

FF1-01325

# CARTA ADMINISTRATIVA

Revista del Departamento Administrativo de la Función Pública ISSN 0120-393X Tarifa Postal Reducida No. 319 - Santafé de Bogotá, Abril - Junio 1996 - No. 84

Número

84

Código  
DISCIPLINARIO ÚNICO

EVALUACION DEL  
Desempeño

Del 1 al 15 de septiembre de cada año es la

C A L I F I C A C I O N D E

---

S E R V I C I O S

*Evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño  
debe ser imparcial, objetiva y  
transparente.

Los méritos y la eficiencia,  
base de la estabilidad y  
promoción de los funcionarios



República de Colombia  
Departamento Administrativo de la  
**Función Pública**

**COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL**

Línea gratuita de atención al cliente

**9 8 0 0 - 1 7 7 7 0**

**ES EL TIEMPO DE LA GENTE**

# SUMARIO

## OPINION

Editorial	5
-----------	---

## ACTUALIDAD

Breves consideraciones sobre el Código Disciplinario Unico	6
Nuevo Director en el Departamento	8
Subdirectora General del DAFP	8
Director de la ESAP	8
Convenio entre la Policía y el DAFP	9
¿Qué es Gerencia Pública?	9
Hablemos de Bienestar	11
El Papel de las Juntas Directivas del Estado	13
El Departamento en Honduras	17

## FUNCION PUBLICA

El Análisis de Antecedentes	21
La Selección Instrumento de Gestión	23
Inscripción Extraordinaria en Carrera Administrativa	25
Evaluación del Desempeño: Más allá del ritual	28
Nuevo enfoque de la Evaluación del Desempeño Laboral para los empleados de Carrera Administrativa	32
¿Conserva la Comisión Nacional del Servicio Civil las facultades disciplinarias que le otorgó la Ley 27 de 1992?	36
El ascenso en la Carrera consagrado en la Ley 190 de 1995	38

## DOCTRINA

¿En qué caso la experiencia no compensa el título de postgrado?	40
Auxilio y licencia de maternidad ¿Se pueden reconocer al padre en caso de fallecimiento de la madre durante el post-parto?	42
Pago proporcional de la Prima de Servicios	44
La calificación de servicios no puede delegarse en personal vinculado mediante contrato de trabajo	45
Incorporación de empleados con ocasión de la modificación de las Plantas de Personal	46

## JURISPRUDENCIA

Aplicación de la Ley 190 de 1995 a los Servidores Públicos	50
--	----

## COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

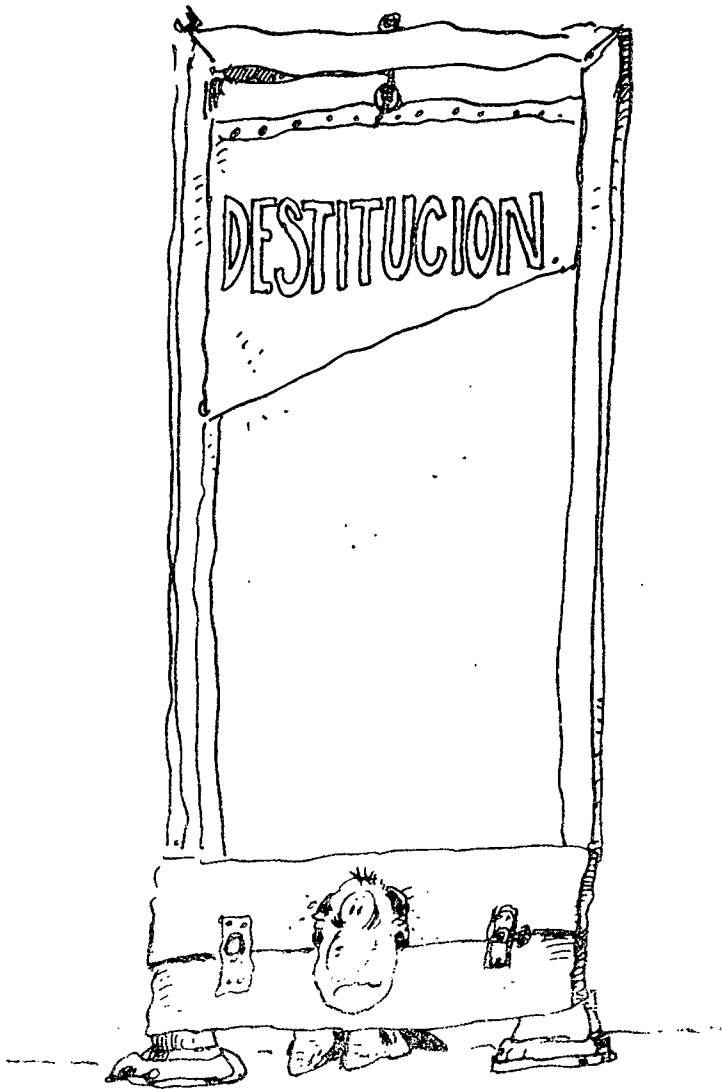
Acuerdo Nº 14 de 12 de marzo de 1996	52
Acuerdo Nº 15 de 18 de marzo de 1996	54
Circular Nº 5000-15	56
Circular Nº 5000-16	58
Circular Nº 5000-18	59

## NORMATIVIDAD

Decreto 2329 de diciembre 29 de 1995	61
--------------------------------------	----

AGENDA BIBLIOGRAFICA	69
----------------------	----

OPINION



# EDITORIAL

En ocasión de la 50 sesión de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en torno al tema "Administración Pública y Desarrollo", en la cual el Gobierno Nacional se hizo presente, se pudo constatar que existe un amplio consenso acerca de la importancia trascendental, para los próximos años, que revisten todas las iniciativas orientadas a dar aplicación y a dinamizar los postulados, principios y prácticas que constituyen el Buen Gobierno.

Restablecer, reestructurar, reconstruir y reinventar la administración pública, son propuestas que se encuentran en curso en muchos países de diferentes niveles de desarrollo. Ello se debe a que se ha encontrado que existe una correlación muy alta entre el funcionamiento del sector público, la estabilidad política y el crecimiento económico. Así mismo, los modelos de organizaciones públicas tradicionales jerarquizadas están siendo reemplazados por enfoques que dan paso a la desconcentración, descentralización, desburocratización y fomento de la participación.

Un buen gobierno no es entonces necesariamente el más grande. Es aquel que facilita el clima para los negocios productivos, se concentra directamente en muy pocas cosas esenciales, se fundamenta en estructuras democráticas sólidas, fomenta la justicia social y promueve un amplio rango de reformas estructurales adaptadas a las complejas particularidades de cada nación.

Dentro de dichas reformas, merecen resaltarse aquellas destinadas al mejoramiento de la estructura y funcionamiento del servicio civil o función pública, sin lo cual no es posible llevar a cabo una buena gestión. Así lo han reconocido los países que marcan el ritmo del progreso. Razón tienen muchos teóricos al considerar el talento humano como el recurso más valioso de las modernas organizaciones. Corresponde a los gobiernos adoptar las medidas conducentes a la plena expansión del potencial de los servidores públicos, en función de la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Lo anterior significa, como lo ha recomendado la misión de expertos de las Naciones Unidas, establecer sistemas y prácticas eficaces de gerencia de recursos humanos fundados en el mérito, el rendimiento, la rendición de cuentas, la honestidad, la flexibilidad, la transparencia y la capacidad de respuesta. Así mismo, los dirigentes deberán considerar el desarrollo del personal como prioridad estratégica e involucrarse ellos mismos en los procesos de aprendizaje.

En este sentido, estamos impulsando mejoras en la concepción y en la dotación de instrumentos de administración de personal, que hagan posible incorporar las recomendaciones de experiencias exitosas sobre la materia y adaptarlas, de manera responsable y creativa, a las condiciones propias de nuestra administración pública. Una muestra de tales intentos es la que en esta edición ofrecemos a nuestros lectores.



República de Colombia  
Departamento Administrativo de la  
**Función Pública**

**CARTA ADMINISTRATIVA No. 84**

*Abril - Junio de 1996*

EDGAR ALFONSO GONZALEZ SALAS  
*Director*

*Coordinación Editorial*  
RICARDO CAÑON FAJARDO

*Comité Editorial*  
EDGAR ALFONSO GONZALEZ SALAS  
RODRIGO ALONSO VERA JAIMES  
BERNARDO GUERRERO LOZANO  
FABIOLA OBANDO RAMIREZ  
DARIO CORREA URIBE  
FABIO MANUEL GUZMAN ROJAS  
RICARDO CAÑON FAJARDO  
JUAN PABLO TOBON CORREA  
FERNANDO GONZALEZ RODRIGUEZ  
ANA VICTORIA CRIALES MARTINEZ

*Diseño y Autoedición*  
GABRIELA OSORIO VALDERRAMA

*Textos*  
DOLLY CLARO LUNA  
MARIA ELENA PEREZ  
*Corrección de Textos*  
GABRIELA OSORIO VALDERRAMA

*Fotografía*  
ARCHIVO OFICINA DE COMUNICACIONES

*Diseño Portadas*  
JAVIER ALONSO OLIVOS FLOREZ

*Coordinación y Producción Editorial*  
OFICINA DE COMUNICACIONES  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
DE LA FUNCION PUBLICA  
Carrera 6a. No. 12-62 Oficina 707  
Teléfonos: 334 40 80 - 334 00 37

*Circulación y Suscripciones*  
ESCUELA SUPERIOR  
DE ADMINISTRACION PUBLICA  
Secretaría General  
Diagonal 40 No. 46 A 37 -CAN-

*Impresión*  
CENTRO DE PUBLICACIONES - ESAP

*Tiraje. 1.500 ejemplares*  
ISSN: 0120-195X  
*Tarifa Postal No. 319*  
*Santate de Bogota. Junio de 1996*

*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.*

**ACTUALIDAD**

# Breves consideraciones sobre el Código Disciplinario Unico

*Procuraduría General de la Nación*

a Ley 200 de 1995, conocida ya en el ámbito jurídico del país con el nombre de **Código Disciplinario Unico** y que comenzó su vigencia el día 4 de octubre del año inmediatamente anterior, se convirtió en el estatuto que rige la conducta de los servidores públicos y de las personas que transitoriamente ejercen la función pública, en sus relaciones con el Estado.

Esta ley puso término a la costumbre que se había aclimatado en el pasado consistente en que los diversos sectores de la administración lograban la expedición de normas con fuerza de ley, por medio de las cuales se establecían sus regímenes disciplinarios, proceso desordenado y anárquico creador de privilegios que arrasaron con el principio de igualdad que dispone, frente a relaciones análogas o similares, tratamientos semejantes.

