclusivamente a los efectos del Decreto como ocurre con las autorizaciones al gobierno nacional para efectuar las operaciones y trámites presupuestales.

Por lo que hace al artículo 21, está destinado solamente a indicar la fecha en que principia la vigencia del Decreto y a disponer sobre la derogatoria de las normas contrarias. Su nexa con el cuerpo íntegro del estatuto hace que necesariamente resulte afectado por la declaratoria de inconstitucionalidad del mismo.

En conclusión:

Por las razones invocadas, esta Corte habrá de declarar exequible el numeral 1º de la Ley 60 de 1990 en lo relativo a su materia, no sin recordar que en los aspectos formales de su numeral 1º debe atenderse al fallo de exequibilidad proferido por esta Corte el pasado 25 de junio.

En cuanto al Decreto 1660 de 1991, las consideraciones que anteceden conducen necesariamente a la declaratoria de inconstitucionalidad total.

Debe advertir la Corte Constitucional que este fallo no implica un beneplácito para que el Ejecutivo, con miras a la reducción de la planta de personal al servicio del Estado, proceda a efectuar despidos masivos sin indemnización, ya que lo hallado contrario a los principios y preceptos de la Carta no son las indemnizaciones en sí mismas sino el sistema concebido en el Decreto materia de examen en su integridad, en cuanto atenta de manera flagrante contra las garantías consagradas a favor de los trabajadores según lo dicho en esta providencia."

*(Extracto de la sentencia del 13 de agosto de 1992. Corte Constitucional. Magistrados ponentes: Drs. José Gregorio Hernández Galindo y Alejandro Martínez Caballero. Autores: Pedro José Suárez Vacca y otros; Alirio Uribe Muñoz; Jaime Arias Ramírez; Jaime Cabezas Arteaga. Sentencia C-479) 

*la licitud de la
acción estatal no es
obice para el
resarcimiento del
daño causado*

Los concejos municipales

pueden legalmente adoptar la clasificación de los servidores públicos del municipio

Consejo de Estado*

El acto acusado es el Acuerdo No. 027 de noviembre 20 de 1987, expedido por el Concejo Municipal de Santa Rosa de Cabal, mediante el cual, se hizo la clasificación del personal al servicio de la administración municipal, en la siguiente forma:

ARTICULO PRIMERO: Clasifíquese el personal al servicio de la Administración Municipal en Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales para dar cumplimiento a lo establecido en los Artículos 38 y 42 de la Ley 11 de 1986.

ARTICULO SEGUNDO: El artículo 42 de la Ley 11 de 1986 estipula: "SON TRABAJADORES OFICIALES AQUELLOS QUE SE DEDIQUEN A LA CONSTRUCCION Y SOSTENIMIENTO DE OBRAS PUBLICAS". Por lo tanto acogiéndonos al texto legal de la norma, son trabajadores oficiales del Municipio de Santa Rosa de Cabal, los Obreros que en la actualidad son cuarenta y uno (41), Los conductores de Volqueta que son diez (10), Dos operadores (Uno de Cargador y otro de Motoniveladora), adscritos estos a la Secretaría de Obras Públicas Municipales, por tratarse de que sus actividades permanentes dentro de esta Dependencia,

coinciden con las señaladas por la Ley para el efecto.

ARTICULO TERCERO: Son por lo tanto empleados públicos, los demás funcionarios de la Administración Municipal que no desarrollen actividades de construcción y sostenimiento de Obras Públicas y que se hayan vinculado a la Administración Municipal mediante firma del acta de posesión.

ARTICULO CUARTO: Los trabajadores oficiales al servicio del Municipio, en particular los señalados en el Artículo Segundo, tienen por lo tanto todas las prerrogativas consagradas por la Ley para ejercer el libre derecho de asociación.

ARTICULO QUINTO: Los empleados públicos al servicio de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal descritos en el Art. Tercero, estarán sujetos a las disposiciones de orden legal para llevar a cabo el ejercicio de asociación y presentar las solicitudes respetuosas de Ley ante los Jefes de la Administración Municipal.

Como regla general, la clasificación de los empleados oficiales, en el derecho administrativo laboral colombiano es de competencia del legislador. El acto específico mediante el cual se concreta

esta clasificación en las entidades descentralizadas, es de naturaleza administrativa y de competencia de las autoridades administrativas.

De conformidad con el artículo 38 de la Ley 11 de 1986, compete a los Concejos Municipales, a iniciativa del respectivo Alcalde adoptar la clasificación de los empleos de las distintas dependencias de los municipios.

En ejercicio de esa atribución el Concejo Municipal de Santa Rosa de Cabal, según reza el acuerdo acusado, efectuó la clasificación de los servidores de esa municipalidad, siguiendo al efecto los lineamientos trazados en el art. 42 de la citada ley, que establece que los servidores municipales son empleados públicos, sin embargo, los trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas son trabajadores oficiales, por ello a 52 de tales servidores, que se hallaban adscritos a la Secretaría de Obras Públicas del municipio (42 obreros, 10 conductores y 2 operadores), se les dió expresamente la categoría de trabajadores oficiales, catalogándose los demás servidores municipales, como empleados públicos.

Se aprecia entonces, que el Concejo

JURISPRUDENCIA

municipal mediante el acuerdo demandado, introdujo a la normatividad municipal lo preceptuado en el art. 48 de la Ley 11 de 1986, esto es, consignó en el acuerdo lo que dicho artículo estatuye y al definir que cincuenta y dos (52) servidores adscritos a la Secretaría de Obras Públicas del municipio, tenían el carácter de trabajadores oficiales, se limitó a concretizar que empleados oficiales de esa municipalidad se desempeñaban como trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas.

Las precisiones que se hacen en el acuerdo acerca de la forma de vinculación, derechos y regímenes legales aplicables a una y otra clase de servidores municipales, son innecesarios pues la constitución y la ley consagran el derecho de asociación para empleados públicos y trabajadores oficiales, con las limitaciones que para los empleados públicos contiene el C.S.T. (art. 416).

Consiguientemente, fuerza concluir que el acuerdo enjuiciado se ajusta a derecho, no contraviene el orden jurídico cuya conservación es la finalidad que se persigue cuando se ejercita la acción de simple nulidad, que es la propuesta en el presente caso.

En este orden de ideas, se impone la confirmación de la sentencia apelada mediante la cual se denegó la pretensión de nulidad del acuerdo citado*.

*(Extracto de la sentencia del 4 de marzo de 1992. Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Segunda. Consejero ponente: Dr. Diego Younes Moreno. Actor: Javier Fernández Botero. Exp. No. 3905) 

Los TRASLADOS O PERMUTAS

*pueden producirse, por iniciativa
del nominador o a petición de
los funcionarios interesados*

*Consejo de Estado**

“**S**e cuestiona la sentencia porque según el apelante, en el sub-lite sí son aplicables los artículos 29, 30 y 31 del Decreto 1950 de 1973, por mandato del último inciso del artículo 29 IBIDEM.

Reza así el inciso citado:

“Los reglamentos de las carreras especiales, en lo referente a los traslados y permutas, se ajustarán a lo que se dispone en este decreto”.

Sobre el particular se observa que el Decreto 1950 de 1973 tienen el carácter de estatuto reglamentario y el Decreto 1651 de 1977 ostenta la categoría de ley, de suerte que de acuerdo con el orden jerárquico de prelación de las normas, el legislador extraordinario no estaba obligado a observar las regulaciones sobre traslados contemplados en el citado decreto reglamentario. Sin embargo, como bien lo sostiene el apelante, las disposiciones es-

peciales sobre traslados consagradas en el Decreto 1651 “no son **esencialmente o sustancialmente** distintas, en su contenido, a las Disposiciones contenidas en el Decreto 1950 de 1973 (sobre traslados y permutas)” (folio 151). Es decir, que confrontados los actos que se demandan con los artículos 29, 30 y 31 del Decreto 1950 de 1973, se llegaría a idéntico resultado y por tanto a la misma decisión adoptada por el Tribunal.

De otra parte la Sala considera desahogada la interpretación que hace el apelante del artículo 59 del Decreto 413 de 1980.

Reza así el artículo citado:

“**De las permutas de funcionarios.** Cuando dos funcionarios escalafonados en un empleo de igual denominación, clase y grado de remuneración pero con jornada de trabajo de diferente duración deseen intercambiar sus empleos, podrá

hacerse este movimiento con carácter de traslado, siempre que el Instituto lo considere conveniente".

Se consagra en este precepto el privilegio para los funcionarios escalafonados de intercambiar sus empleos si se dan los requisitos allí contemplados y el Instituto lo estima conveniente. Pero esta prerrogativa no enerva la facultad del nominador otorgada en el inciso segundo del artículo 15 del Decreto 1651 de 1977, para disponer el traslado puro y simple de funcionarios, o a manera de permuta, así no medie la correspondiente solicitud de los traslados, por necesidades del servicio. O sea, que el traslado o la permuta pueden producirse, bien por iniciativa del nominador o bien a petición de los funcionarios interesados, caso en el cual se estará frente a la hipótesis contemplada en el artículo 59 del Decreto 413 de 1980.

Son dos formas de efectuar traslados o permutas entre los funcionarios del Instituto de Seguros Sociales: a voluntad de la administración que fue lo que ocurrió en el sub-lite, o a petición de los interesados.

No se ve entonces, cómo se pudo quebrantar el artículo 59 del Decreto 413 de 1980, puesto que lo ocurrido no encaja dentro de los supuestos de esta norma.

Similares reparos caben respecto del alcance que el censor da al artículo 122 del Decreto 1651 de 1977 que establece la prerrogativa para los funcionarios de carrera del Instituto de Seguros Sociales de ser trasladados cuando lo soliciten. La inteligencia dada a esta norma en la demanda conduciría a aceptar que nunca la autoridad nominadora, por necesidades del servicio, podría trasladar un funcionario de carrera del Instituto de Seguros Sociales, lo que iría en contradicción de lo prescrito en el ordenamiento jurídico acerca de la prevalencia del interés público o social en cuanto atañe a la prestación eficiente y

*se consagra
la prerrogativa
de los funcionarios
escalafonados de
intercambiar sus
empleos sin que pueda
enervarse la facultad
del nominador para
disponer el traslado
de estos*

adecuada de los servicios públicos, frente a los intereses del particular; en este caso, del funcionario encargado de prestarlos.

No son de recibo pues, los planteamientos del apelante sobre este aspecto.

En cuanto a los demás reparos que se hacen al fallo dirá la Sala que como lo afirma el Tribunal no resulta lógico pensar que un funcionario deje de cumplir una orden del nominador por temor a que si la cumple, se pueda considerar que incurrió en conductas contrarias a la buena marcha

del servicio público, en este caso, abandono del cargo.

Estos son argumentos que no desvirtúan la juridicidad de los actos acusados.

De conformidad con lo expuesto, procede la confirmación del fallo apelado".

*(Extracto de la sentencia del 26 de agosto de 1992. Sala de lo Contencioso Administrativo. Sección Segunda. Consejera ponente: Dra. Clara Forero de Castro. Actor: Ernesto Páez Páez. Exp. No. 4466) 

JURISPRUDENCIA

Procede la nulidad del acto administrativo que inscribe en carrera, a un funcionario que no cumple con los requisitos del empleo

*Consejo de Estado**

Si prospera esta acción, se declararía nula la resolución acusada en cuanto inscribió al demandado. Por ello, como no se trataría de revocarla, es intrascendente el alegato de dicha parte, en el sentido de que para tal revocación se requeriría su consentimiento expreso y escrito, por la potísima razón de que la declaración de nulidad de un acto administrativo, se efectúa mediante un pronunciamiento judicial, previa la verificación de la existencia de una de las causales de nulidad establecidas en la ley, para lo cual no se requiere el consentimiento del titular de la situación jurídica concreta que se hubiere creado.