ACTUALIDAD

Ahora bien, la Ley 200 de 1995 es una ley como las demás que expide el Congreso de la República, ni mejor ni peor. Como obra humana no aspira a ser perfecta, le han encontrado algunas incoherencias, vacíos, lagunas y dificultades para su aplicación, como a casi todas, pero no se puede olvidar que el derecho se complementa gracias a la labor del jurista y de los aplicadores de la ley.

Los aspectos que a continuación se ponen de manifiesto, sin pretensión exhaustiva, evidencian sin duda ventajas y aciertos, que de buena manera atemperan en parte las críticas que desde algunas trincheras se le han disparado, no obstante su corta edad.

- La parte General encierra los denominados principios rectores que constituyen los parámetros y criterios de orientación filosófica-jurídica de toda la ley disciplinaria y sirven como herramientas fundamentales para la correcta interpretación de todas y cada una de sus normas.

- La transposición del debido proceso consagrado en el artículo 29 de la Constitución Política al Código Disciplinario, aceptado universalmente para todos los procedimientos sancionatorios, es uno de los mejores aportes a su orientación garantista sin que haya descuidado como finalidad del procedimiento el logro de los fines y cometidos del Estado.

- Proscripción de la responsabilidad objetiva a cambio del reconocimiento e implantación de la subjetiva, cimentada en el dolo o la culpa como fundamentos de la culpabilidad y, por ende, de la sanción.

- Inclusión de causales de justificación de la conducta, corolario obligado del reconocimiento de la culpabilidad, sobre el dolo o la culpa.

- Alindramiento y diferenciación de los controles disciplinarios interno y externo. El primero a cargo de las ramas y órganos del Estado, ejercido bajo la dirección del respectivo Jefe de la agencia estatal y el último, como responsabilidad permanente de la Procuraduría General de la Nación, que lo ejerce preferentemente, adelanta las correspondientes investigaciones e impone las sanciones de acuerdo con la ley a quienes desempeñan funciones públicas, incluidas las de elección popular.

- Con criterios definidos hace la calificación de las faltas y la clasificación de las sanciones con absoluto respeto por el principio de la proporcionalidad que la Corte Constitucional ha reiterado como aspecto fundamental del debido proceso en todo tipo de procedimientos sancionatorios.

- Reconoce y garantiza expresamente el fuero constitucional para los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, Consejo de Estado, Corte Constitucional y Fiscal General de la Nación mediante la creación de un procedimiento específico al cual debe ceñirse el Congreso de la República en las investigaciones que contra los funcionarios anteriores adelante por hechos configurativos de indignidad por mala conducta.

Igualmente, normatizó el concepto de indignidad por mala conducta al señalar como hechos que la configuran las faltas gravísimas previstas en el artículo 25.

- Reguló de manera completa la acción disciplinaria por sus notas características, las formas de iniciación y de extinción así como la posibilidad de renunciar a la prescripción por parte del implicado.

- Creó dos procedimientos para la investigación y fallo de las faltas, uno verbal para las leves y para los eventos en que el implicado reconoce la comisión de su conducta reprochable disciplinariamente, antes de que se profiera el auto de cargos y también cuando haya sido sorprendido en el momento de cometerla.

- El otro es el ordinario, el cual rige para la investigación y fallo de las faltas calificadas de graves o gravísimas, que a diferencia del anterior previó las dos instancias.

- Dio al Procurador General de la Nación funciones jurisdiccionales para el ejercicio de las atribuciones de policía judicial establecidas en la Carta, limitándolas únicamente al aseguramiento y práctica de pruebas.

Este conjunto de previsiones del Código Disciplinario Único, que como ya se dijo, no pretende agotar la materia, avala generosamente sus bondades.

## Nuevo Director en el Departamento

cientemente fue nombrado como nuevo Director del Departamento Administrativo de la Función Pública el doctor Edgar Alfonso González Salas, quien se propone reorientar la productividad de las entidades haciendo énfasis en planes institucionales y definiendo programas y tareas a los funcionarios, que permitan evaluar su desempeño y juzgar su rendimiento.

La iniciativa además busca un equilibrio administrativo de las entidades del orden territorial, con el sistema general de la administración nacional y paralelamente capacitar al servidor público para responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, potencializando todos los recursos de la entidad para la cual presta sus servicios.

Frente a ese nuevo reto, el Departamento Administrativo de la Función Pública, como ente rector de la administración de personal al servicio del Estado y de la función pública en un sentido más amplio, se posicionará como el "cerebro" de la planeación administrativa y orientador de las políticas de la Administración Pública del Estado y de sus principales reformas y procesos de gestión.



Edgar Alfonso González Salas  
Director del DAFP

## Subdirectora General del DAFP



ngela Piedad Arenas Porras es la nueva Subdirectora General del Departamento Administrativo de la Función Pública. Abogada de la Universidad Nacional y especializada en Derecho Laboral; cuenta con una amplia trayectoria al servicio en el sector público.

Se ha desempeñado como Asistente del Director de la Aeronáutica Civil, Jefe de la División de Autorización de Expedición de Actos Administrativos de la Oficina Jurídica del Ministerio de Salud, Jefe de la Oficina Jurídica de dicho ministerio y Secretaria General de la Superintendencia Nacional de Salud.

Angela Piedad Arenas Porras  
Subdirectora del DAFP

## Director de la ESAP



Hernando Roa Suárez  
Director de la ESAP

ernando Roa Suárez fue designado como nuevo Director de la Escuela Superior de Administración Pública. Es doctor en Derecho y Socio-Economía, especialista en Ciencia Política y Alta Dirección del Estado, Magister en Desarrollo Económico Latinoamericano y catedrático.

El doctor Roa Suárez se propone trabajar en la coordinación institucional entre el DAFP, la ESAP, los Ministerios del Interior, Comunicaciones, Educación, Hacienda y la Cancillería, con el fin de realizar un trabajo coherente y permanente de capacitación del factor humano, desarrollando nuevas tecnologías comunicativas para cubrir a cerca de un millón de funcionarios al servicio del Estado. De la misma manera, una de sus prioridades es la planificación del plan de desarrollo de la Escuela para los próximos tres años, con miras a lograr la internacionalización de la ESAP.



# Convenio entre la Policía y el DAFP

El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, Edgar Alfonso González Salas y el Director General de la Policía Nacional, Mayor General Rosso José Serrano Cadena, suscribieron el pasado 30 de mayo, un Convenio Interinstitucional de Cooperación para el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación del proyecto "Una Nueva Cultura del Trabajo", que forma parte del Plan de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional de la Policía. El acto contó con la asistencia del Ministro de Defensa, Juan Carlos Esguerra Portocarrero.

Dicho proyecto está dirigido a reorientar la naturaleza y el funcionamiento de la gestión planificadora de la Policía, para constituir la en una práctica ordinaria inherente al funcionamiento en general, de todas las áreas, dependencias y grupos de trabajo. El Departamento Administrativo de la Función Pública pretende acogerlo como un plan piloto, para lo cual suministrará el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación, para poder hacerlo extensivo a otras organizaciones públicas.



De izquierda a derecha, el Director del Departamento, Edgar Alfonso González Salas, el Ministro de Defensa, Juan Carlos Esguerra Portocarrero, y el Director de la Policía Nacional, Mayor General Rosso José Serrano Cadena.

## ¿Qué es Gerencia Pública?

**Juan Pablo Tobón C.**

*Jefe Oficina Control Interno DAFP*

El rezago del Estado como ente organizacional y la poca claridad de la misión que le corresponde desarrollar, han generado en la gente un clima de incertidumbre y poca credibilidad frente a su gestión institucional y el cumplimiento de sus objetivos sociales.

La búsqueda de un mejor desempeño del Estado ha conducido a varias reformas en el sector público colombiano durante las últimas décadas: en 1981 y 1982 existió el Comité de desburocratización o Comité Colombia Agil; en el gobierno del Dr. Betancur fue la Comisión Colombia Eficiente; y en 1986 el presidente Barco creó la Comisión para la Reforma de la Administración Pública.

A partir del gobierno del Dr. Cesar Gaviria, entra en la agenda del alto gobierno

el tema de la modernización de las agencias estatales y del estado en su conjunto. Para tal efecto se crea la Consejería Presidencial para la Modernización del Estado. Esta consejería básicamente enfocó su trabajo a reestructuraciones del nivel central del gobierno, intentando recomponer el mapa de las instituciones públicas del nivel central, con base en los grandes lineamientos del gobierno colombiano. Aparte de economizar, reducir el tamaño del estado, profundización del proceso descentralista, simplificación de trámites y procesos; todo ello buscando el logro de los objetivos institucionales y de los principios de eficacia, eficiencia y economía entre otros, consagrados en la misma Constitución.

De la misma manera el nuevo gobierno del Dr. Samper, a través del Consejo para el

Mejoramiento de la Gestión Pública, presidido por el señor Vicepresidente de la República, diseñó y presentó el plan del Gobierno Nacional para el mejoramiento de la Gestión Pública, "UN TRATO HECHO", cuyo objetivo es el de promover en las organizaciones del Estado la interiorización de una cultura del servicio y el mejoramiento permanente de la gestión, como medio para la obtención de resultados que respondan de manera efectiva a las necesidades de los ciudadanos.

Este proceso abrió las compuertas del país para que se empezara a hablar de gerencia pública, sin embargo consideramos que el tema no ha sido abordado desde una óptica que le dé su carácter específico y lo analice en todas sus posibilidades.

Desde dos perspectivas diferentes hemos visto la aproximación al tema: empresarios y gerentes privados han simplificado el problema a la afirmación de que las instituciones públicas deben manejarse con criterio de empresa privada y aplicárseles sus modelos de decisión y operación. Desde la otra orilla, actores políticos tradicionales de la noche a la mañana presentan a la gerencia pública como su propuesta de gestión pública, olvidando que han sido ellos uno de los principales obstáculos para que en el país no se haya dado, o se dé precariamente la gerencia pública. Podría decirse que la visión parcial del problema, en el caso de los empresarios, se debe a su desconocimiento de lo público en forma global y en el de los políticos a su desconocimiento de la gestión empresarial.

**Gerencia Pública** se compone de dos palabras. Para los efectos de este artículo consideramos la gerencia como la actividad de dirección de una unidad de gestión; como una manera de asumir el mundo del trabajo y la vida de las organizaciones. A través de la gerencia, se coordina un grupo humano y unos recursos (conocimiento agregado, bienes materiales y dinero) en torno a un objetivo común, para generar un significativo valor agregado. Cuando hablamos de lo público hacemos referencia a aquellos aspectos de la vida del hombre y la sociedad que afectan a todo un colectivo social. De esta manera la **Gerencia Pública** nos refiere a los asuntos sociales que son de interés general y los cuales son administrados y tramitados por el estado, a través de sus instituciones y empresas estatales. La **Gerencia Pública** es la dirección y gerencia de los acuerdos básicos de la sociedad en la administración pública social.

La complejidad creciente, para nuestro caso concreto la colombiana, exige entes gubernamentales que respondan a las demandas ciudadanas. Nuestro país requiere de instituciones públicas y dirigentes con una visión de líderes que impulsen preponderantemente la generación de equi-

librio social y desarrollo colectivo. ¿Cómo han de conducirse estas instituciones y estos dirigentes para responder a estos desafíos? Es aquí donde la **Gerencia Pública** juega su papel definitivo.

En 1992, los norteamericanos David Osborne y Ted Gaebler publican lo que podríamos llamar un "Best Seller" de la gestión gubernamental; en su libro "La Reinención del Gobierno" (Paidós, Barcelona 1994) recogen las experiencias más novedosas y exitosas de gobierno en Norteamérica. Una de sus conclusiones es que el gobierno debe ser empresario. ¿Qué quisieron decir con esto? No es que el gobierno retomara esferas de la producción, que como se ha probado no es el más indicado para desarrollarlas. Cuando se habla del gobierno como empresario se quiere decir que éste debe comportarse, en cada una de sus unidades de gestión, potenciando sus recursos al máximo posible y creando continuamente (imaginación) soluciones nuevas ante las demandas que recibe de la sociedad.

Esta mirada empresarial de lo público implica un cambio radical en el estilo de dirección y liderazgo en las organizaciones públicas, sintonizándose con las más modernas tendencias como el empoderamiento, la generación de una visión colectiva, compromiso y movilización de la inteligencia. Un liderazgo facilitador de logros colectivos. La desregulación pública es punto central de este enfoque. La permanente formación y capacitación de los funcionarios públicos, ejercicios de reingeniería, benchmarking y planeación flexible hacen parte también de esta mirada. Al igual que la implementación de un buen sistema de proyectos de gestión, por medio del establecimiento de estrategias de excelencia y de calidad, tanto en la prestación del servicio como en la organización integral de las entidades.

Donde debe haber una profunda comprensión, para aquellos interesados en la gestión de lo público, es en el carácter político de esta actividad. Entendemos por

político, la regulación y trámite de la multiplicidad de intereses y poderes que se entrecruzan en la sociedad. Si se desconoce esta característica intrínseca a lo público se fracasará en su gestión.

El clientelismo político ha sido y es el principal obstáculo para producir gerencia pública. Las instituciones públicas son utilizadas para reproducir poderes políticos fraccionados con toda una red sofisticada de prácticas disfuncionales para el servicio público. De otra parte, se hace necesario un compromiso compartido, de política integral armónica, entre el ciudadano común y las organizaciones públicas recordando que el primero ya posee instrumentos de evaluación, seguimiento y reclamo como lo son las veedurías ciudadanas, el derecho de petición y la acción de tutela, la presunción de la buena fe del ciudadano, todos estos instrumentos consagrados en la Constitución de 1991 brindan la oportunidad de que el ciudadano juegue un papel activo en todas las etapas del proceso administrativo.

Por último es preciso anotar que la gerencia pública debe ir de la mano de otras variables del proceso de modernización estatal, tales como la redefinición de los partidos políticos, el fortalecimiento de los actores sociales, altos niveles de participación y concertación y la redistribución del poder económico y social del país.

Queremos dejar al lector estos interrogantes abiertos, en cuya exploración estamos comprometidos quienes queremos una mejor sociedad:

1. ¿Cuál es la política social del futuro?
2. ¿Cuáles es la gestión pública del futuro?
3. ¿Cuáles serían las estrategias de excelencia y de calidad para desarrollar por la prestación del servicio por parte de las entidades estatales?
4. ¿Cómo crear o generar una nueva estructura mental (actitud) en los funcionarios al servicio del Estado?

Solo podemos anticipar algo, que estas actividades serán muy distintas a como se ejercen hoy en día.

# Hablemos de Bienestar



**Consuelo Giraldo Giraldo**

*Directora Técnica del DAFP*

oy en día, cuando en el mundo se han llevado a cabo grandes procesos de globalización, privatización y descentralización, y vemos como constante una interrelación mutua entre lo social, lo económico, lo psicológico y lo ambiental, entre otros, en que la tecnología ha invadido todo lugar agilizando los procesos de trabajo y acelerando su ritmo, en que la materia prevalece sobre el espíritu..., se hace necesario desarrollar la capacidad de crear el bienestar dentro de nosotros mismos con una perspectiva holística — que el modelo mecanicista no nos puede ofrecer, para comprender el mundo en el que nos desenvolvemos como también para contribuir al bienestar de las personas que nos rodean.

Por tanto, es importante adquirir una nueva visión de la realidad, una transformación de nuestro pensamiento, de nuestras percepciones, de nuestras creencias e implantar un nuevo modelo de convivencia, de participación y de colaboración con los demás, con la organización y con el mundo en general.

Este cambio puede generarse al interior de las organizaciones con funcionarios flexibles en lugar de rígidos, incluyen-

tes en lugar de excluyentes y cosmocéntricos en lugar de egocéntricos. Un funcionario más comprometido consigo mismo, con la organización y con el país.

Para ello es fundamental producir cambios en nuestros pensamientos, acciones y sentimientos, ya que nuestras diferentes maneras de pensar y, en particular, los supuestos o modelos mentales, afectan la organización aún sin percibirlo.

La palabra "bienestar" tiene implícita su propia definición, no hacen falta tratados extensos para definirla, pero científicamente sus implicaciones son filosóficas, ideológicas y sociológicas.

En las entidades este propósito se concibió como estrategias de compensación a las necesidades no satisfechas de los funcionarios a través de acciones asistencialistas y paternalistas, actuando más como factores de mantenimiento que como factores de motivación, creando insatisfacción en los funcionarios y generando tensiones al interior del ambiente laboral. Es por ello que se busca hacer desaparecer ese estado de insatisfacción.

Entonces el bienestar es hoy parte integrante de los recursos humanos y es así como las entidades vienen ejecutando programas que procuran el desarrollo físico, espiritual, psicológico y social de sus funcionarios, atendiendo las necesidades superiores derivadas de su condición de ser, manejándolo racionalmente con criterio de integridad. Estos programas están orientados a crear un positivo ambiente de trabajo en el cual las relaciones puedan desarrollarse armoniosamente.

... "Max Neef plantea el bienestar como el rescate de la dimensión humana a partir de la satisfacción de las necesidades fundamentales aplicables a toda cultura y a cualquier período histórico. Estas necesidades deben satisfacer los aspectos de subsistencia o necesidades básicas: alimentación, vivienda, salud física y mental; **la protección** en sistemas de seguridad social, en formas solidarias de cooperación, programas de autoestima, respeto y tolerancia; **el entendimiento** en la crea-

ción de una conciencia crítica a través de programas de educación, investigación y capacitación empresarial y fortalecimiento de medios de comunicación; **la participación** como política y estrategia hacia el mejoramiento del sentido de pertenencia entre el funcionario y la institución y como proceso de conciliación entre el proponente, discrepar, dialogar y acatar; **el ocio** entendido como el conjunto de actividades lúdicas, juegos, espectáculos, tiempo de descanso y abstracción que despierte la imaginación para la creación; **la creación** en proyectos que busquen el rescate de la intuición y la racionalidad, la curiosidad y la inventiva hacia el mejoramiento de habilidades y destrezas y creación de métodos de trabajo para la eficacia en el cumplimiento de las funciones; **la identidad** como logro del respeto a las diferencias y la elevación del nivel de autoestima individual y pertenencia institucional, hacia el logro de mayor integridad y compromiso entre funcionarios e instituciones y la libertad como logro de autonomía personal enmarcado dentro del cumplimiento de la misión de las entidades"...<sup>(2)</sup>

**"El bienestar es punto de partida de un clima laboral que genera compromiso del funcionario para con la entidad ..."**

Dentro de ese marco el funcionario es líder de su propia condición, de su desarrollo, a través de diversas herramientas que se traducen en competitividad, eficiencia, eficacia y productividad en las entidades para las cuales trabaja, y éstas a su vez propician los medios para su incremento

Esto quiere decir que el funcionario no sólo debe buscar permanentemente su propio desarrollo mediante la ca-

pacitación que la entidad le proporciona sino también de su propia motivación para autocapacitarse y darle sentido a su existencia.

En síntesis, el bienestar debe interpretarse como el punto de partida de un clima laboral que genera compromiso del funcionario para con la entidad y en sentido contrario, y de esta porporción el funcionario motivado es valiosa contribución al cumplimiento de los objetivos de la organización.

(1) Holístico: Del griego holos, totalidad. Forma de comprender la realidad en función de totalidades.

(2) PANQUEVA R., Javier y Otros. Planación y Evaluación del Bienestar Social Laboral. DAEP, 1994.

# El papel de las Juntas Directivas del Estado<sup>1</sup>

**Jaime Lopera**

*Asesor Ministerio de Minas y Energía*

Las juntas o consejos directivos son organismos colegiados cuyo propósito es representar y proteger los intereses de los accionistas de las empresas. En el caso de las juntas directivas del Estado, dichos intereses están asociados con la protección de los bienes públicos y los intereses de los contribuyentes. El papel que debe desempeñar la junta directiva estatal es, en consecuencia, de bastante importancia para el desarrollo y control de la entidad pública en especial cuando ésta hace las veces de organización de economía mixta, de empresa industrial y comercial y/o institución prestadora de servicios<sup>2</sup>.

Analizando el caso de la situación actual dentro del sector eléctrico, las empresas procuran ser -dentro de la nueva normatividad que las rige- organizaciones privadas y públicas orientadas hacia la productividad y la competitividad en el marco de una condición regulatoria inescapable. En tales circunstancias, las enti-

dades o empresas de este sector deberán disponer no solo de cuadros gerenciales y técnicos de alta calidad, sino también de juntas directivas que aporten nuevos conocimientos y mejores experiencias sobre procesos operativos, mercados, productos o intercambios financieros. (Vale decir, sea aquello que algún autor denominaba «fertilización cruzada» entre diferentes experiencias individuales dentro de una organización).