De ahí, que además, no exista la ilegitimidad de la personería para demandar, planteada por el demandado.

2. Tampoco le asiste razón cuando considera que por tratarse de un acto particular, la acción que ejerce el actor es la de plena jurisdicción, como se denominaba cuando se presentó la demanda la acción de nulidad y restablecimiento del derecho, debido a que tal criterio corresponde a la rectificadora jurisprudencia de esta Corporación que sostenía que la única acción que procedía contra los actos particulares era esa y la de nulidad contra los actos generales y objetivos. Basta leer la sentencia del 10 de agosto de 1961 de la

Sala Plena de lo Contencioso Administrativo para corroborar lo dicho. (Anales, Tomo LXIII, pág. 200).

Por la misma razón, no acierta el demandado cuando plantea la caducidad de la acción de nulidad aquí propuesta.

3. Respecto del fondo del asunto, observa la Sala que con arreglo a las previsiones del artículo 9o. del decreto 342 de 1970 se requería para ser inscrito en el escalafón de la carrera administrativa, entre otros requisitos, reunir las calidades exigidas para el desempeño del cargo en el "Manual de Clasificación de empleos" elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil y a falta de éste, los que determine el Consejo Superior del Servicio Civil."

Ahora bien, para la fecha en que se inscribió al demandado en el mencionado escalafón, la resolución 657 de 1971 de dicho Departamento Administrativo, aprobada por el Decreto 2269 de 1971, exigía como parte de los requisitos mínimos para desempeñar el cargo de Inspector General de Aduanas, haber terminado estudios superiores en Administración, Derecho o Economía y curso específico.

La constancia del Secretario de la Facultad de Derecho de la Universidad la Gran Colombia que el demandante aportó para su inscripción, dice que "cursó los

cinco años de Derecho y Ciencias Políticas."

En relación con el requisito "Terminación de Estudios" la misma resolución 657, establece: "Se refiere a haber cursado y aprobado la totalidad de las materias correspondientes a la situación académica que se exige." Pero respecto a dicha aprobación, aquella constancia guardó silencio, lo cual debió llevar a dar por no acreditado el requisito de terminación de estudios y, consecuentemente, a negar su inscripción.

En este proceso se acreditó, además, que años después el demandado tenía aun pendientes de aprobación materias del segundo al quinto año. Luego salta a la vista que el aludido exfuncionario no cumplía con tales exigencias mínimas.

Por manera que para concluir que el acto acusado debe ser declarado nulo, no se requiere averiguar si hubo fraude o si la constancia es falsa, porque en los términos en que se expidió no era suficiente para dar por demostrada la terminación de los estudios exigidos.

Por ende la Sala declarará la nulidad solicitada en la demanda."

(Extracto de la sentencia del 3 de agosto de 1992. Sala de lo Contencioso Administrativo. Sección Segunda. Consejero ponente: Dr.: Joaquín Barreto Ruiz. Actor: Eduardo Meléndez Ramírez. Exp. No. 930-5448) 

Procede la reliquidación de la pensión de jubilación

de los docentes que han continuado al servicio de la enseñanza pública

Consejo de Estado*

Como se dijo, CAJANAL se abstuvo de disponer el reajuste solicitado por el señor González Zea, porque consideró que ello solo es viable cuando se presentan las condiciones previstas en el artículo 3º del decreto 309 de 1958, conforme al cual únicamente los docentes pensionados que se reincorporen al servicio de la educación, tienen derecho al reajuste de su pensión, después de cuatro años de servicios ininterrumpidos y el peticionario no demostró que se hubiera retirado y vuelto a vincular a la docencia pública, pues lo que acreditan las pruebas allegadas al proceso, es que laboró con algunas interrupciones desde el 12 de enero de 1953 hasta el 21 de enero de 1981, como profesor en el Instituto Nocturno de Bachillerato y en el Liceo Antioqueño de la Universidad de Antioquia.

En casos similares al aquí debatido, luego de precisar que el artículo 3º del decreto 309 de 1958, (que contiene una reglamentación especial para el magisterio, respecto de que los docentes pensionados que se reintegren al servicio de la educación tienen derecho a que se les reajuste la pensión después de laborar ininterrumpidamente durante cuatro años), no alude a quienes hayan continuado sin cesación alguna sus tareas docentes y a la vez perciban la pensión de jubilación, la Sala ha sostenido que no existiendo un precepto legal que gobierne la situación sui generis de estos docentes en lo que atañe al reajuste

de la pensión cuando se produzca su retiro del servicio, debe admitirse la procedencia de la reliquidación o reajuste de esa prestación, con base en los haberes percibidos en el año inmediatamente anterior a la desvinculación del servicio del docente.

Lo anterior, en razón de que si conforme al ordenamiento jurídico, a todos los servidores oficiales que hayan cumplido los requisitos de edad y tiempo de servicios, debe reconocérseles una pensión de jubilación equivalente al 75% de lo devengado en el último año de sujeción laboral y sí a los pensionados en general, conforme a lo previsto en el artículo 4º de la ley 171 de 1961 y a los docentes pensionados, en particular, según voces del artículo 3º del decreto 309 de 1958, que se reenganchen en el servicio y en la docencia oficiales, luego de tres y cuatro años de servicios respectivamente, se les concede el derecho al reajuste de su pensión de jubilación, no existe razón valedera para que, en forma inequitativa, se les niegue a los docentes que se retiren del servicio después de haber laborado ininterrumpidamente en la docencia oficial, el derecho que la ley les otorga de recibir una pensión de jubilación equivalente al 75% de lo devengado en el último año de servicios.

Así se expresó la Corporación en sentencia de 13 de octubre de 1989, expediente No. 3994, actor Manuel Hernando Navarrete González, Consejero Ponente doctor Alvaro Lecompte Luna, sobre este particular:

"Entonces, si bien es verdad que no hay precepto alguno que se dirija a la situación especialísima de los maestros oficiales que, una vez reconocida y liquidada la pensión jubilatoria, han seguido al servicio de la enseñanza pública, devengando coetáneamente las mesadas de pensión y los sueldos y primas del caso, que su pensión les sea reliquidada y reajustada teniendo en cuenta el promedio de lo devengado en el último año inmediatamente precedente al retiro definitivo. Porque si a los pensionados que retornan al servicio se les reliquida o reajusta la prestación, también es lógico -y de elemental justicia- que se dé el mismo tratamiento a quienes, por disposición de la ley, pueden continuar en el empleo pese a que ya se les reconoció y se les esté pagando la pensión jubilatoria." (folios 6-7)

De acuerdo con lo expuesto, procede la revocación de la sentencia apelada, en cuanto por ella se negó el reajuste de la pensión de jubilación del accionante teniendo en cuenta el monto de lo que devengó en el último año en que prestó sus servicios a la Universidad de Antioquia"

*(Extracto de la sentencia del 26 de marzo de 1992. Sala de lo Contencioso Administrativo. Sección Segunda. Consejero ponente: Dr. Joaquín Barreto Ruiz. Actor: Abraham González Zea. Exp. No. 4749) ®

CIFRAS

OFERTA SALARIAL en el sector público

Grupo Estadístico del Servicio Civil

El Estado a través de sus organismos, en cualquiera de las ramas del poder público y en sus diferentes órdenes territoriales, es el mayor oferente de puestos de trabajo en el país; no obstante, las posibilidades salariales existentes no son acordes con la calificación que de él se hace con respecto a su tamaño.

Este factor de la dimensión del Estado, aunado al efecto de los costos de su elevada nómina y ante un presupuesto cada vez más rígido, blanco de recortes dirigidos a aminorar el déficit fiscal, si bien representa una posibilidad de empuje de una creciente fuerza laboral, la oferta de compensación de la prestación de servicios, dista en mucho de lo que en esta materia pueda realizar su competidor el sector privado, por lo menos en los niveles profesional y superiores.

Pero si bien se reconocen dife-

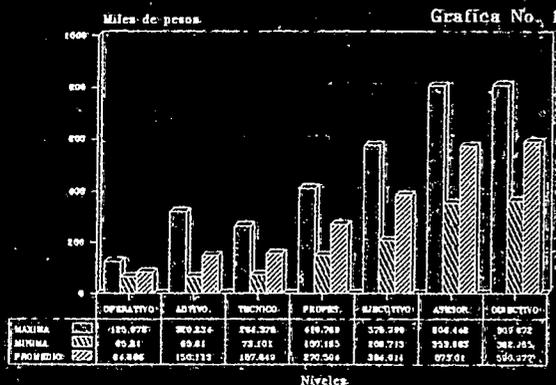
rencias sustanciales en las ofertas salariales entre empleos de naturaleza similar de los sectores público y privado, en el mismo campo de la administración pública no se está lejos de hacer algunas referencias a este fenómeno. En las siguientes líneas trataremos de describir algunas comparaciones en este sentido, considerando las tarifas de asignación básica señaladas para el año de 1992, sin incluir ningún otro factor salarial o prestacional.

Para el efecto se tomaron las escalas salariales correspondientes a los diferentes niveles jerárquicos en que se clasifican los empleos del denominado sistema general de salarios (Decreto Ley 1042 de 1978 y sus modificatorios), así como las escalas de remuneración de algunos sistemas salariales "especiales", con los cuales se logrará establecer una comparación. De los sistemas especiales se tuvieron en cuenta los que rigen para el Departamento Nacional de Planeación, el Servicio Nacional de Aprendizaje, la Registraduría Nacional del Estado Civil, la Contraloría General de la República y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.

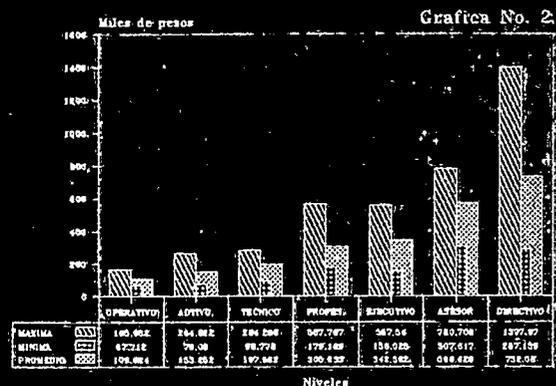
De estas escalas de remuneración, general y especiales, se consideraron las asignaciones básicas mínimas, máximas y su promedio para cada nivel jerárquico. Las tarifas promedio hacen referencia a la oferta salarial media de la escala y no, al promedio ponderado de remuneración efectivamente devengado por el conjunto de funcionarios que desempeñan los diferentes empleos de cada nivel en particular. (Ver gráficas 1 y 2)

El sistema general de salarios, que cubija al mayor número de instituciones de la rama ejecutiva del poder público, ha sido corrientemente considerado como un

SISTEMA GENERAL
ASIGNACION BASICA



SISTEMAS ESPECIALES
ASIGNACION BASICA



sistema de oferta salarial pobre que no permite el reclutamiento de personal altamente capacitado al servicio estatal; es por ello que se explica el surgimiento de diversos sistemas de remuneración, que en alguna medida apuntan a atenuar esas distancias salariales con el sector privado, en empleos considerados claves dentro de la organización.

La asignación básica más baja del sistema general es apenas ligeramente superior al salario mínimo vigente del sector privado, tendencia que presenta un comportamiento similar en ocupaciones de nivel administrativo e incluso del técnico. En sentido contrario, los promedios salariales de la oferta privada

para empleos de niveles superiores, comportan una tendencia de distanciamiento, en la medida en que se avanza en la jerarquización de los puestos de trabajo.