El hecho de pertenecer a una junta directiva del sector público o privado constituye, además de una calificada dignidad profesional, una responsabilidad legal y unas obligaciones inseparables al ejercicio de dicho cargo. Aunque en este país existen percepciones confusas y diversas sobre las funciones e importancia de las juntas directivas, en especial en la del sector público, este documento pretende adelantar algunas luces al respecto.

## Funciones de las Juntas

Es bastante frecuente que no se tengan funciones claramente definidas sobre el papel de quienes pertenecen a las juntas directivas: la primera vacilación radica en las denominaciones de «director», o «consejero» a las cuales no estamos familiarizados. La segunda indefinición consiste en creer que es el presidente o gerente de la entidad el que debe asumir el papel principal y que los directores de Junta deberán estar subordinados a su protagonismo. En cuanto a lo primero, será cuestión de tiempo aceptar tales nombres; en cuanto a lo segundo, es una característica de la personalidad de cada cual al asumir como status una investidura de tal categoría.

El problema comienza con las tareas: cuando las juntas directivas no tienen funciones claramente definidas, el comportamiento de sus miembros es relativamente pasivo y poco productivo. Si los directores

solo disponen de tiempo para ir a las reuniones, y de poco espacio para estudiar y analizar a fondo los problemas importantes que se les lleve, su papel será deficiente en tales grupos.

No sería justo que el tiempo conspirara contra las responsabilidades de los directores: si ello fuera así, y en desmedro de la calidad de los miembros que suelen elegirse para ocupar estos cargos, virtualmente se estaría concentrando todo el poder en la administración de la empresa. Por ello se hace necesario definir algunos cometidos generales que sirvan como patrón de referencia al trabajo de las juntas.

Algunas funciones de las juntas directivas, -en una encuesta realizada por Jay W. Lorsch en empresas norteamericanas que hoy nos sirven de referencia en el presente contexto- señalan que han existido por lo menos estas actividades principales: informar sobre las condiciones del entorno, aconsejar y asesorar a la gerencia, evaluar las ejecutorias de la entidad (entre ellas, las decisiones estratégicas) y también, añadimos nosotros, velar por el desarrollo del equipo humano gerencial.

### Información sobre el Entorno

Por las posiciones que ocupan en otras empresas o instituciones, o por sus relaciones al interior del mismo gobierno cuando se trata de entidades públicas, los directores constituyen una fuente inapreciable de información con respecto al medio ambiente empresarial donde se trabaja. Esta información que ha de servir a la entidad abarca temas de carácter económico y político, pero también datos valiosos sobre ciertas condiciones del mercado, sobre clientes potenciales, actividades de los competidores o la entrada de nuevas tecnologías al sector.

Por ejemplo, dada la globalización de los mercados y de la ciencia, debería ser

responsabilidad de la junta directiva analizar los cambios en las políticas financieras y los avances tecnológicos, congruentes con los riesgos que enfrente la empresa. Todos los aspectos accionarios serán competencia de la junta precisamente por la capacidad de estar al corriente de las transformaciones en el entorno económico.

### Consejo y Asesoría

La mayoría de los presidentes o gerentes suelen reconocer que la participación de los directores en la gestión de las empresas o entidades es generalmente de naturaleza consultiva y no decisoria. La gerencia dirige y controla la empresa, pero la junta directiva aconseja a la gerencia en la medida en que esta lo requiera.

Por la relativa y a veces escasa dedicación que tienen los directores alrededor de los diferentes aspectos de la entidad, su consejo no es del tipo que exija análisis profundo y complejo. No obstante, las juntas directivas se han hecho especialmente beneficiosas en la actualidad para aconsejar a la gerencia en la solución de problemas legales y éticos que a menudo enfrentan las entidades o empresas. En las actuales circunstancias del país, el campo ético-legal es de importancia capital y, si bien es sumamente crítico y complejo, reclama de opciones objetivas y equilibradas por parte de las juntas a fin de reducir las contingencias y perjuicios en que puede caer la gerencia<sup>4</sup>.

En la encuesta mencionada arriba, el director de una compañía daba una clara explicación a esta función cuando decía: «Nuestro trabajo principal, como directores, consiste en vigilar el cumplimiento de las leyes y los principios éticos por parte de la empresa. Pero, aunque en el seno de la junta discutimos los problemas y ofrecemos soluciones, es la gerencia la que toma las decisiones finales»<sup>1</sup>

### Evaluación de las Ejecutorias

La tercera función principal de las juntas directivas consiste en la evaluación de las ejecutorias de la entidad y de sus subsidiarias, donde las haya. Esta evaluación debe hacerse periódicamente, de manera rutinaria o utilizando formatos para el caso. En ella se destacan los asuntos financieros, el estado de pérdidas y ganancias, el presupuesto y su ejecución regular, el estado de caja, y en especial los principales indicadores de gestión que se hayan establecido para la entidad.

Dado el auge de la metodología de la planeación estratégica, a nuestro juicio existe hoy la necesidad de que las juntas directivas se ocupen de hacer un seguimiento a la misión, los objetivos y estrategias de la entidad o empresa.<sup>5</sup> La gerencia propone las estrategias y los planes de acción, pero es a la junta a la que le corresponde el seguimiento de los resultados esperados.

Desde nuestro personal punto de vista, afirmamos que el examen de los estados contables son del pasado y ya nada se puede hacer con ellos sino validar el testimonio de lo ocurrido. En cambio, los planes estratégicos, establecidos para el futuro, serán la pauta de desempeño de la empresa y el marco de las decisiones que afectarán de verdad el desarrollo de la entidad en adelante: estas presentaciones deben constituir el grueso del tiempo de una junta directiva si se quiere que el provecho del talento directivo se exprese como una fuerza rentable hacia el mejoramiento y la excelencia.

### Desarrollo del Equipo Gerencial

El desarrollo de los recursos humanos al más alto nivel de la entidad es una de las mayores responsabilidades de las juntas directivas. Esta función no implica abandonar todo el conjunto de políticas de per-

## ACTUALIDAD

sonal y en especial la vigilancia de una correcta administración de las convenciones colectivas donde ellas existan.

Pero es en el nivel gerencial donde debe ser puesto el interés de los directores procurando que en ese nivel exista trabajo en equipo (que es diferente a equipos de trabajo), motivación a los ejecutivos, fomento del liderazgo, estímulos a la creatividad, y desarrollo de las habilidades de comunicación y negociación.

Cualquier plan de desarrollo del talento gerencial deberá ser bienvenido, en la medida en que ello representa una actitud general de la entidad por ocuparse de estas mismas tareas en el resto de la organización.

La selección técnica del personal, el respeto a la normas de carrera administrativa y a los demás estatutos legales que sean exigibles para la empresa pública, son cuestiones que deben ser persistentes en el ánimo de los directivos de junta en cada oportunidad. A nadie se le escapa que los directivos tienen un soporte analítico en las capacidades técnicas de los ejecutivos de alto nivel de la empresa, pero es a ellos, los directivos, a quienes les corresponde decidir las mejores alternativas de solución que faciliten el juicio decisorio de las mismas juntas.

Por las anteriores razones, tener la gente más idónea y calificada dentro de la empresa es anticipar una alta calidad en las decisiones de esos directivos de las juntas directivas y una previsión para los problemas potenciales que puedan darse. Esta recomendación trasciende las opciones amiguistas que suelen darse para proveer tales cargos de dirección colegiada.

### Recomendaciones Finales

Dijimos que pertenecer a juntas da renombre, pero también hemos de insistir que implica asumir responsabilidades.

Veamos algunas recomendaciones prácticas que existen al respecto:

- a) por mandato del código de comercio, no se deben aceptar nombramientos en más de cinco juntas particulares; sin embargo para el sector oficial esta prohibición solo está definida expresamente para los empleados públicos quienes no podrán recibir remuneración por más de dos juntas de las que formen parte (art. 26, D. 3130-68); aunque no existe norma para lo que **no** reciben remuneración, creemos que debería seguirse la interpretación del código de comercio;
- b) un director probablemente necesita dedicarle a una empresa entre 15 y 20 días hábiles por año; de acuerdo con la pauta de que «se gasta un día en planear un día», es entonces menester que cada director conozca el temario de cada junta con anticipación para hacer una mejor contribución en ella;
- c) es conveniente saber si uno es suplente numérico (lo que significa que ante la falta de uno de los elegidos, el reemplazo deba hacerlo el que le sigue en la lista), o suplente personal (que consiste en elegir a cada principal un suplente determinado) y así poder definir con su principal la posición frente a un temario determinado;
- d) de acuerdo con nuestra legislación la aceptación en una junta implica la condición de administrador de la sociedad y por lo tanto las responsabilidades en forma individual o colectiva afectan inclusive a su patrimonio cuando se causen perjuicios con dolo o por culpa;
- e) si los directores toleran, ordenan o encubren falsedades cometidas en los balances pueden incurrir en el delito de falsedad ideológica de documento privado o público; por ejemplo, cuando una empresa llega a la quiebra y no se han llevado libros de contabilidad, ello acarrearía cárcel hasta por dos años a los administradores de la misma;
- f) es deber del directivo de cualquier junta directiva guardar la lealtad y el sigilo profesional en todo lo relacionado con el desempeño de su cargo; el hecho de que se tenga acceso a información privilegiada, hace necesaria esta discreción so pena de sanciones legales previstas en la ley colombiana (artículo 18, Decreto 128-76);
- g) algunas reglas legales deben ser observadas con cuidado y los directivos preocuparse de que se cumplan: por ejemplo, una reciente sentencia, confirmada por el Tribunal Superior de Antioquia, «declaró la ineficacia de algunas determinaciones tomadas por una junta directiva en razón a que uno de sus miembros no fue convocado a las reuniones»;
- h) por último, y en el mismo sentido anterior, es imprescindible que los directivos de juntas directivas oficiales estudien cuidadosamente los términos del Decreto 128 de 1976 que establece el «estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades

descentralizadas y de los representantes legales de éstas". Este estatuto reglamenta casi todos los aspectos derivados de la representación en juntas directivas públicas y es el principal marco legal de toda esta dignidad.

### Anexo

**El artículo 26 del Decreto 1050-68 establece para las juntas o consejos directivos (de establecimientos públicos y empresas comerciales e industriales del Estado) las siguientes funciones:**

"a) formular la política general del organismo y los planes y programas que, conforme a las reglas que prescriban el Departamento Administrativo de Planeación y la Dirección General de Presu-

puesto, deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y, a través de estos, a los planes generales de desarrollo;

- b) adoptar los estatutos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca y someterlos a la aprobación del Gobierno;
- c) aprobar el presupuesto del respectivo organismo;
- d) controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con la política adoptada, y
- e) las demás que les señalen la ley, los reglamentos o los estatutos respectivos".

Por su parte, el **Decreto 128 de 1976, en su artículo 2o.**, señala así los deberes de los miembros de las juntas directivas de los establecimientos públicos, las empresas comerciales e industriales del Estado y las sociedades de economía mixta (en las que la Nación o sus entidades posean el 90 por ciento o más de su capital social):

"Además de los que les señalen otras normas, son deberes de los miembros de las juntas o consejos, y de los gerentes o directores: 1o. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes y los estatutos de la entidad; 2o. Desempeñar sus funciones con eficiencia e imparcialidad. 3o. Guardar en reserva los asuntos que conozcan en razón de sus funciones y que por su naturaleza no deban divulgarse".

- 1 Documento de trabajo preparado para las juntas directivas del sector energético-minero. Primera versión 12.11.95. Basado en Jay W. Lorsch, *Pawns or Potentates*. Harvard Business School Press, 1989; K.R. Andrews, *Corporate Strategy: A vital Function of the Board*. Harvard Business Review, Nov. Dic., 1980.
- 2 A efectos de la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios, Ley 142-94, se establece una categoría jurídica especial denominada "Empresas de Servicios Públicos" que son sociedades sometidas al régimen de las empresas comerciales e industriales cuando sus propietarios no deseen que su capital esté representado en acciones, y en lo que no está estipulado expresamente se regirán por las reglas del Código de Comercio para las sociedades anónimas. Estas empresas pueden ser de tres clases: Oficiales cuando la Nación, las entidades descentralizadas o territoriales tienen el 100 por ciento de los aportes; Mixtas cuando el capital de la Nación, o las entidades territoriales o descentralizadas tienen aportes iguales o superiores al 50 por ciento; y Privadas cuando su capital pertenece mayoritariamente a particulares.
- 3 Esta función es hoy muy importante en las juntas directivas del sector público después de la expedición de las leyes 190 y 200 de 1995 que regulan delicadas situaciones sobre la corrupción y el régimen disciplinario.
- 4 M.L. Mace, "El Presidente y el Consejo de Administración", Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, #29, México, 1974.
- 5 La metodología de indicadores de desempeño -propuesta con éxito por la FIEN para el sector eléctrico con base en desarrollos del Banco Mundial-, puede expandirse para establecer, al interior de las empresas, pactos de desempeño por áreas (con indicadores propios de cada una), que sirvan al propósito general de mejorar el seguimiento de resultados de la planeación estratégica.
- 6 Una de tales responsabilidades es bregar con la ambigüedad que se presenta: dado que la discusión en torno a la Ley 142-94 se polarizó en torno a dos posiciones extremas, "el intervencionismo de Estado versus el neoliberalismo a ultranza, con exclusión de sectores particularmente interesados como el del usuario común", es preciso revisar cada análisis a la luz del bien común. Cfr.: Jaime León García, "Participación y Democracia en la Ley 142-94: Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios". En *Revista Técnica*, una publicación de ISA, #3, enero-junio 1995, págs. 51 y ss.
- 7 "Juntas en la Cana", *Revista Dinero*, Marzo 1995, pag. 102.



# El Departamento en Honduras

Las presentes líneas tienen el propósito de compartir con el lector algunos comentarios en relación con nuestro viaje a la república de Honduras.

La misión que nos confió el director del Departamento Administrativo de la Función Pública, en nombre del gobierno colombiano y con la coordinación del Departamento Nacional de Planeación, estuvo enmarcada dentro del Programa de Cooperación Técnica Internacional.

El propósito de nuestro viaje fue el de intercambiar experiencias administrativas con la Dirección General del Servicio Civil de Honduras, así como la de prestar asesoría a esa Dirección, en relación con los aspectos de selección de los empleados del Estado y de evaluación de su desempeño laboral.

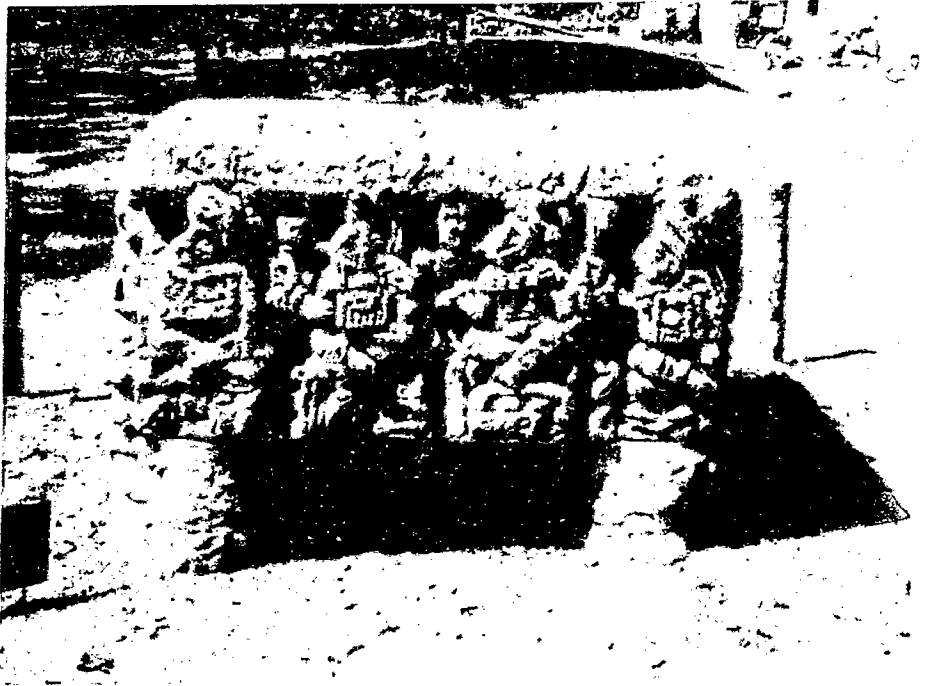
Honduras es un país centroamericano, no muy grande, con una superficie aproximada de 112.000 kms. cuadrados, y una población de unos 5 millones de habitantes. Al norte y al oriente está bañado a lo largo de 650 kilómetros por el mar Caribe, al sur limita con Nicaragua y con el océano Pacífico (Golfo de Fonseca), al occidente limita con Guatemala y El Salvador. Su capital es Tegucigalpa, la unidad monetaria es el Lempira (equivalente a unos 100 pesos colombianos o 10 centavos de dólar), el idioma oficial es el español y la religión predominante es la católica.

**Virginia Miranda Vargas**

**Rafael Riveros Pinzón**

*Dirección de Apoyo a la CNSC*

Históricamente Honduras, al igual que otros países (El Salvador, Guatemala, BÉlice, México), fue un asentamiento importante de la Civilización Maya. En Honduras es famoso el Parque Arqueológico de Copán, que tuvimos el privilegio de visitar, hoy Monumento Nacional por los restos de los majestuosos templos y palacios de la antigua metrópoli Maya, y administrado por el Instituto Hondureño de Antropología e Historia. En el plano internacional, la Unesco declaró a Copán Sitio de Patrimonio Mundial.



Aspecto del Altar "Q", localizado en el Parque Arqueológico de Copán, en Honduras

Después de un prolongado viaje, no tanto en razón de la lejanía (solamente nos separa unas tres horas en jet), sino de las escalas en ciudades intermedias, llegamos a Tegucigalpa, donde nos esperaban el Ministro Consejero de la Embajada Colombiana, doctor Carlos Gamba, y los licenciados Melchor Rodríguez, jefe del Departamento de Adiestramiento y Evaluación de Servicios y Evelyn García Romero, jefe del Departamento de Reclutamiento y Selección, de la Dirección General del Servicio Civil. Nuestra permanencia en el país hermano fue grata no sólo por la calidez de las personas de la Dirección General que en todo momento nos acompañaron, sino también por las deferencias que para nosotros tuvieron el Señor Embajador de nuestro Gobierno ante el Gobierno de Honduras, doctor Germán Ramírez Bulla, y su Ministro Consejero.

No hay duda de que la Dirección Nacional del Servicio Civil de Honduras, presidida por el licenciado Amílcar Zúñiga, es consciente de la misión histórica que como entidad rectora de las políticas de administración del personal del Estado debe cumplir. Se trata de afianzar el camino de la democratización laboral dentro del sector público, de manera que se vinculen a las entidades del Estado los ciudadanos que en virtud de su calidad humana, de su preparación técnica y de su experiencia laboral estén en condiciones de hacerle a la comunidad sus mejores aportes. Esta búsqueda de caminos se puso en evidencia desde el momento en que el licenciado Zúñiga visitó nuestro país y nuestra entidad, el año pasado, y tuvo fe en las bondades de la administración pública colombiana.

Nuestro trabajo en Honduras cubrió dos grandes aspectos: un aspecto general sobre la **teoría, filosofía y procedimientos** de los procesos de selección y evaluación del desempeño, en forma de seminario, y con participación de varias entidades; y otro aspecto, interno y específico para la Dirección General del Servicio Civil, sobre **asuntos más técnicos** de esos mismos procesos.

En la primera semana de trabajo dirigimos el seminario sobre selección y evaluación del desempeño, con asistencia de unos treinta representantes de distintas entidades. El seminario se realizó en horas de la mañana de 9:00 am. a 1:00 pm.

Propósito del seminario fue el de ofrecerles a los participantes la oportunidad de confrontar la teoría que sustenta nuestras prácticas selectivas y evaluativas dentro del sector oficial con la que sustenta las suyas.

En Colombia hemos ido construyendo un saber administrativo que ya hemos experimentado y que, aunque perfectible, ha probado ser bueno; nuestros hermanos de Honduras han hecho el suyo y desean avanzarlo.

## ACTUALIDAD

Construido un saber, ya no nos pertenece, comienza a ser patrimonio de otros países de América y, quizás del mundo, y de otras administraciones, las cuales querrán conocerlo, analizarlo, adaptarlo y adoptarlo si encuentran que también funciona para sus circunstancias particulares. Somos conscientes de que el saber, una vez elaborado, se hace universal, aunque su apropiación por fuerza ha de ser particular.

Respecto del proceso de selección, privilegamos en nuestras intervenciones las siguientes ideas:

1. El proceso de selección debe comenzar con la **búsqueda** de las mejores opciones a nivel del talento humano que tenga el país, de sus mejores ciudadanos.

Se trata, en consecuencia, de generar todo un proceso de información amplia y suficiente, a nivel regional o nacional, de las vacantes que se presenten en las diferentes instituciones estatales, sus funciones más importantes, y las asignaciones salariales previstas.