Nótese que las escalas salariales de los niveles operativo y administrativo del sistema general, parten de una misma tarifa salarial de remuneración, hecho que supone una igual valoración para puestos de trabajo cuya naturaleza general, responsabilidades y requisitos de desempeño no son ciertamente equiparables, y que existe entre estas escalas una completa superposición o "trasape", fenómeno que también se presenta entre los niveles técnico y administrativo y con menor intensidad comparando otros niveles jerárquicos (gráfica 1). Estas superposiciones de escalas salariales no necesariamente deben erradicarse, de hecho son constantes en los diferentes

sistemas a excepción del establecido para el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, pues el valor relativo de un empleo clasificado en los grados más altos de un determinado nivel jerárquico, podría eventualmente tener igual significancia remunerativa en la calificación de los factores que lo determinan, con respecto a otro en los grados más bajos del nivel que le es superior.

Las asignaciones básicas mínima y máxima de nivel operativo del sistema general, se encuentran superadas en 2.9% y 31.7%, respectivamente, frente a sus similares de los sistemas especiales de remuneración.

En las remuneraciones mínimas de los sistemas especiales se observa una mejor oferta retributiva para los niveles administrativo, técnico y profesional, con respecto a las opciones posibles del sistema general, pues las aventajan en 15.6%, 35.1% y 19.3%, respectivamente. En cuanto a los niveles ejecutivo, asesor y directivo, la relación se invierte, siendo superiores las del sistema general, 33.7%, 15% y 26.4%, respectivamente.

En cuanto a remuneraciones máximas, se observa que en los niveles operativo, técnico, profesional y directivo, los sistemas especiales muestran alternativas salariales superiores, 31.7%, 7.3%, 38.2% y 72.8%, respectivamente, y en los niveles administrativo, ejecutivo y asesor, el sistema general es el que aventaja, 2.1%, 3.3% y 15.1%, respectivamente. Conviene precisar que en el nivel directivo del sistema general, se consideran exclusivamente los 17 grados de remuneración señalados en el Decreto 872 de 1992.

Respecto de las asignaciones básicas promedio, los sistemas especiales se encuentran en inferioridad salarial en los niveles ejecutivo y asesor, llevando la vanguardia en los demás grupos jerárquicos.

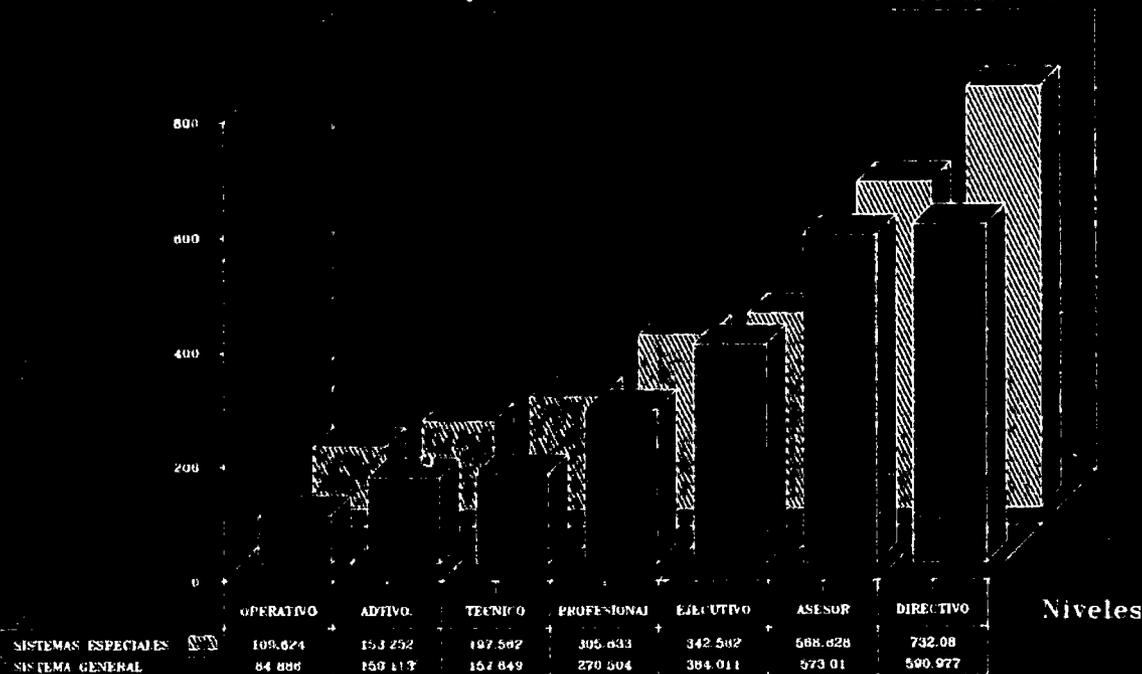
De manera práctica, partiendo de una denominación de empleo común de naturaleza de funciones similar perteneciente a los grupos ocupacionales predefinidos, se ilustran a continuación las diferentes alternativas de asignación básica que ofrecen el sistema salarial general y los especiales seleccionados. Para estos últimos se estima el promedio referendo en la gráfica 3:

CIFRAS

SISTEMAS GENERAL Y ESPECIALES
ASIGNACION BASICA PROMEDIO

Miles de pesos

Grafica No. 3



Miles de pesos

NIVEL Y DENOMINACION DEL EMPLEO	SISTEMAS SALARIALES					
	S. Gral	Contral.	Regist.	Planeac.	Presiden.	Sena
Directivo Secretario General	585.1	724.9	683.5	558.8	827.6	611.6
Asesor Asesor	590.1	634.3	406.9	558.8	583.4	458.8
Ejecutivo Jefe de División	387.3	339.9	327.6	359.3	436	N.E.
Profesional Profesional	276.9	299.5	304.3	303.9	304.3	296.5
Técnico Técnico Administrativo	162	299.5	304.3	303.9	199.5	193.3
Administrativo Secretario	146.8	147.9	155.5	154.9	156.8	149.1
Operativo Aux. Servicios Grales	85.5	99.1	109.8	108.7	N.E.	N.E.

1. Decreto 872 de 1992, artículo 5o., \$65.810 mensual.

2. Decreto 2867 del 21 de diciembre de 1991, a partir del 1o. de enero de 1992, cuantía de \$65.190 mensual

N.E.: No estimado.

DECRETO 1440

Septiembre 1o. de 1992

"Por el cual se dictan normas para los docentes oficiales"

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA,

en uso de las facultades consagradas en el numeral 11
del artículo 189 de la Constitución Política,

DECRETA:

ARTICULO 1º. Aquellos docentes oficiales que la entrar en vigencia la ley 4a. de 1992 se encontraban en las situaciones previstas en el decreto ley 2277 de 1979 y la ley 91 de 1989, conservarán los derechos adquiridos a esa fecha consagrados en tales normas.

ARTICULO 2º. El presente decreto rige a partir de su publicación.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dado en Santafé de Bogotá, D.C., a 1º de septiembre de 1992

CESAR GAVIRIA TRUJILO

El Ministro de Hacienda y Crédito Público
(Fdo.) **RUDOLF HOMMES**

El Ministro de Educación
(Fdo.) **CARLOS HOLMES TRUJILLO**

El Jefe Departamento Administrativo del Servicio Civil
(Fdo.) **CARLOS HUMBERTO ISAZA RODRIGUEZ**

DECRETO 1444

Septiembre 3 de 1992

"Por el cual se dictan disposiciones en materia salarial
y prestacional para los empleados Públicos Docentes de las
Universidades Públicas del Orden Nacional"

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA,

en desarrollo de la ley 4a. de 1992

DECRETA:

CAPITULO I

DE LA REMUNERACION MENSUAL
Y DE LOS FACTORES DE PUNTAJE

ARTICULO 1º. La remuneración mensual en tiempo completo de los empleados públicos docentes de la Universidades Públicas del Orden Nacional se establecerá sumando todos los puntos que a cada cual corresponda, multiplicado por el valor del punto.

Los puntajes se establecerán de acuerdo con la valoración de los siguientes factores:

- Los títulos correspondientes a estudios universitarios.
- La categoría dentro del escalafón docente.
- La experiencia calificada.
- La productividad académica.
- Las actividades de dirección académico-administrativas.

PARAGRAFO I. La remuneración de los empleados públicos docentes en otra dedicación será proporcional a la misma.

PARAGRAFO II. Cuando el puntaje correspondiente a un docente deba ser cambiado, la modificación tendrá efectos salariales a partir del mes siguiente a la fecha en la cual el órgano o autoridad competente la apruebe. Se exceptúan aquellos casos en los cuales las leyes prevean la retroactividad.

PARAGRAFO III. Estas novedades se actualizarán cada seis (6) meses con la retroactividad correspondiente.

PARAGRAFO IV. Cuando sea necesario asignar fracciones de punto, éstas se aproximarán en décimas.

ARTICULO 2º. El puntaje por títulos universitarios se asignará en la siguiente forma:

- Por títulos de pregrado**
 - Por título de pregrado, ciento veinte (120) puntos.
 - Por título de pregrado en medicina o composición musical, ciento veinticinco (125) puntos.

Para los docentes que posean varios títulos universitarios de pregrado, el órgano o autoridad competente tendrá en cuenta al que tenga relación directa con la actividad académica asignada al respectivo docente.

- Por títulos de postgrado debidamente legalizados y convalidados, según el caso, se asignará un puntaje en la siguiente forma:**

- Por títulos de especialización cuya duración esté entre uno (1) y dos (2) años académicos, hasta veinte (20) puntos. Por año adicional se adjudicarán hasta diez (10) puntos hasta completar un máximo de cuarenta (40) puntos. Cuando el docente acredite varias especializaciones en áreas que tengan relación directa con las políticas de desarrollo académico adoptados por la respectiva Universidad, se computará el número de años académicos y se aplicará lo señalado en este literal.

- Por el título de Magister o Maestría se asignarán hasta cuarenta (40) puntos.

NORMATIVIDAD

c. Por título de Ph.D. o Doctorado equivalente se asignarán hasta ochenta (80) puntos.

d. Cuando el docente acredite varios títulos de Magister o Maestría, que tengan relación directa y estén estrechamente relacionados con las políticas de desarrollo académico adoptadas por la Universidad respectiva, se le asignarán hasta veinte (20) puntos adicionales al puntaje que le corresponda por uno de esos títulos, sin que sobrepase los sesenta (60) puntos. Igual procedimiento se aplicará al docente que acredite varios títulos de Ph.D. o Doctorado equivalente, sin que sobrepase los ciento veinte (120) puntos.

e. El docente que acredite títulos de Magister o Maestría y Especializaciones podrá acumular hasta sesenta (60) puntos, siempre y cuando éstos sean en áreas que tengan relación directa con las políticas de desarrollo académico adoptadas por la Universidad respectiva.

f. El máximo puntaje acumulable por títulos de postgrado, será de ciento cuarenta (140) puntos.

PARAGRAFO I. Para el caso de las especializaciones médicas, se adjudicarán quince (15) puntos por cada año, hasta un máximo acumulable de setenta y cinco (75) puntos por títulos.

PARAGRAFO II. Para la aplicación de este numeral, el Comité de Asignación de Puntaje a que se refiere el artículo 9º del presente decreto, estudiará el nivel académico de los programas y decidirá sobre la asignación y adjudicación del puntaje que corresponde.

ARTICULO 3º. El puntaje por categoría académica del escalafón para docentes de carrera, cualquiera que sea su dedicación, se asignará en la siguiente forma:

- a. Por categoría de Instructor o Profesor Auxiliar, o Instructor Asistente, treinta y siete (37) puntos.
- b. Por categoría de Profesor Asistente, cincuenta y ocho (58) puntos.
- c. Por categoría de Profesor Asociado, setenta y cuatro (74) puntos.
- d. Por categoría de Profesor Titular, noventa y seis (96) puntos.

PARAGRAFO. El puntaje a que se refiere el presente artículo para la categoría de Instructor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia es de cuarenta y cuatro (44) puntos.

ARTICULO 4º. Cada vez que los docentes de carrera completen un año de servicio a la Universidad respectiva, se les asignará al puntaje por experiencia calificada, tomando como base la siguiente tabla fija:

- a. En la categoría de Instructor o profesor Auxiliar, o Instructor Asistente, un (1) punto.
- b. En la categoría de Profesor Asistente, tres (3) puntos.
- c. En la categoría de Profesor Asociado, cuatro (4) puntos.
- d. En la categoría de Profesor Titular, cinco (5) puntos.

PARAGRAFO I. El puntaje a que se refiere el presente artículo para la categoría de Instructor Asociado en la Universidad Nacional de Colombia es de dos (2) puntos.

PARAGRAFO II. Según reglamentación que expida el Consejo Superior Universitario para efectos del presente artículo y teniendo en

cuenta una evaluación del desempeño durante el año inmediatamente anterior, se podrán adicionar a los docentes hasta cuatro (4) puntos más, de manera tal que el promedio adicionado no sea superior a dos (2) puntos.

PARAGRAFO III. Cuando un docente sea promovido en el transcurso del año calendario, el puntaje que se le otorgue por experiencia calificada será el que corresponda a la categoría a la cual haya sido promovido.

PARAGRAFO IV. El puntaje por experiencia calificada se reconocerá el primero (1º) de enero de cada año, a partir de 1993, con base en la evaluación del año inmediatamente anterior y sustituye el puntaje por antigüedad.

ARTICULO 5º. Por productividad académica. Cuando en la producción científica, técnica, artística, humanística y pedagógica los docentes acrediten su vinculación a la Universidad respectiva y den crédito o mención a ella, se les reconocerá puntaje en la siguiente forma:

a. - Por trabajos, ensayos y artículos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico publicados en revistas especializadas del exterior del nivel internacional, o mediante producciones de video, cinematográficas o fonográficas en el exterior de difusión internacional, hasta quince (15) puntos por cada trabajo o producción.

- Por trabajos, ensayos y artículos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico publicados en revistas especializadas nacionales de nivel internacional, o mediante producciones de video, cinematográficas o fonográficas nacionales de difusión internacional, hasta ocho (8) puntos por cada trabajo o producción.

- Por trabajos, ensayos y artículos de carácter científico, técnico, artístico, humanístico o pedagógico publicados en revistas especializadas nacionales de circulación nacional o regional o mediante producciones de video, cinematográficas o fonográficas nacionales de difusión nacional o regional, hasta cinco (5) puntos por cada trabajo o producción.

b. Por libros que resulten de una labor de investigación, o por obras de creación artística ampliamente difundidas en los campos de la composición musical, las artes plásticas y la literatura, hasta veinte (20) puntos cada uno.

c. Por libros de texto, hasta doce (12) puntos cada uno.

d. Por publicaciones impresas a nivel universitario de carácter divulgativo o de sistematización del conocimiento que estén relacionadas directamente con las políticas de desarrollo académico adoptadas por la respectiva Universidad, hasta cinco (5) puntos por cada una.

e. Por premios nacionales o internacionales otorgados por instituciones de reconocido prestigio académico y/o científico a obras o trabajos realizados por docentes de la respectiva Universidad, dentro de sus labores universitarias, hasta quince (15) puntos cada uno.

f. Por patentes de invención a nombre de la respectiva Universidad, hasta veinte (20) puntos cada una.

g. Por estudios post-doctorales, hasta diez (10) puntos,

h. Por reseñas críticas elaboradas por el docente y publicadas en revistas o libros de reconocido nivel académico nacional o internacional, hasta dos (2) puntos cada una.

i. Por traducciones realizadas por el docente de artículos o libros, y publicadas hasta tres (3) puntos.

j. Por cada dirección individual a estudiantes de la respectiva

Universidad, de trabajos de grado o tesis laureada, meritorio o cum laude, hasta dos (2) puntos.

k. Por dirección individual de trabajos de grado o tesis, a estudiantes de la Universidad respectiva, sustentados y aprobados a satisfacción del Consejo directivo de la Facultad en la siguiente forma:

- Por cada trabajo de grado, correspondiente a los niveles de pregrado o de especialidad, un (1) punto. El total de puntos acumulables por este concepto será diez (10) puntos.

- Por cada tesis de maestría dos (2) puntos. El total de puntos acumulables por tesis de maestría, trabajos de grado de pregrado y especialización será quince (15) puntos.

- Por cada dirección individual de tesis de doctorado, sustentada y aprobada seis (6) puntos. El máximo puntaje acumulable por dirección de tesis de doctorado será treinta y seis (36) puntos.

PARAGRAFO I. Los trabajos, obras, premios logrados y patentes registradas a que se refiere el presente artículo son aquellos que se presenten por primera vez a evaluación del Comité de Asignación de Puntaje y que hayan sido publicados con posterioridad al primero (1º) de enero de 1980. Para efectos del reconocimiento señalado en los literales h., i., sólo se tendrá en cuenta lo publicado después del 31 de diciembre de 1990. Para los trabajos de grado y tesis a que hacen referencia los literales j., k., sólo se tendrán en cuenta los aprobados, con posterioridad al 31 de diciembre de 1992.

PARAGRAFO II. No podrá asignarse puntos a un mismo trabajo u obra por más de un concepto de los comprendidos en el presente artículo.

ARTICULO 6º. Cuando una publicación o una obra tenga más de un autor se procederá a la siguiente forma:

a. Hasta tres (3) autores, se otorgará a cada uno el puntaje asignado a la publicación o a la obra.

b. Si son más de tres (3) autores se otorgará a cada uno la mitad del puntaje asignado a la publicación o a la obra.

c. Cuando se trata de libros en los cuales la contribución de los autores se puede separar según los capítulos o las partes de la obra, éstos se tratarán como artículos.

ARTICULO 7º. El Comité de Asignación de Puntaje a que se refiere el artículo 9º del presente decreto, dará respuesta a los interesados dentro de los sesenta (60) días siguientes al recibo de la solicitud.

ARTICULO 8º. Por actividades de Dirección. Por cada año cumplido por el empleado público docente en el ejercicio de cargos académico-administrativos en propiedad o en comisión dentro de la Universidad y previa evaluación, el docente podrá recibir el siguiente puntaje:

a. El Rector de la Universidad, entre cero (0) y dieciocho (18) puntos.

b. Los Vice-Rectores, Secretario General y Director Administrativo General, entre cero (0) y quince (15) puntos.

c. Los decanos, directores o Jefes de división, jefes de oficina, el Director del Comité de Investigaciones y el Director del Comité de programas Curriculares, entre cero (0) y trece (13) puntos.

d. Los Vicedecanos y directores Administrativos de Seccional, entre cero (0) y diez (10) puntos.

e. Directores de departamento, institutos o centros, secretarios de facultad, directores de programas curriculares en las facultades, entre cero (0) y ocho (8) puntos.

f. El desempeño de funciones de Coordinación Académica, autorizado por el Consejo Superior Universitario, dos (2) puntos.

PARAGRAFO I. El total de puntos que se otorguen mediante la aplicación de los literales a., b., c., d. y e. del presente artículo, no debe superar el 60% de la suma total de los puntajes máximos. Para tal efecto se conformarán tres niveles de evaluación, así: a. y b; c. y d; y e.

PARAGRAFO II. Para otorgar los puntajes a que hace referencia el presente artículo, el Consejo Superior Universitario diseñará el sistema de evaluación.

Cuando no se complete el período de un (1) año, se reconocerá el puntaje proporcional que corresponda. Mientras un docente desempeñe un cargo administrativo o directivo de los previstos en los literales a., b., c., d. y e. del presente artículo, podrá escoger entre la remuneración del empleo o la que le corresponde como docente en dedicación no inferior a tiempo completo, sujeta a la disponibilidad presupuestal.

PARAGRAFO III. El puntaje por dirección universitaria se reconocerá el primero (1º) de enero de cada año, a partir de 1993, con base en la evaluación del año inmediatamente anterior.

ARTICULO 9º. Para la asignación de los puntajes originados en los factores contemplados en los literales a. y d. del artículo 1º; literales b. y d. del artículo 14 y artículos 15 y 17 del presente decreto, se establece un Comité de Asignación de Puntaje integrado por:

- El Vice-Rector Académico, quien lo preside.
- Hasta dos (2) decanos designados por el Consejo Académico.
- El Director o Jefe del Centro de Investigaciones o quien haga sus veces.
- Un Profesor Asociado o Titular designado por el Consejo Superior Universitario.
- El Director de la División de Asuntos de Personal Docente o quien haga sus veces.

PARAGRAFO. Para el caso de la Universidad Nacional de Colombia, el Director de Programas Curriculares formará parte del Comité de Asignación de Puntaje.

ARTICULO 10º. Las funciones del Comité previsto en el artículo anterior son las siguientes:

1. Determinar los puntajes correspondientes a los factores señalados en el artículo 1º. literales a. y d. y en los capítulos III y IV del presente decreto, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

a. Calidad académica, científica, técnica, humanística, artística o pedagógica.

b. Relevancia y pertinencia de los trabajos con las políticas académicas.

c. Contribución al desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales definidos en las políticas de la Universidad.

2. Realizar la actividad de valoración y asignación de puntaje con la asesoría de especialistas de reconocido prestigio académico y científico, cuando se considere conveniente y necesario.

NORMATIVIDAD

3. Comunicar la decisión de asignación de puntaje que estime adecuado a la División de Personal o de Personal Docente, a la facultad respectiva y al docente interesado.

4. Ejercer las demás que le asigne el presente decreto.

CAPITULO II

DE LA REMUNERACION DE LOS DOCENTES DE CATEDRA

ARTICULO 11º. El valor de la hora para los docentes de cátedra de carrera de la Universidad Nacional de Colombia, será el cociente que resulte de dividir por cien (100) la remuneración mensual correspondiente a la dedicación de tiempo completo que acredite el docente de cátedra.

La liquidación se hará de acuerdo con las actividades académicas asignadas y realizadas por el docente, previo informe de la facultad de la División de Asuntos de Personal Docente para el período académico respectivo. La asignación que resulte de esa liquidación será la remuneración mensual, la cual se pagará mensualmente durante ese período académico y se mantendrá hasta la iniciación del siguiente período en el que entrará a regir la remuneración correspondiente a las nuevas actividades académicas asignadas.

ARTICULO 12º. Las remuneraciones de los docentes de hora-cátedra vinculados mediante contrato de prestación de servicios a las universidades públicas del orden nacional, se liquidarán según su categoría equivalente en el escalafón, y de acuerdo con las horas efectivamente dictadas.

Según el nivel equivalente en el escalafón los valores de la hora cátedra en puntos, serán los siguientes:

- a. Para el equivalente a Instructor o Profesor Auxiliar, o Instructor Asistente, uno y un cuarto (1.25) puntos.
- b. Para el equivalente a Profesor Asistente, dos (2) puntos.
- c. Para el equivalente a Profesor Asociado, dos y un cuarto (2.25) puntos.
- d. Para el equivalente a Profesor Titular, dos y medio (2.5) puntos.
- e. Para el equivalente a Instructor Asociado, en el caso de la Universidad Nacional de Colombia, uno y medio (1.5) puntos.