2. Es absolutamente indispensable que el proceso de selección se apoye en el conocimiento detallado de sus dos pilares fundamentales, el **puesto** y el **aspirante**, de manera que se pueda hacer la mejor sincronización entre las exigencias del cargo y la infraestructura personal de los empleados potenciales.
3. Puesto que cada cargo es diferente y exige el cumplimiento de requisitos distintos, y las personas también difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje, la selección es un proceso de comparación y de decisión.
4. En el seminario hicimos ver cómo en Colombia los procesos de selección para proveer los cargos de carrera administrativa, suponen la conformación de un Comité que oriente y vigile su realización, así como la designación de jurados cuya responsabilidad principal es el diseño, aplicación e interpretación técnicas de las pruebas. Insistimos en

que para que la elección de las pruebas sea acertada, es altamente conveniente que dichos jurados conozcan con suficiencia las funciones reales de los cargos, acuerden las exigencias para su buen desempeño, y participen en el diseño de los concursos.

5. Expusimos detalladamente nuestra norma reguladora de los concursos, la convocatoria. Explicamos cada una de sus partes relevando lo atinente a la información sobre las **funciones** de los cargos, los **requisitos** para poder participar en el concurso (los absolutamente necesarios para el buen desempeño del puesto) y las **pruebas** a aplicar.
6. Presentamos un modelo de acta de concurso, la cual es una excelente síntesis de todo el proceso desde el momento en que se inicia el reclutamiento hasta el momento en que se constituye la lista de elegibles.
7. La conformación de las listas de elegibles y el orden en que se posicionan dentro de ella están determinados por el **mérito**, identificado confiable y válidamente a lo largo del proceso.
8. Durante el seminario hicimos ver cómo nuestras administraciones han sido cada vez más exigentes y tal vez más justas, en la medida en que progresivamente han restringido la discrecionalidad de los nominadores para designar a los que se colocan en los primeros lugares de la lista, pasando de la posibilidad de escoger entre los cinco mejores a la de elegir solamente entre los tres primeros, para llegar, finalmente, a lo que actualmente tenemos, es decir, la obligación de nombrar al primero de la lista.
9. Insistimos en que siendo la carrera administrativa un **sistema técnico de administración de personal**, era condición sine qua non de su funcionamiento la de que, en la práctica, todos los departamentos de las diferentes entidades trabajaran con sentido de equipo y guiados por una misma consigna: buscar siempre la eficiencia institucional y el desarrollo y crecimiento de todos y cada uno de los empleados vinculados. En este sentido, se abogaba por que hubiera siempre un estudio previo de

las rotaciones internas, de manera que se garantizara la buena ubicación laboral de las personas que seguramente fueron también acertadamente seleccionadas.

10. Compartimos con los asistentes los parámetros técnicos que en nuestro país seguimos en el diseño, aplicación e interpretación de la prueba de conocimientos específicos y la entrevista de selección, dados los buenos resultados con ellos obtenidos en nuestros concursos. Estimamos que estos instrumentos de selección, con un poco de esfuerzo y de buena voluntad, están al alcance de cualquier entidad, con la gran ventaja de ahorrarse las ingentes cantidades de dinero que implicaría su contratación con entidades externas especializadas.

Otro de los aspectos que trabajamos en el seminario fue el de la evaluación del desempeño, el cual consideramos esencial dentro de una buena administración del personal y, en gran parte, contribuye a monitorear el estado del mérito de la persona vinculada a la administración, para poder derivar acciones remediales y reforzantes contingentes a los resultados obtenidos.

En el área de la evaluación del desempeño dejamos el mensaje de que dicho proceso debería entenderse como un derecho de los servidores del Estado, independientemente de la posición en que se encuentren, y de que, si se quiere que funcione como una variable de eficiencia y desarrollo, debe ser aplicado permanentemente y en forma justa a través de una observación continua, de diálogo, y de plazos acordados y cumplidos, de revisión y control de los trabajos asignados.

Animamos a que cada entidad representada en el seminario creara sus modelos de evaluación del desempeño, con la participación de todos y con un trabajo paralelo de ambientación para la implantación del sistema.

Tuvimos la oportunidad de exponer ante nuestros hermanos de Honduras nuestro sistema de evaluación del desempeño, sus objetivos, sus procedimientos, las personas implicadas, sus tiempos, el instrumento utilizado, los factores considerados, la escala aplicada, sus consecuencias, sus recursos y sus nuevas proyecciones. Y, claro, lo más importante, el hombre comprometido con el proceso. Toda una presentación de nuestro sistema, puesto a disposición de los participantes en el seminario. Fue una semilla sembrada que no dudamos en su momento germinará.

Por otra parte, en esa primera semana, en horas de la tarde, y durante toda la segunda semana, de tiempo completo, nuestro trabajo tuvo el carácter, como ya dijimos, de una asesoría interna a la Dirección General del Servicio Civil, en los aspectos técnicos de selección y de evaluación de los servidores de la comunidad desde el Estado.

A manera de ubicación contextual, debemos decir que en la actualidad, el Estado de Honduras cuenta con la Ley del Servicio Civil, el Decreto Legislativo N° 126 del 28 de octubre de 1967, emitido por el Congreso Nacional y reglamentado por el Gobierno Nacional mediante el Acuerdo N° 175 del 18 de febrero de 1976. Con dichas normas se regulan dos aspectos importantes: un sistema de administración de personal y las relaciones entre los servidores públicos y el Estado.

Para la aplicación de la Ley del Servicio Civil se creó la Dirección General del Servicio Civil a la cual le corresponde, entre otras, la aplicación del Plan de Reclutamiento y Selección, a través del Departamento de Reclutamiento y Selección, hoy a cargo de la licenciada Evelyn García, y la planeación, dirección, establecimiento, coordinación y supervisión del sistema de evaluación del desempeño, a través del Departamento de Adiestramiento y Evaluación de Servicios, a cargo del licenciado Melchor Rodríguez

En relación con los procesos de reclutamiento y selección, intercambiamos apreciaciones técnicas con los profesionales y técnicos que en la Dirección están comprometidos con tales procesos. El propósito fue el de que allí se pudiera iniciar jornadas de estudio, reflexión y análisis de la información compartida, que les permitiera continuar con la cualificación de la selección y tecnificación de sus instrumentos. Hicimos varias recomendaciones.

Respecto del proceso de evaluación del desempeño, la Dirección General vio la necesidad de constituir un equipo interdisciplinario que fuera el receptor de nuestras orientaciones y sugerencias y que, posteriormente, se constituyera en el líder de la revisión y/o creación del sistema de evaluación aplicable a todas las entidades. Dicho equipo presentó al Director un anteproyecto.

El tiempo que se nos concedió para estar en Honduras transcurrió rápidamente y pronto tuvimos que regresar a nuestras labores ordinarias, no sin antes haber conocido las hermosas artesanías de Valle de los Angeles y admirar el hermoso pueblito de Santa Lucía. Al regresar, nuestro compañero Fernando Berrió salía para Tegucigalpa con el objeto de seguir haciendo presencia en ese país amigo, y asesorando en otras áreas técnicas de la administración.

# El Análisis de Antecedentes

**Fernando Villalobos Gaitán**  
**Eduardo Gómez Adaime**

*Dirección de Apoyo a la CNSC*

Los procesos de selección de personal se basan en el supuesto de que cualquier tipo de trabajo exige que quien lo realice posea un conjunto de cualidades, conocimientos, habilidades e intereses que se ajusten a las condiciones requeridas para el desempeño de ese trabajo. En suma, podría decirse que el objeto de la selección de personal es identificar cuales personas poseen dichas características.

Los procedimientos utilizados para la selección de personal varían de una entidad a otra, según los requerimientos del empleo a proveer. Gran parte de los resultados en la selección de personal dependen de la dedicación y seriedad con que se escojan, diseñen, elaboren y apliquen las pruebas evaluativas en dicho proceso. Son muchas las pruebas que se ajustan para ser utilizadas en un buen proceso de selección, sin embargo, del análisis del cargo que se haga depende el optar por unas pruebas y no por otras; con una adecuada elección de instrumentos se reduce el riesgo de perder esfuerzos materiales, económicos y humanos en la búsqueda de los candidatos idóneos.

Dentro de los primeros instrumentos utilizados y quizás más generalizados en los procesos de selección se puede mencionar el Análisis de la hoja de vida. Este instrumento ha sido la base de lo que conocemos hoy como la prueba de Análisis de Antecedentes. Esta prueba se convierte en la versión mejorada del análisis de la hoja de vida, en el sentido de que su elaboración comprende una estructura, la definición de temas o factores, la asignación de peso a los factores, la definición de un patrón de respuestas y el establecimiento de unos criterios de calificación e interpretación.

La prueba contribuye al proceso de selección y a las demás áreas de la Administración del Recurso Humano porque permite dar una valoración cuantitativa y objetiva de cada aspirante en los

aspectos que se miden para el cargo, aportando elementos importantes para estructurar e implementar otros aspectos trascendentes para el desarrollo personal e institucional.

El Análisis de Antecedentes se basa en la premisa de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro. Con las nuevas disposiciones legales, el Análisis de Antecedentes se convierte en una prueba de obligatoria aplicación en los procesos de selección de personal que se realicen para proveer empleos de Carrera Administrativa en todas las entidades del sector público. A través del Análisis de Antecedentes se valora la experiencia laboral y académica que un aspirante ha adquirido en el pasado, lo cual se constituye en un predictor de su desempeño futuro.

Es necesario aclarar que el estudio de la autenticidad de los documentos aportados por cada aspirante merece una mayor atención a la prestada hasta ahora, así como el desarrollo de mecanismos que faciliten estas verificaciones, pero que esta parte no corresponde a la Prueba de Análisis de Antecedentes. La oficina de personal debe hacer la confrontación y averiguaciones necesarias para detectar posibles irregularidades por falsedad o adulteración en la documentación aportada. Esta responsabilidad está a cargo del jefe de personal de la entidad o quien haga sus veces, puesto que tiene delegada la obligación legal de consignar en la hoja de vida, la veracidad de los documentos presentados por cada concursante; en caso de detectar irregularidades en alguno de los documentos anexados, el aspirante infractor se excluirá del concurso y se hará acreedor a las sanciones a que haya lugar.

Con respecto a los calificadores de esta prueba, es necesario mencionar que tal jurado debe tener un claro conocimiento de las características y requerimientos del cargo a proveer, así como la idoneidad para juzgar el material aportado por cada aspirante. Para facilitar esta labor se debe promover y orientar a los concursantes en cuanto a la presentación de los documentos con todas las especificaciones posibles, títulos obtenidos o constancias de estudios realizados, determinando contenidos e intensidad horaria; fechas de realización; en relación con la experiencia laboral, debe incluirse fechas de vinculación y desvinculación y descripción de las funciones desempeñadas en cada cargo ocupado.