CAPITULO III

DE LA REMUNERACION DE LOS DOCENTES SIN TITULO UNIVERSITARIO

ARTICULO 13º. Para los empleados públicos docentes sin título universitario actualmente vinculados a las Universidades Públicas del Orden Nacional como expertos o como instructores o profesores auxiliares, el Consejo Superior Universitario decidirá a más tardar dentro de los dos (2) meses siguientes a la vigencia de este decreto, el carácter de su vinculación, de acuerdo con la categoría y dedicación, sin desmejorar sus salarios y prestaciones sociales.

ARTICULO 14º. La remuneración mensual de los docentes sin título universitario se determinará con base en los siguientes factores:

- a. Por categoría. El puntaje se otorgará así:

Experto o Instructor o Profesor Auxiliar I	72 puntos
Experto o Instructor o Profesor Auxiliar II	82 puntos
Experto o Instructor o Profesor Auxiliar III	92 puntos

b. Por escolaridad. Por estudios de nivel universitarios relacionados con la especialidad y debidamente acreditados, se asignarán tres (3) puntos por cada curso programado con una intensidad mínima de cuarenta y cinco (45) horas.

Por concepto de estos cursos cada Experto o Instructor o Profesor Auxiliar podrá acumular hasta veinticuatro (24) puntos

c. Por experiencia calificada la Universidad Pública respectiva. El puntaje se asignará por un (1) año completo de servicio en la Universidad Pública, tomando como base la siguiente tabla fija:

En la categoría de Experto o Instructor o Profesor Auxiliar I, un (1) punto.

En la categoría de Experto o Instructor o Profesor Auxiliar II, dos (2) puntos.

En la categoría de Experto o Instructor o Profesor Auxiliar III, tres (3) puntos.

Según reglamentación que expida el Consejo Superior Universitario y teniendo en cuenta la evaluación del desempeño durante el año inmediatamente anterior, se podrá adicionar a los expertos o instructores o profesores auxiliares hasta dos (2) puntos más de tal manera que el promedio adicionado no sea superior a uno (1).

Cuando un docente sin título universitario sea promovido en el transcurso del año calendario, el puntaje que se le otorgue por experiencia calificada será el que corresponda a la categoría a la cual haya sido promovido.

El puntaje por experiencia calificada se reconocerá desde el primero (1º) de enero de cada año a partir de 1993, con base en la evaluación del año inmediatamente anterior y sustituye el puntaje por antigüedad.

d. Por producción. En la asignación del puntaje por producción académica al docente sin título universitario se seguirá el mismo procedimiento estipulado para docentes de carrera.

La remuneración del docente sin título universitario será proporcional a la dedicación en que estuviere nombrado y el valor del punto será el mismo que se establece en este decreto para el personal docente.

Los docentes sin título universitario que estén vinculados en dedicación exclusiva en la Universidad Nacional de Colombia, tendrán derecho al mismo incremento de que trata el parágrafo segundo del artículo 45 de este decreto.

CAPITULO IV

DE LA ASIGNACION DE PUNTAJES A QUIENES INGRESAN O REINGRESAN A LA CARRERA DOCENTE

ARTICULO 15º. Las Universidades Públicas del Orden Nacional reconocerán a quien ingresa o reingresa a la carrera docente la experiencia calificada, evaluada por el Comité de Asignación de Puntaje, en la respectiva área de la ciencia, la técnica, las humanidades, el arte o la pedagogía, en la siguiente forma:

a. Por cada año de experiencia en investigación en instituciones dedicadas a ésta, en cualquier campo de la ciencia, la técnica, las humanidades, el arte o la pedagogía, hasta seis (6) puntos.

b. Por cada año completo de experiencia docente universitario, hasta cuatro (4) puntos.

c. Por cada año de experiencia profesional calificada en cargos de dirección académica en empresas o entidades de reconocida calidad, hasta cuatro (4) puntos.

d. Por cada año de experiencia profesional calificada diferente a la docente hasta tres (3) puntos.

PARAGRAFO I. Cuando resulten fracciones de año se liquidará el puntaje proporcional correspondiente.

PARAGRAFO II. La experiencia de que trata este artículo es la lograda por los candidatos a ingresar o reingresar a la carrera docente, después de la obtención del título universitario, y deberá corresponder a sus servicios en el equivalente a tiempo completo.

PARAGRAFO III. Los años dedicados a la realización de estudios de postgrado no se contabilizarán como experiencia para efectos de acreditación de este puntaje, salvo para Medicina y Odontología.

ARTICULO 16º. El puntaje máximo que se podrá asignar por la aplicación del artículo anterior, para la categoría de Instructor Asistente o Asociado o Profesor Auxiliar, será de veinte (20) puntos; para la categoría de Profesor Asistente cuarenta y cinco (45) puntos; para la categoría de Profesor Asociado de noventa (90) puntos y; para la categoría de Profesor Titular, ciento veinte (120) puntos.

ARTICULO 17º. La asignación de puntaje por producción académica de quienes ingresen a la carrera docente se hará de la misma forma que para quienes estén vinculados a la Universidad. En este evento se tendrá en cuenta la producción académica, sin el requisito de crédito o mención a la Universidad respectiva.

Una vez seleccionados como ganadores, los interesados enviarán la documentación a la División de Personal o de Personal Docente, la cual la remitirá al Comité de Asignación de Puntaje para los efectos del artículo 5º del presente decreto.

ARTICULO 18º. Los candidatos a ingreso o reingreso a la carrera docente, una vez seleccionados como ganadores, deberán entregar en la División de Personal o de Personal Docente, los documentos que acrediten la experiencia de que trata el artículo 15º y dicha División los remitirá a la Vice-Rectoría Académica para el reconocimiento del respectivo puntaje por parte del Comité de Asignación de Puntaje.

ARTICULO 19º. Los puntos a que se refieren los artículos 15º y 16º del presente decreto se reconocerán a los docentes cuyo ingreso o reingreso sea posterior a la fecha de vigencia del mismo. Igualmente se reconocerán a los docentes que hayan ingresado a la carrera docente en la dedicación de cátedra con posterioridad al mes de junio de 1981 y que a su vez hayan cambiado o cambiaren a otra dedicación, quienes deberán hacer la solicitud correspondiente al Comité de Asignación de Puntaje.

ARTICULO 20º. Para quienes ingresan o reingresan a la carrera docente, el puntaje asignado en el momento de su selección, tendrá efectos salariales a partir de la fecha de su posesión.

CAPITULO V DE LAS PRESTACIONES DEL PERSONAL DOCENTE

ARTICULO 21º. El régimen prestacional que establece el presente

decreto, se aplicará a los empleados públicos docentes de carrera de la Universidad Nacional y a los de las Universidades Públicas del Orden Nacional que se acojan al mismo.

PARAGRAFO I. Los docentes de cátedra vinculados en los términos del artículo 98 del Decreto Ley 080 de 1980, tendrán las prestaciones sociales señaladas en este decreto y se liquidarán así: las de carácter económico que se causen a favor de los docentes, se harán de acuerdo con las normas que regulen la correspondiente prestación del docente de tiempo completo, teniendo en cuenta la remuneración de aquél; las de carácter asistencial serán asumidas por la respectiva Universidad obligada, a razón de un cuarentavo (1/40) por cada una de las horas semanales de cátedra o lectivas contratadas y el valor de la diferencia será asumido por el docente.

Las Universidades Públicas del Orden Nacional podrán reconocer las prestaciones sociales económicas y asistenciales del docente de cátedra a la terminación del respectivo período académico teniendo en cuenta las que correspondan al docente de tiempo completo, en la proporción indicada en el presente parágrafo.

PARAGRAFO II. Para el reconocimiento y pago de las prestaciones sociales de los empleados públicos docentes que se retiren de una Universidad Pública del Orden Nacional y se vinculen a otra del mismo orden, se entenderá que hay solución de continuidad cuando entre el retiro y la fecha de la nueva posesión transcurrieren más de quince (15) días hábiles.

SECCION I DE LAS VACACIONES

ARTICULO 22º. Por cada año completo de servicios el personal docente tienen derecho a treinta (30) días de vacaciones de los cuales quince (15) serán hábiles continuos y quince (15) calendario.

PARAGRAFO. Las vacaciones se liquidarán con base en los siguientes valores, siempre y cuando el docente tenga derecho a ellos, en la fecha en la cual inicie el disfrute de aquellas:

- a. La remuneración mensual.
- b. Una doceava (1/12) de la Prima de Servicios.
- c. Una doceava (1/12) de la bonificación por Servicios Prestados.

ARTICULO 23º. Cuando la Universidad conceda vacaciones colectivas, los docentes podrán disfrutarlas por anticipado aún si no se ha causado este derecho.

Cuando se concedan vacaciones colectivas, los empleados públicos docentes que no hayan completado el año continuo de servicio autorizarán por escrito al respectivo pagador de la universidad para que, en caso de que su retiro se cause antes de completar el año de labor, se descuenta de sus emolumentos y prestaciones el valor recibido por descanso vacacional y Prima de Vacaciones.

ARTICULO 24º. Los períodos de vacaciones legales que se causen durante comisiones de estudio no inferiores a un año o por año sabático, se considerarán disfrutadas en el lapso a que se refieran estas situaciones laborales administrativas.

NORMATIVIDAD

ARTICULO 25º. Cuando por necesidades del servicio sea necesario aplazar vacaciones de un docente, el Rector o en quien se delegue dicha facultad, expedirá una resolución motivada y se dejará constancia en la hoja de vida del docente.

PARAGRAFO I. Cuando un docente no hiciera uso de las vacaciones colectivas, no tendrán derecho a ningún reconocimiento posterior de ellas en dinero, salvo las excepciones previstas en el Decreto-Ley 1045 de 1978.

PARAGRAFO II. El otorgamiento de las vacaciones aplazadas se hará igualmente mediante Resolución del Rector o en quien se delegue dicha facultad a solicitud del docente y previo concepto favorable del respectivo decano de facultad, director de departamento, centro o instituto, según el caso.

ARTICULO 26º. La acumulación de vacaciones solamente puede hacerse por períodos correspondientes a dos (2) años por necesidades del servicio y su goce debe decretarse dentro del año calendario siguiente al de su causación. El aplazamiento se decretará por resolución motivada del Rector o en quien se delegue dicha facultad.

SECCION II DE LA PRIMA DE VACACIONES

ARTICULO 27º. Los empleados públicos docentes tienen derecho a una Prima Anual de Vacaciones por cada año de servicio a la Universidad respectiva y se pagará en el mes de diciembre.

ARTICULO 28º. La Prima de Vacaciones será determinada por la suma de los siguientes valores:

- a. Dos tercios (2/3) de la remuneración mensual.
- b. Una doceava (1/12) de La prima de Servicios
- c. Una doceava (1/12) de la Bonificación por Servicios Prestados.

ARTICULO 29º. La prima de vacaciones se pagará completa a quienes hayan estado vinculados durante un (1) año.

Cuando un docente cese en sus funciones y haya cumplido once (11) meses continuos de servicios en la Universidad respectiva, tendrá derecho a que se le reconozca y compense en dinero las correspondientes vacaciones y la Prima de Vacaciones, como si hubiese trabajado el año completo.

SECCION III DE LA BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS

ARTICULO 30º. Los empleados públicos docentes de las Universidades Públicas del orden Nacional tendrán derecho a la Bonificación por Servicios Prestados.

Esta Bonificación se reconocerá a los empleados públicos docentes, cada vez que cumplan un año continuo de servicios.

La Bonificación de que trata el presente artículo es independiente de la remuneración mensual.

ARTICULO 31º. La Bonificación por Servicios Prestados a que tienen derecho los empleados públicos docentes de las Universidades Públicas del Orden Nacional, será equivalente al cincuenta por ciento

(50%) de la remuneración mensual en tiempo completo, cuando ésta no sea superior a ciento ochenta y siete mil treinta pesos (\$187.030) moneda corriente.

Para los demás empleados públicos docentes, la Bonificación por Servicios Prestados será equivalente al treinta y cinco por ciento (35%) de la remuneración mensual en tiempo completo.

ARTICULO 32º. A los empleados públicos docentes a quienes se les venía pagando esta Bonificación en el mes de abril, se les seguirá pagando en el mismo mes de cada año. A los demás se les pagará dentro del mes siguiente a la fecha en la cual cumplan el año de servicio.

PARAGRAFO. El año de servicios continuos se contará a partir de la fecha de posesión del empleado público docente.

SECCION IV DE LA PRIMA DE SERVICIO

ARTICULO 33º. Los empleados públicos docentes tienen derecho a una Prima Anual de Servicio equivalente a treinta (30) días de remuneración mensual, la cual se pagará completa a quienes hayan estado vinculados durante un (1) año.

A los empleados públicos docentes de carrera que hayan estado vinculados por tiempo inferior a un año y siempre que hubieren servido a la Universidad respectiva por lo menos seis (6) meses, se les liquidará proporcionalmente, a razón de una doceava (1/12) parte por cada mes de servicio completo.

Esta prima se cancelará en la segunda quincena de junio del año respectivo y se liquidará con base en los siguientes valores:

- a. La remuneración mensual que corresponda al docente a 30 de abril del año respectivo.
- b. Una doceava (1/12) de la Bonificación por Servicios Prestados cuando ésta se haya causado.

PARAGRAFO. El tiempo para el reconocimiento de la Prima de Servicios de que trata este artículo, comenzará a contarse a partir del 10. de Junio de 1992.

SECCION V DE LA PRIMA DE NAVIDAD

ARTICULO 34º. Los empleados públicos docentes tienen derecho a una Prima Anual de Navidad que se pagará en el mes de diciembre del año correspondiente.

ARTICULO 35º. La Prima de Navidad será determinada por la suma de los siguientes valores:

- a. La remuneración mensual a treinta (30) de noviembre del año respectivo.
- b. Una doceava (1/12) de la Prima de Servicios.
- c. Una doceava (1/12) de la Prima de Vacaciones.
- d. Una doceava (1/12) de la Bonificación por Servicios Prestados.

ARTICULO 36º. La Prima de Navidad se pagará completa a quienes hayan estado vinculados durante un (1) año, y proporcionalmente al

NORMATIVIDAD

tiempo servido a quienes hayan estado vinculados por tiempo menor, a razón de una doceava (1/12) parte por cada mes completo de servicio.

**SECCION VI
DE LAS CESANTIAS**

ARTICULO 37º. Los empleados públicos docentes de las Universidades Públicas del Orden Nacional, continuarán disfrutando del mismo régimen general de cesantías de los empleados públicos, señalado en el Decreto Extraordinario 3118 de 1968.

**SECCION VII
DE LAS PENSIONES**

ARTICULO 38º. Las pensiones y sustituciones pensionales de los empleados públicos docentes de las Universidades Públicas del Orden Nacional se continuarán rigiendo por la Ley 33 de 1985, por las demás leyes expedidas con anterioridad a la vigencia de la Ley 4a. de 1992 y las que las modifiquen o reemplacen.

**SECCION VIII
DE LAS DEMAS PRESTACIONES SOCIALES**

ARTICULO 39º. A los empleados públicos docentes de las Universidades Públicas del Orden Nacional, se les continuarán reconociendo las demás prestaciones sociales establecidas para los empleados públicos de la Rama Ejecutiva del Poder Público, en los mismos términos y condiciones fijados en las leyes vigentes con anterioridad a la expedición del presente decreto.

**CAPITULO VI
DISPOSICIONES ESPECIALES**

ARTICULO 40º. El cincuenta por ciento (50%) de la remuneración mensual de todos los empleados públicos docentes tendrá el carácter de gastos de representación, únicamente para efectos fiscales.

ARTICULO 41º. A más tardar el primero (1º) de diciembre de 1992 el Consejo Superior Universitario, de acuerdo con el Estatuto de Personal Docente, aprobará y pondrá en marcha los sistemas de evaluación para los docentes, expertos y directivos que servirá como base para la aplicación de los artículos 4º, 8º y 14º, siguiendo las pautas que sobre la materia señale el Comité Permanente de Puntaje, establecido en el artículo 48º del presente decreto.

ARTICULO 42º. A partir de la fecha de vigencia de este decreto, a los empleados públicos docentes se les aplicará la escala de viáticos fijada para el Sector Central de la Administración Pública Nacional.

ARTICULO 43º. El Rector, mediante acto administrativo motivado contra el cual sólo procede el recurso de reposición y previa evaluación por los órganos o autoridades competentes, determinará dos (2) veces al año el total de puntos que corresponda a cada docente.

ARTICULO 44º. Ninguna autoridad, a excepción del Gobierno Nacional, podrá establecer o modificar el régimen salarial y prestacional señalado en las normas del presente decreto de conformidad con lo establecido en el artículo 10º de la Ley 4a. de 1992.

ARTICULO 45º. A partir del primero (1º) de enero de 1992, fijase el valor del punto para los empleados públicos docentes de la Universidad Nacional de Colombia y los demás docentes de las Universidades Públicas del Orden Nacional que ingresen a partir de la vigencia del presente decreto en un mil setecientos veinticuatro pesos (\$1.724,00) moneda corriente.

PARAGRAFO I. El valor del punto para el año de 1993, para los empleados públicos docentes de las Universidades Públicas del Orden Nacional, a quienes se aplica el sistema señalado en el presente decreto, será el fijado en este artículo, aumentado en el porcentaje en que se incrementen los salarios de los empleados públicos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.

PARAGRAFO II. Para los cargos docentes en dedicación exclusiva dentro de la Planta de Personal Docente de la Universidad Nacional de Colombia, conforme a lo regulado en el artículo 29 del Decreto Ley 82 de 1980, se seguirá reconociendo un incremento adicional del veintidós por ciento (22%) sobre la remuneración mensual de tiempo completo.

ARTICULO 46º. Los docentes comisionados en cargos académicos administrativos de la Universidad respectiva, conservarán todos los derechos establecidos en el presente decreto.

ARTICULO 47º. Para la aplicación integral del presente decreto los Consejos Superiores de las Universidades Públicas del Orden Nacional expedirán o modificarán los Estatutos de Personal Docente, en un término no superior a noventa (90) días calendario contados desde la fecha de su publicación.

ARTICULO 48º. Para la aplicación coordinada por parte de las Universidades Públicas del Orden Nacional, de los factores a que se refiere el artículo 1o. de este decreto, créase un Comité Permanente de Puntaje con las siguientes funciones:

1. Garantizar la utilización de criterios académicos en la aplicación del sistema.
2. Conducir la búsqueda de la administración de criterios uniformes en la aplicación de los factores.
3. Evaluar la evolución del sistema y sugerir al Gobierno Nacional y a las universidades los ajustes y modificaciones para la racionalización del mismo.
4. Analizar, justipreciar, evaluar y divulgar la información entregada por las Universidades, en relación con la aplicación real de los factores de asignación de puntajes y la metodología utilizada para tal fin.
5. Absolver las consultas que sobre el sistema de aplicación de puntaje establecido en el presente decreto formulen las Universidades Públicas del Orden Nacional.
6. Ejercer las demás que le señale el presente decreto.

ARTICULO 49º. El Comité Permanente de Puntaje estará integrado por:

- El Ministro de Educación Nacional o su delegado, quien lo convocará y presidirá.
- El Ministro de Hacienda y Crédito Público o su delegado.
- El Director General del ICFES o su delegado.
- El Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil o su delegado.
- El Rector de la Universidad Nacional de Colombia o su delegado.
- Dos Rectores de las demás universidades públicas del orden nacional elegidos por ellos mismos, o por la Junta Directiva del ICFES si

NORMATIVIDAD

con treinta (30) días calendario de anticipación a una reunión no han sido elegidos.

- El Director General de COLCIENCIAS o su delegado.
- Dos de los representantes de docentes a los Consejos Superiores de las Universidades Públicas del Orden Nacional, elegidos por ellos mismos.

Este Comité se reunirá por lo menos dos veces al año en los meses de abril y octubre.

El Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación superior - ICFES - ejercerá la Secretaría Técnica del Comité, quien prestará el apoyo y los servicios requeridos.

ARTICULO 50º. Los empleados públicos docentes de las Universidades Públicas del Orden Nacional, excepto los de la Universidad Nacional de Colombia, vinculados a la fecha de expedición del presente Decreto, continuarán gozando del régimen salarial y prestacional que efectivamente se les reconoció y pagó hasta el 31 de diciembre de 1991, con el reajuste del 26.8% fijado para el año de 1992. Sin embargo, podrán acogerse al régimen salarial y prestacional establecido en el presente decreto, mediante manifestación escrita irrevocable dirigida al Rector de la Universidad, dentro de los noventa (90) días calendario siguientes a la publicación del Estatuto de Personal Docente de la respectiva Universidad a que se refiere el artículo 47º del presente decreto.

PARAGRAFO I. A todos los empleados públicos docentes y a los contratados por hora cátedra que se vinculen o reincorporen a partir de la fecha de promulgación del presente Decreto, se les aplicará el régimen salarial y prestacional establecido en él.

PARAGRAFO II. El nuevo régimen salarial y prestacional fijado por el presente decreto produce efectos y será obligatorio para todos los empleados públicos docentes de la Universidad Nacional de Colombia y para los empleados públicos docentes de las Universidades Públicas del Orden Nacional que opten por él desde el primero (1o.) de enero de 1993.

PARAGRAFO III. Transitorio. Las Universidades Públicas del Orden Nacional, dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a la expedición del Estatuto de Personal Docente que haga posible la aplicación del presente decreto, calcularán el total de puntos que con fundamento en su hoja de vida correspondería a todos y cada uno de los docentes si se acogieren al sistema en él previsto, con el fin de facilitar a éstos la selección del régimen salarial y prestacional que prefieren de conformidad con los artículos 47º y 50º del presente régimen.

PARAGRAFO IV. Para el cálculo total de puntos que con fundamento en la evaluación de la hoja de vida le correspondería a los docentes que se acojan al nuevo sistema salarial y prestacional, se procederá por una sola vez de la siguiente forma:

- Se calcularán los puntos establecidos en el artículo 2o.
- Se calcularán los puntos establecidos en el artículo 3o.
- Se determinará el número de años completos de servicio en la universidad respectiva y se multiplicará por los puntos señalados en los artículos 4o. y 14º, según el caso, sin puntaje adicional.
- Se calcularán los puntos por productividad académica en los términos y condiciones del artículo 5o.
- Se sumarán los puntos obtenidos de conformidad con el procedimiento anterior y éste será el total de los puntos para el docente.

PARAGRAFO V. Para el cálculo del puntaje a que tiene derecho cada docente se tendrá en cuenta únicamente la categoría en la que se encuentra a la fecha de expedición del presente Decreto.

ARTICULO 51º. El régimen salarial y prestacional establecido en el presente decreto sólo será aplicable a las Universidades Públicas del Orden Nacional que expidan antes del 1o. de enero de 1993 la Planta de Personal Docente, con base en el criterio de la racionalización de los recursos públicos y su disponibilidad presupuestal, para lo cual se requerirá previamente del certificado de viabilidad presupuestal expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Dirección General del Presupuesto.