La Comisión Nacional del Servicio Civil, mediante el acuerdo No. 15 de 1996 adoptó un nuevo sistema para el Análisis de Antecedentes. El actual sistema evalúa tres factores: Experiencia laboral, Formación Académica y Evaluación del Desempeño; este último sólo se tiene en cuenta en concursos de ascenso. Los dos primeros factores están divididos en dos categorías: específica y relacionada. Toda la documentación recibida debe clasificarse por

factor y por categoría respectivamente, una vez clasificada y ordenada, se procede a "descontar los requisitos exigidos para el desempeño del cargo", es decir, se asignan puntajes a la documentación que exceda los requisitos mínimos exigidos. Para la asignación de puntajes hay un tope máximo establecido para cada uno de los factores, según sea concurso de ascenso o abierto. Esto es importante tenerlo en cuenta puesto que el puntaje máximo total es de cien (100) puntos.

En resumen, con el Análisis de Antecedentes se busca reconocer el esfuerzo por el desarrollo personal reflejado en una superación a nivel de logros obtenidos en cuanto a experiencia laboral y formación académica y, para las personas vinculadas a la administración pública, en el desempeño laboral. El actual sistema también pretende reconocer las experiencias laborales obtenidas en zonas declaradas por el Gobierno Nacional como de alto riesgo y los esfuerzos por la realización de publicaciones, obras e investigaciones de carácter técnico.

El Análisis de Antecedentes es susceptible de mejoramiento; hacia el futuro es necesario buscar los procedimientos para estimular y reconocer los logros a nivel social, cultural y económico, aparte de los ya expuestos, que de una u otra forma se correlacionen con la selección de personal y el desempeño laboral. Finalmente, es necesario que las personas vinculadas con la aplicación y empleo de este instrumento realicen sus aportes para ajustarlo y mejorarlo.

**"Con las nuevas disposiciones legales, el Análisis de Antecedentes se convierte en una prueba de obligatoria aplicación en los procesos de selección de personal que se realicen para proveer empleos de Carrera Administrativa en todas las entidades del sector público."**

# La Selección Instrumento de Gestión

**Marie Anne Salnave Sanín**

*Grupo de Asesoría y Vigilancia DAFP*

Modernización del Estado, mejoramiento de la calidad del servicio público, eficiencia de los recursos, son propósitos que existen en el manejo de medios materiales, legales, organizativos, etc., y que 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 talento humano y este será tanto más eficiente cuanto mayor sea el grado de correspondencia entre las exigencias y proyecciones del empleo y las condiciones de quien lo desempeña, demostradas 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, establece el derecho al ascenso con base en el mérito y la competencia. El decreto ley 2400 de 1968 determina que el "ingreso, permanencia y acceso en los empleos que no sean de libre nombramiento y remoción, se hará exclusivamente con base en el mérito...". 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 de ascenso en los mismos se harán previo cumplimiento de los requisitos y condi-

ciones que fije la ley para determinar los méritos y las calidades de los aspirantes...". La ley 27 de 1992 igualmente define la carrera administrativa como un sistema técnico de administración de personal en el cual el ingreso y el ascenso en los empleos debe hacerse exclusivamente con base en el mérito.

Subyace, como vemos, en la normatividad la importancia de la selección de personal, como proceso complementario y a la vez condicionante de la eficiencia de la gestión pública. Es mediante una rigurosa evaluación de los conocimientos, las habilidades y 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, y es aquí donde deben combinarse las determinaciones de orden político y legal que rigen el sistema con los aspectos de orden técnico y procedimental que aseguren la designación de los mejores y la igualdad de las condiciones para todos los aspirantes.

En este panorama, es donde se desarrollan actualmente los procesos de selección de todas las entidades pertenecientes al orden nacional y territorial, en los cuales se debe plasmar el espíritu de la norma para garantizar la eficiencia estatal en una fase inicial de incorporar al mejor talento humano de nuestro mercado laboral. Sumado a este interés, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil centran su propósito en buscar estrategias que permitan a la administración pública unificar procedimientos que garanticen la detección de estas potencialidades requeridas para el ejercicio de las funciones públicas en un estado que propende por la prestación de servicios competitivos y una gran cobertura de acción.

Así mismo, se justifica la aparición del decreto reglamentario 2329 de diciembre de 1995 el cual presenta un aporte procedimental a los procesos de selección, tal como lo constituye la incorporación de los representantes de los empleados en el Comité Asesor de Selección para garantizar la visualización y la participación en todos los sectores administrativos de las entidades en el desarrollo de los procesos de selección. De la misma manera, el hecho de dar prioridad a los concursos de ascenso permite dinamizar las potencialidades y la proyección del personal escalafonado dentro de la carrera administrativa.

El exigir como requisito para concurso de ascenso, un año como titular del cargo, permite oxigenar durante este lapso con recursos externos a la administración pública y permite en algún sentido recoger experiencias y modelos de gestión y desarrollo del sector privado, que puedan ser asimilados por la gestión estatal.

En lo referente al área técnica de la valoración de los méritos, se incluyó tanto la provisión de las vacantes con el mejor funcionario del nivel administrativo, según los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, como la necesidad de incluir obligatoriamente en el primer lugar del proceso de selección la prueba de análisis de antecedentes, con miras a visualizar en su primera fase los antecedentes laborales y académicos con que participan los aspirantes que quieren ingresar o ascender en la administración. Tal rigor metodológico dentro de la selección, obliga a establecer un compromiso cada vez mayor del personal especializado de las

unidades de personal, para depurar instrumentalmente una serie de elementos que constituyen la base de un análisis para determinar las calidades, potencialidades y proyecciones del talento humano en los proyectos o planes institucionales.

Los instrumentos de selección se limitan en cuanto a su peso porcentual, a no más del 40%, obedeciendo al criterio de regular la valoración de los diferentes aspirantes, con relación a los requisitos de desempeño de un cargo, en el sentido de no sobrevalorar determinados modelos conceptuales que priorizan ciertos elementos cognitivos, comporta-

mentales o actitudinales que afectarían una visión integral del talento básico requeridos en el ejercicio de determinadas funciones. El hecho de que el Comité Asesor asuma la responsabilidad de designar los jurados técnicos en las pruebas independientemente de su vigilancia dentro del proceso adelantado, permite asumir procedimentalmente las reclamaciones en lo referente a las puntuaciones valoraciones o calificaciones dadas en marcos técnicos preestablecidos en cada instrumento aplicado.

Por último, la utilización de la lista de elegibles con una vigencia definida de un año obliga a que el nombramiento se efectúe dentro de los diez días hábiles posteriores a la expedición de dicha lista y asegura su empleo dentro de los parámetros del mérito y a la vez que le brinda a la administración procedimientos ágiles y más económicos para proveer un cargo vacante.

**"... el hecho de dar prioridad a los concursos de ascenso permite dinamizar las potencialidades y la proyección del personal escalafonado dentro de la carrera administrativa."**



# Inscripción Extraordinaria en Carrera Administrativa

**Darío Correa Uribe**

*Asesor Comisión Nacional del Servicio Civil*

## Antecedentes Históricos

La Carrera Administrativa en Colombia no es nueva, por primera vez se consagró esta institución en la Ley 165 de 1938; posteriormente mediante el Plebiscito de 1957, se elevó a canon Constitucional, luego se expidió la Ley 19 de 1958, mediante la cual se creó el Departamento Administrativo del Servicio Civil, la Escuela Superior de Administración Pública y la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, entre otros.

En el año 1960 se expidió el Decreto Ley 1732, el cual previó que la Carrera Administrativa era aplicable tanto a las entidades Nacionales como a las Territoriales. Este Decreto 1732, fue derogado por los Decretos Leyes 2400 y 3074 de 1968, los que sólo tenían cobertura para las entidades nacionales, por ello a partir de la vigencia de los citados decretos leyes, a las entidades territoriales no les cobijaban las disposiciones de Carrera Administrativa.

Solamente a partir de 1987 con la expedición, por parte del Concejo de Bogotá, del Acuerdo 12 de ese año, en el Distrito Santafé de Bogotá se comenzó a implantar la Carrera Administrativa.

Posteriormente y con base en la Constitución de 1991, se expidió la Ley 27 de 1992, la cual desarrolló el artículo 125 de la norma superior, y en virtud de ella, las disposiciones que regulaban la Carrera

Administrativa para las entidades del orden Nacional, se hicieron extensivos a las entidades territoriales, con excepción del Sector Central del Distrito Capital de Santafé de Bogotá, el que continuaba regido por el citado Acuerdo 12, según las voces del parágrafo del artículo 2o. de la referida Ley 27 de 1992.

El Presidente de la República en ejercicio de las facultades conferidas por el artículo 41 de la Constitución Política, expidió el Decreto Ley 1421 de 1993, "por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito de Santafé de Bogotá", el que contempla en el inciso 2o. de su artículo 126 que en el Distrito Capital y sus entidades descentralizadas son aplicables las disposiciones contenidas en la Ley 27 de 1992, en los términos allí previstos, y sus disposiciones complementarias.

Ante la disparidad de criterios que se expusieron sobre los alcances del referido inciso, se acudió a la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, para hacer claridad al respecto, lo cual se hizo mediante el concepto del 15 de abril de 1994 en donde finalmente se dice que el Decreto Ley 1421 de 1992, derogaba el Acuerdo 12 de 1987, a su vez la Comisión Nacional del Servicio Civil, el día 3 de agosto de 1994 acogió el concepto de la Sala de Consulta y en consecuencia desde dicha fecha, las disposiciones de carrera contenidas en la Ley 27 de 1992, eran de obligatorio cumplimiento por parte del Sector Central del Distrito Capital. Este Sector Central

debe entenderse en los términos previstos en el artículo 2 del Acuerdo 12 de 1987, esto es, el Concejo, la Personería, la Contraloría y la Tesorería, la Alcaldía Mayor, las Secretarías, los Departamentos Administrativos y los Fondos Rotatorios de estas dependencias.

Mediante la Sentencia C-306 del 13 de julio de 1994 la Corte Constitucional declaró parcialmente inexecutable el artículo 4o. de la Ley 27 de 1992, con lo cual, algunos empleos que la citada ley señalaba como de libre nombramiento y remoción cambiaron su naturaleza jurídica y pasaron, en consecuencia, a ser de carrera administrativa.