ARTICULO 52º. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación, deroga las disposiciones que le sean contrarias y a partir del 1o. de enero de 1993, el decreto 910 de 1992.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dado en Santafé de Bogotá, D. C., a 3 de septiembre de 1992

CESAR GAVIRIA TRUJILLO

El Ministro de Hacienda y Crédito Público,
(Fdo.) **RUDOLF HOMMES RODRIGUEZ**

El Ministro de Educación Nacional,
(Fdo.) **CARLOS HOLMES TRUJILLO**

El Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil,
(Fdo.) **CARLOS HUMBERTO ISAZA RODRIGUEZ** 

RESOLUCION

10942

Septiembre 21 de 1992

"Por la cual se reglamenta el régimen de estímulos a la eficiencia de los empleados públicos del sector administrativo del Departamento Administrativo del Servicio Civil".

El Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil

en uso de sus facultades legales, y en especial de las conferidas por los decretos 1661 y 2750 de 1991, y

CONSIDERANDO:

Que mediante decreto ley 1661 de 1991 se estableció un sistema para otorgar estímulos especiales a los mejores empleados o funcionarios Públicos, reglamentado posteriormente por el decreto 2750 de 1991;

Que para la aplicación y efectivo disfrute de los estímulos mencionados, se hace necesario reglamentar este régimen en el Sector Administrativo del Departamento Administrativo del Servicio Civil,

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO Campo de aplicación: la presente reglamentación se aplica a los empleados que integran los niveles profesional, técnico, administrativo y operativo, sean de libre nombramiento

y remoción o de carrera administrativa del Departamento Administrativo del Servicio Civil y la Escuela Superior de Administración Pública y al personal docente de esta última entidad.

ARTICULO SEGUNDO **Comité de selección interno:** en cada entidad a que se refiere la presente resolución se conformará un comité de selección integrado por el Secretario General, quien lo presidirá, el Subdirector o Jefe de la División Administrativa y un delegado del Director General que no podrá pertenecer a empleo de los niveles objeto de los estímulos. Será función de este comité evaluar, seleccionar y postular ante el comité de selección sectorial un número no superior a diez (10) empleados de la entidad, como candidatos a ser los mejores del año en el sector.

ARTICULO TERCERO **Requisitos para la postulación:** podrán postularse o ser postulados como candidatos beneficiarios de los estímulos a la eficiencia, los empleados que reúnan los siguientes requisitos:

- a) Estar vinculado en forma continua a la respectiva entidad por un término igual o superior a un (1) año;
- b) Acreditar una calificación de servicios equivalente al noventa por ciento (90%), como mínimo, del puntaje total en cada una de las calificaciones realizadas en el año inmediatamente anterior al de la postulación. Para los empleados de libre nombramiento y remoción, se utilizará el instrumento de calificación de servicios aplicable a los empleados de carrera. Dicha calificación solo se tendrá en cuenta para los fines previstos en la presente resolución, y no será objeto de recursos por la vía administrativa. El Consejo Directivo de la ESAP establecerá el sistema de evaluación del desempeño de los docentes, para efectos de su postulación e inscripción, mientras se adopta legalmente el respectivo sistema en forma definitiva.
- c) No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la inscripción o a la selección;
- d) Desempeñar empleos de los niveles profesional, técnico, administrativo u operativo o de docente en la Escuela Superior de Administración Pública.

PARAGRAFO Para efectos del presente artículo se entiende por año inmediatamente anterior, el comprendido entre el 1o. de octubre del año anterior a la inscripción y el 30 de septiembre del año en que se efectúa ésta. No obstante, en cualquier estado del proceso de selección el ser sancionado disciplinariamente constituye causal de exclusión de éste.

ARTICULO CUARTO **Postulación e Inscripción:** la postulación se hará mediante inscripción de los candidatos en la siguiente forma:

- a) Por iniciativa del empleado o por un número mínimo de cinco (5) empleados de la respectiva entidad del sector administrativo; ante el jefe de personal de cada entidad del sector administrativo, mediante formulario debidamente diligenciado suscrito por quien(es) hace(n) la postulación, anexando los documentos que en él se indican;
- b) El término dentro del cual podrá efectuarse la inscripción será del 1o. al 30 de octubre de cada año.

PARAGRAFO 1 En cada entidad del sector administrativo se adoptarán los mecanismos necesarios para la recepción de las inscripciones en sus regionales o seccionales.

PARAGRAFO 2 El jefe de personal o quien haga sus veces se abstendrá de tramitar inscripciones cuyos datos no sean veraces o no estén debidamente sustentados, procediendo a devolver a los interesados la documentación presentada con el fin de que se corrija o complement

y se presente nuevamente dentro del término señalado en el literal b) del presente artículo.

ARTICULO QUINTO **Procedimiento interno de selección:** cerradas las inscripciones el 30 de octubre de cada año, se procederá en la siguiente forma:

1. El jefe de personal o quien haga sus veces, antes del 10 de noviembre de cada año, remitirá al Secretario General de la entidad los formularios con sus anexos, de los candidatos inscritos con la constancia de que cumplen los requisitos señalados en los arts. 3o. y 4o. de la presente resolución.
2. El Secretario General de la entidad, convocará al comité interno de selección para evaluar y seleccionar los candidatos de la entidad, de cuya actuación se levantará acta.
3. Copia del acta respectiva con sus anexos se remitirá a consideración del comité de selección sectorial antes del 20 de Noviembre de cada año.

PARAGRAFO El comité interno de selección para formarse un mejor criterio en la evaluación de los empleados postulados podrá solicitar la información adicional que considere pertinente.

ARTICULO SEXTO **Comité de selección sectorial:** estará integrado por el Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil, quien lo presidirá, el Director General de la Escuela Superior de Administración Pública, el Secretario General y el Director de Bienestar Social del Departamento Administrativo del Servicio Civil y el Secretario General de la Escuela Superior de Administración Pública. Actuará como secretario el jefe de personal del Departamento Administrativo del Servicio Civil o quien haga sus veces.

ARTICULO SEPTIMO **Funciones:** el comité de selección sectorial ejercerá las siguientes funciones:

1. Adoptar el sistema de selección de los diez (10) mejores empleados del sector.
2. Evaluar los candidatos y conformar la lista de los diez (10) mejores.
3. Conformar una lista con los tres (3) mejores, indicando las razones para su postulación, para que el Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil, a través de resolución motivada, designe los empleados que ocuparán el 1o., 2o. y 3o. puesto. Con los siete (7) empleados restantes se conformará la lista de que trata el artículo 14 del decreto 1661/91.

PARAGRAFO La selección a que se refiere el presente artículo se efectuará a más tardar el 30 de noviembre de cada año.

ARTICULO OCTAVO **Factores para la preselección:** para la evaluación y selección de los mejores empleados, el comité interno tendrá en cuenta los siguientes factores:

I. EFICIENTE DESEMPEÑO LABORAL. Entiéndese por tal la satisfacción de los objetivos del área de trabajo o de la entidad, bajo los criterios de oportunidad, cantidad, calidad y economía. Estará conformado por los siguientes aspectos:

1. *Eficacia en el desempeño laboral:* definida como el acierto en la obtención de resultados y su impacto en el usuario (interno o externo).
2. *Sentido de pertenencia a la entidad:* predisposición de ánimo permanente, identificándose con los objetivos de la entidad, estableciendo una relación recíproca entre los propósitos del empleado y los de aquella.

II. CONDICIONES PERSONALES. Es el conjunto de cualidades del empleado que coadyuvan al desarrollo individual e institucional. Estará conformado por los siguientes aspectos:

NORMATIVIDAD

1. *Solidaridad*: disposición que impulsa al empleado a prestar ayuda, colaboración o servicio a los compañeros y a la comunidad en general, en circunstancias personales y laborales.

2. *Firmeza de carácter*: fuerza moral del empleado para actuar de acuerdo con la ética de servicio público y no dejarse abatir frente a circunstancias o situaciones adversas a su desempeño.

3. *Discreción*: sensatez del empleado para formar y emitir juicios y obrar en consecuencia.

4. *Creatividad*: capacidad del empleado para generar y promover la ejecución de ideas y proyectos en beneficio del área de trabajo o de la entidad.

III. COMPETENCIA ESPECIAL. Realizaciones personales del empleado dentro y fuera del ambiente laboral, que contribuyan a la mejor prestación de los servicios e imagen de la entidad. Estará conformado por los siguientes aspectos:

1. *Habilidades o destrezas excepcionales (niveles operativo, administrativo y técnico)*: capacidades y pericias singulares demostradas por el empleado en el ejercicio de sus tareas o funciones.

Producción Intelectual (docentes y nivel profesional): entiéndese por tal los ensayos, investigaciones o libros de autoría del empleado, diferentes a tesis o trabajos para optar determinado título o para satisfacer requisitos del empleo.

2. *Representación institucional en eventos artísticos, deportivos y culturales (dentro y fuera del ambiente laboral)*: se refiere a la participación del empleado, en nombre de la Institución a la que pertenece, en eventos artísticos, deportivos o culturales dentro o fuera del ambiente laboral. La ponderación de los anteriores factores se hará como se establece a continuación:

Factor	Criterios	Puntaje Máximo	Porcentaje
I. Eficiente Desempeño Laboral	1.	50	40%
	2.	50	
Sub-total			
II. Condiciones Personales	1.	25	30%
	2.	25	
	3.	25	
	4.	25	
Sub-total			
III. Competencia Especial	1.	50	30%
	2.	50	
Sub-total			
TOTAL: (Suma de Subtotales)			

PARAGRAFO Los anteriores factores y criterios de evaluación deberán referirse a actividades y al comportamiento del empleado durante el año inmediatamente anterior a la postulación.

ARTICULO NOVENO **Designación de Empleados:** efectuada la selección por el comité de selección sectorial, se procederá así:

a. El Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil con base en la tema de empleados propuesta por el comité de selección designará a quienes ocuparán el 1o., 2o. y 3o. puesto, como los mejores del año en el sector administrativo.

b. La designación se efectuará mediante resolución motivada proferida por el Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil, dentro de los diez (10) días siguientes a la reunión del comité de selección sectorial.

ARTICULO DECIMO **Premio a los Mejores Empleados del Sector Administrativo:** los diez (10) mejores empleados del sector administrativo tendrán los siguientes derechos como premio de estímulo a la eficiencia:

a. El empleado que ocupe el primer puesto, recibirá por parte del Departamento Administrativo del Servicio Civil, una suma equivalente a cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes para el sector oficial, la cual no constituye factor salarial.

b. Los empleados que ocupen el segundo y tercer lugar, recibirán por parte del Departamento Administrativo del Servicio Civil, una suma equivalente a diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes para el sector oficial, la cual no constituye factor salarial.

c. Los empleados que integran la lista de los siete (7) adicionales mejores en cada año para el sector administrativo se harán acreedores a los siguientes beneficios dentro del año siguiente:

1. Mención de honor acompañada de la certificación de que trata el parágrafo 1o. del artículo 10 del decreto 2750/91, expedida por el Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil.

2. Ser llamados en forma prioritaria para la asignación de becas de estudios que el ICETEX otorgue en las universidades nacionales o extranjeras; para lo cual el jefe de personal del Departamento Administrativo del Servicio Civil, o quien haga sus veces, remitirá copia de la respectiva resolución al Director de esta entidad cada año.

3. Ser llamados en forma prioritaria para la asignación de becas de estudios ofrecidas a la entidad del sector administrativo a la cual prestan sus servicios, por entidades nacionales o extranjeras.

4. Exoneración de derechos de matrícula y pensión en los colegios y universidades oficiales en favor de sus hijos.

PARAGRAFO Los beneficios de que tratan los numerales 2, 3 y 4 del presente artículo se concederán en los términos previstos en el artículo 14 del Decreto 1661 de 1991, dentro del año siguiente contado a partir de la conformación de la lista a que hace referencia el literal c.

ARTICULO DECIMO PRIMERO **Disponibilidad Presupuestal:** para hacer efectivas las prestaciones económicas consagradas en la presente resolución, el Departamento Administrativo del Servicio Civil deberá apropiarse dentro de su presupuesto para cada vigencia fiscal una partida equivalente a sesenta (60) salarios mínimos mensuales legales vigentes para el sector oficial.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO **Documentos:** forman parte de la presente resolución los siguientes documentos:

1. Formulario de inscripción.
2. Formulario de evaluación (el cual debe ser utilizado tanto por el comité interno de selección como por el sectorial).
3. Formulario de presentación ante el comité de selección sectorial.

ARTICULO DECIMO TERCERO La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

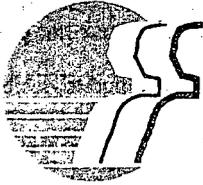
PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Santafé de Bogotá, D.C., a 21 de septiembre de 1992

CARLOS HUMBERTO ISAZA RODRIGUEZ

El Secretario General,
JORGE ELIECER SABAS BEDOYA 

NORMATIVIDAD



República de Colombia
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL
Servicio Civil

Inscripción para
**estímulos a la
eficiencia**

1. IDENTIFICACIÓN

- 1.1 Apellidos y nombres _____
- 1.2 Cédula de ciudadanía No. _____ Expedida en _____
- 1.3 Estado civil _____ Personas a cargo _____
- 1.4 Entidad donde labora _____
Dirección _____ Teléfono No. _____
Ciudad _____ Regional o seccional _____
- 1.5 Cargo _____
- 1.6 Postulado por _____
- 1.7 Fecha de nacimiento _____ Lugar _____
- 1.8 Dirección residencia _____ Teléfono No. _____

2. ESTUDIOS REALIZADOS

	ESTABLECIMIENTO	NO. DE AÑOS	TÍTULO
2.1 Primaria	_____	_____	_____
2.2 Secundaria	_____	_____	_____
2.3 Formación técnica	_____	_____	_____
2.4 Formación tecnológica	_____	_____	_____
2.5 Formación profesional	_____	_____	_____

2.6 FORMACIÓN AVANZADA

- 2.6.1 Especialización _____
- 2.6.2 Maestría _____
- 2.6.3 Otros _____

NORMATIVIDAD

INSCRIPCIÓN PARA ESTÍMULOS A LA EFICIENCIA

HOJA No. 2

2.7 CURSOS DE CAPACITACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN		
NOMBRE	ENTIDAD	DURACIÓN
2.7.1	_____	_____
2.7.2	_____	_____
2.7.3	_____	_____
2.7.4	_____	_____
2.7.5	_____	_____
3. EXPERIENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO		
ENTIDAD	CARGO	DURACIÓN
3.1	_____	_____
3.2	_____	_____
3.3	_____	_____
3.4	_____	_____
3.5	_____	_____
4. ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD		
4.1	Fecha de ingreso _____	No. de años _____
5. CALIFICACIONES DE SERVICIOS AÑO ANTERIOR A LA POSTULACIÓN		
Período:	_____	Puntaje: _____
Período:	_____	Puntaje: _____
6. APORTES PERSONALES RELEVANTES		
6.1	En el cargo _____	

7. DEMÁS MÉRITOS ESPECIALES		
7.1.	Artículos en revistas o periódicos _____	
7.2	Libros _____	
7.3	Documentos varios _____	
7.4	Condecoraciones _____	
7.5	Otras distinciones _____	



8. ACTIVIDADES CULTURALES O DEPORTIVAS

8.1 Eventos culturales en que ha participado _____

8.2 Eventos deportivos en que ha participado _____

9. Fundamentos de la postulación: (El concepto de eficacia deberá demostrarse en la siguiente forma: a) Relación de acciones, ejecuciones, realizaciones durante el último año. b) Concepto sobre el particular cumplido por el jefe inmediato y superior del jefe inmediato. Las condiciones personales se acreditarán mediante concepto escrito del jefe inmediato sobre cada una de los aspectos señalados en la presente resolución.

FIRMAS DE LOS FUNCIONARIOS POSTULANTES:

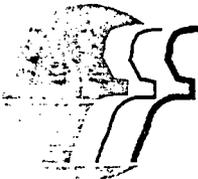
C.C. No.

CONSTANCIA VERIFICACIÓN INFORMACIÓN:

El jefe de Personal (o quien haga sus veces) hace constar: Que la información suministrada fue verificada por esta dependencia con la hoja de vida del funcionario postulado y/o los documentos que se aportaron con la inscripción.

Nota: La información contenida en los numerales 6, 7 y 8 deberá acreditarse con los documentos pertinentes. La relacionada con los demás numerales deberá acreditarse únicamente en los eventos en que ésta no conste en la hoja de vida del empleado.

NORMATIVIDAD

 <p>República de Colombia DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL Servicio Civil</p>	<p>Formulario de evaluación</p>
--	--

Nombre del funcionario _____

Identificación _____

Cargo: denominación, código y grado _____

Entidad del Sector Administrativo _____

FACTOR	CRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO	PORCENTAJE
I. Eficiente Desempeño Laboral	1. Eficacia		40 %
	2. Sentido de Pertenencia		
	SUB TOTAL		
II. Condiciones Personales	1. Solidaridad		30 %
	2. Firmeza de Carácter		
	3. Discreción		
	SUB TOTAL		
III. Competencia Especial	1. - Habilidades o destrezas - Producción intelectual		30 %
	2. Representación Institucional		
	SUB TOTAL		
TOTAL (SUMA DE SUB TOTALES)			

Firman:

Comité de Selección Interno (o sectorial)

NI

uevamente

Compilación de Normas

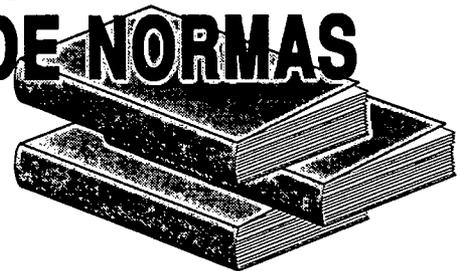
El Departamento Administrativo del Servicio Civil presenta a las entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público, a los profesionales del derecho, catedráticos y ciudadanía en general, la nueva edición de compilación de normas sobre administración de personal, que tiene como finalidad mantener actualizados a sus lectores sobre la normatividad correspondiente a los diferentes temas que componen las situaciones propias de los servidores del Estado.

Metodológicamente aparece distribuida en cuatro capítulos, el primero de ellos contempla los decretos sobre organización de la administración pública, los tres restantes contienen lo relativo a la administración de personal, régimen prestacional, requisitos y funciones para el desempeño de los diferentes cargos y finalmente un aparte que contiene decretos con disposiciones contenitivas de interés general.

Esperamos que esta publicación sea una contribución efectiva que facilite la correcta aplicación de las normas en ella contenidas.

La Compilación de Normas sobre Administración de Personal, tiene un valor de \$ 8.000.00, dinero que se debe consignar en las cuentas a favor del Fondo Nacional de Bienestar Social, en el Banco Cafetero en la cuenta No. 04401198-9 de la sucursal La Candelaria o Banco Popular, cuenta No. 05003061-8 de la sucursal Bogotá y entregar el recibo de consignación en la Oficina de Servicios Generales, 5o. piso del Departamento. 

COMPILACION DE NORMAS



DE PERSONAL AL SERVICIO
DE LA RAMA EJECUTIVA DEL PODER PUBLICO

AGENDA BIBLIOGRAFICA

Experiencias innovadoras en Organización y Gestión del Estado

Reformas y Nuevas Modalidades de Intervención del Estado en el Sector Social

Esta nueva entrega de la publicación Reformas y Nuevas Modalidades de Intervención del Estado en el Sector Social, perteneciente a la colección "Reportes de avances" recoge las experiencias nacionales sobre reforma y modernización del Estado de varios países iberoamericanos.

Además ofrece información referente a los fondos de inversión social en Bolivia, Chile, Honduras y Venezuela, detallada bajo los siguientes aspectos:

- Datos básicos del contexto: Datos socioeconómicos y contexto institucional.
- Antecedentes
- Ubicación temporal
- Descripción general del Fondo: status jurídico, estructura organizativa, persona, fuentes de recursos, y mecanismos de vinculación con el gobierno central y otras instancias.
- Objetivos
- Principios operativos
- Programas y ámbitos de acción
- Metodología
- Resultados

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Centro de Documentación y Análisis de Información. Reformas y Nuevas Modalidades de Intervención del Estado en el Sector Social. Caracas: CLAD, 1992.

La Gerencia del Mejoramiento Continuo en el Sector Público Colombiano

La Gerencia del Mejoramiento Continuo en el Sector Público Colombiano, de Jorge Hernán Cárdenas S., Director Ejecutivo de la Asociación Colombiana para la Modernización del Estado, es el título del Cuadernillo Nº 33 de la ESAP, cuyo objetivo es precisar el concepto del enfoque gerencial de la calidad o del Control Total de la Calidad -CTC-, base del mejoramiento continuo, discutiendo las condiciones en que se puede desarrollar y proponiendo a su vez un esquema para ser utilizado en las entidades públicas nacionales, basándose en la experiencia del sector privado.

El libro se desarrolla en tres capítulos en los cuales se encuentra desde la definición de la calidad hasta el planteamiento sobre la conveniencia de instituir un Programa Nacional de Promoción de la Calidad y de la filosofía del mejoramiento continuo en los organismos gubernamentales.

En el primer capítulo se define claramente qué es calidad y se analiza la perspectiva histórica del Control Total de la Calidad para un mejor entendimiento de los conceptos. Luego, en el segundo capítulo, se estudian algunas sugerencias para adoptar este enfoque gerencial, y en la tercera parte se trazan algunas estrategias nacionales para promoverlo en el sector público, tomando como ejemplo instituciones del Estado Colombiano.

Además, la obra contiene una serie de anexos y figuras que buscan orientar de una manera clara el talento de funcionarios y ejecutivos del nivel nacional, departamental y municipal hacia esta filosofía.

CARDENAS S., Jorge Hernán. ESAP, 97 p., 1992



Adpostal

ESTOS SON NUESTROS SERVICIOS ¡UTILICÉLOS!

- SERVICIO DE CORREO ORDINARIO
- SERVICIO DE CORREO CERTIFICADO
- SERVICIO DE CERTIFICADO ESPECIAL
- SERVICIO ENCOMIENDAS ASEGURADAS
- ENCOMIENDAS CONTRA REEMBOLSO
- SERVICIO CARTAS ASEGURADAS
- SERVICIO DE FILATELIA
- SERVICIO DE GIROS
- SERVICIO ELECTRÓNICO BUROFAX
- SERVICIO INTERNACIONAL APR/SAL
- SERVICIO "CORRA"
- SERVICIO RESPUESTA COMERCIAL
- SERVICIO TARIFA POSTAL REDUCIDA
- SERVICIOS ESPECIALES

TELÉFONOS PARA QUEJAS Y RECLAMOS
334 0304 - 341 5536 Santafé de Bogotá

Cuente con nosotros
Hay que creer en los correos de Colombia

TODOS PERTENECEMOS A UN CLUB



donde encontramos...

Hotel	Bolera
Cafeterías	Gimnasio
Restaurante	Bar - Discoteca

Parque infantil
Amplios parqueaderos
Piscina olímpica e infantil
Salones para conferencias
Salas para seminarios y exposiciones
Canchas de baloncesto, fútbol, tejo, tenis, voleibol

CLUB DE EMPLEADOS OFICIALES

Informes y reservaciones
Calle 63 47-06 ☎ 250 0100 - 250 0488 Santafé de Bogotá D.C.

LEA EN NUESTRA LEA PROXIMA EDICION

La administración
pública en
América Latina

Las finanzas
territoriales

Compromiso:
factor de
productividad
organizacional

Burocracia y
participación