Se observa que la misma situación que se presentó al entrar en vigencia la Ley 27 de 1992, se da como consecuencia de los afectos de la referida Sentencia, esto es, unos empleos que tenían la naturaleza jurídica de libre nombramiento y remoción pasaron a ser de Carrera Administrativa.

Después de esta breve reseña histórica - normativa - doctrinaria y jurisprudencial, retomamos la Ley 27 de 1992, la cual en su artículo 22 consagró un ingreso extraordinario a la Carrera Administrativa para aquellos empleados que a la vigencia de la referida ley estuvieran desempeñando un empleo definido por la misma ley como de carrera y además acreditaran los requisitos exigidos en los manuales para desempeñar el empleo del cual eran titulares. Consagró igualmente que quienes no acreditaban los requisitos, pero continuaban al servicio de la entidad, podían solicitar su inscripción cuando los acreditaran. Este proceso de inscripción extraordinaria se llevó a cabo hasta el 28 de diciembre de 1993.

La Comisión Nacional del Servicio Civil expidió el Acuerdo 11 del 22 de febrero de 1995 el cual fue publicado en el Diario Oficial No. 42.165 el jueves 28 de diciembre de 1995, fecha en la cual entra a regir, y él consagra una inscripción extraordinaria en el escalafón de la carrera administrativa para algunos empleados del nivel territorial como son departamentos y municipios; así como el Distrito Capital en su sector central, descentralizado e igualmente a sus organismos de control como la personería y la Contraloría Distrital, las Auditorías y/o Revisorías especiales, las Juntas Administradoras Locales, las Asambleas Departamentales, los Concejos Municipales, excepto las Unidades de Apoyo que requieran los Diputados y Concejales.

### Condiciones y Requisitos

Cuando este Acuerdo hace relación a algunos empleados de los ordenes y niveles antes citados, se refiere a aquellos empleados que a 29 de diciembre de 1992 se encontraban desempeñando empleos que eran considerados por la ley de libre nombramiento y remoción que a partir del 13 de julio de 1995 fueron clasificados como de Carrera Administrativa en virtud de la Sentencia C-306 proferida por la Corte Constitucional, en razón a que éste pronunciamiento cambió

la naturaleza jurídica de algunos empleos al decretar la inexecutable parcial del artículo 4o. de la Ley 27 de 1992.

Es decir, solamente podrán solicitar inscripción en el escalafón de la carrera administrativa los empleados de dichos niveles que cumplan las siguientes condiciones:

1. Que a 29 de diciembre de 1992 se encontraran desempeñando un empleo de libre nombramiento y remoción según el artículo 4o. de la Ley 27 de 1992.
2. Que acrediten los requisitos exigidos para el desempeño del empleo, descritos en los manuales específicos o mediante la aplicación de las equivalencias establecidas en los Decretos 583 de 1984 y 573 de 1987.
3. Que el empleo desempeñado haya cambiado de naturaleza jurídica en virtud de la Sentencia C-306, es decir que antes era de libre nombramiento y remoción (art. 4o. Ley 27 de 1992) y hoy sea de carrera administrativa (Sentencia C-306 de 1995).
4. Que a 28 de diciembre de 1995 (fecha de expedición del Acuerdo 11 de 1995) el empleado se encuentre desempeñando el mismo empleo u otro de carrera administrativa a la luz de la Sentencia C-306/95.

### Competencia

Solamente la Comisión Nacional del Servicio Civil en virtud de lo dispuesto por el Acuerdo 9 del 13 de septiembre de 1995, ratificado por el Acuerdo 11 del 28 de diciembre de 1995, puede inscribir extraordinariamente en el escalafón de la carrera administrativa, lo cual significa que las Comisiones Seccionales carecen de competencia para tal efecto.

### Trámite

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 4 del Acuerdo 11 del 28 de diciembre de 1995 los jefes de personal o quienes hagan sus veces en cada entidad, deben certificar a 29 de febrero de 1996 y publicar en sitios públicos de la misma, si dichos empleados reúnen o no las condiciones y requisitos para obtener la inscripción extraordinaria.

Dicha certificación se entiende prestada bajo la gravedad de juramento.

Quienes acrediten los requisitos y condiciones pueden directamente o a través del jefe de personal, solicitar la inscripción; para tal efecto deberán diligenciar el formulario de inscripción que suministra el Departamento Administrativo de la Función Pública.

## FUNCIÓN PÚBLICA

Quienes no acrediten los requisitos y condiciones, deberán hacerlo hasta el 28 de diciembre de 1996 siempre y cuando continúen en el empleo, pudiendo incluso solicitarla con posterioridad a dicha fecha.

El jefe de personal o quien haga sus veces, debe diligenciar las solicitudes de inscripción dentro de los 20 días calendario a su recibo y remitirlas a la Comisión Nacional del Servicio Civil, la que resolverá dentro del mes siguiente al recibo de la solicitud.

Si vencido el término de los 20 días el empleado no recibe la certificación del cumplimiento de las condiciones y requisitos, podrá solicitarla por escrito ante la respectiva Comisión Seccional, anexando los siguientes documentos: Copia del nombramiento y el acta de posesión, certificados de estudio, experiencia y constancia de la presentación de la solicitud ante la respectiva entidad, y las funciones y requisitos del empleo.

La Comisión emitirá concepto dentro de los 30 días calendario siguientes a la recepción. Si es favorable lo comunicará al empleado y al respectivo jefe de personal, o a quien haga sus veces y la remitirá a la Comisión Nacional.

Si el concepto es desfavorable, así lo certificará y comunicará al empleado y a la entidad que no procede la inscripción. La Comisión Seccional deberá enviar dentro de los 3 días la documentación a la Comisión Nacional del Servicio Civil, la que previa solicitud del empleado, deberá pronunciarse dentro de los 30 días siguientes al recibo de la documentación.

A quienes la Comisión Nacional del Servicio Civil les niegue la inscripción podrán interponer el recurso de reposición dentro de los 5 días hábiles siguientes a la notificación de la misma ante la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Cuando el jefe de personal certifique que no acredita las condiciones y/o requisitos para la inscripción extraordinaria el empleado podrá solicitar su estudio y análisis, ante la Comisión Seccional según lo dispuesto en el artículo 11 del Decreto 1224 de 1993, para lo cual deberá anexar la documentación de estudios y experiencia. Si esta considera que el solicitante acredita los requisitos y condiciones remitirá la solicitud de inscripción a la Comisión Nacional, en caso contrario, así lo certificará y enviará la solicitud y la correspondiente documentación a la Comisión Nacional del Servicio Civil la que decidirá en definitiva.

Mientras se encuentre en trámite la inscripción extraordinaria el empleado no podrá ser retirado del servicio, hasta que no se decida sobre su situación frente a la carrera administrativa.

Una vez proferida la resolución de inscripción el escalafonado adquiere los derechos inherentes a la carrera administrativa.

### Cuando no procede

No procede la inscripción extraordinaria en el escalafón de la carrera administrativa para:

- Quienes no acrediten las condiciones y requisitos antes señaladas.
- Quienes se encuentren desempeñando empleos de libre nombramiento y remoción determinados en el artículo 4o. de la Ley 27 de 1992 y que en virtud de la Sentencia C-306 de 1995 conservan dicha naturaleza jurídica, como son los de:
  - En la administración central: los de Secretario General, Secretario y Subsecretario de Despacho, Director y Subdirector, Asesor, Secretario Privado y los equivalentes a los anteriores.
  - En los establecimientos públicos: los de Gerente, Director, Presidente, Subgerente, Subdirector, Vicepresidente, Secretario General, Secretario de Junta, Secretario Privado o los equivalentes a los anteriores.
  - En las Empresas Industriales y Comerciales del Estado los empleos que tengan un nivel superior al de Jefe de Sección o sus equivalentes.
  - En las Contralorías Departamentales, Distritales y Municipales y en las Personerías: los de Jefe de Sección y los que tengan un nivel igual o superior al de éste o sus equivalentes.
  - Los empleos cuyas funciones consistan en la administración de fondos, valores y/o bienes oficiales y que para ello requieran fianza de manejo.
  - Los que correspondan a funciones de seguridad del Estado.
  - Los de Alcalde Local o sus equivalentes.
- Quienes a 29 de diciembre de 1992 venían desempeñando un empleo de libre nombramiento y remoción clasificado como tal según el artículo 4o. de la Ley 27 de 1992 y que a la época de solicitar la inscripción extraordinaria se encuentran desempeñando un empleo de carrera administrativa según la misma disposición, debido a que ellos debieron acceder a ese empleo mediante la comprobación del mérito, esto es a través del correspondiente proceso de selección o concurso.
- Quienes pertenecen a las entidades que conforman el Sistema General de Salud.
- Quienes prestan sus servicios a las entidades del orden nacional tanto del nivel central como del nivel descentralizado.
- Quienes hayan ingresado al servicio, con posterioridad al 29 de diciembre de 1992 a cualquiera de las entidades y organismos de los diferentes ordenes y niveles.
- Quienes ostenten la calidad de trabajadores del Estado.
- Quienes sean miembros de las corporaciones públicas de elección popular.
- Quienes estén vinculados a la administración mediante contrato de prestación de servicios.

# **Evaluación del Desempeño: Más allá del ritual**

**Bernardo Guerrero Lozano**

*Director Técnico DAFP*

Las políticas de personal orientadas al mejoramiento de la motivación y a la evaluación del desempeño de los servidores públicos, en muchos países ha venido tomando auge debido a un conjunto de factores interrelacionados. Las presiones económicas, por una parte, obligan a tomar medidas orientadas a restringir o reducir el tamaño del sector público o a dotarlo de unas características tales que hagan del mismo un ente creíble, eficiente y efectivo en el logro de resultados en favor de la ciudadanía.

En Colombia, sin embargo, las políticas fiscales restrictivas parecen estar asociadas con recortes selectivos en programas y recursos (al menos en teoría) que no se combinan eficientemente con medidas prácticas orientadas a desarrollar el potencial humano público, de manera que pueda responder a los retos de un entorno permanentemente cambiante.

De hecho, se han venido introduciendo, en teoría, nuevos conceptos provenientes de las modas gerenciales contemporáneas: administración por objetivos, gerencia estratégica, gerencia del servicio, calidad total, reingeniería, administración por políticas, rendición de cuentas por resultados, evaluación de gestión, los cuales asumen creciente importancia en diferentes ámbitos empresariales.

Así mismo, los esfuerzos por promover una cultura gerencial han inducido cambios importantes en los enfoques sobre la administración de los recursos humanos, los cuales están siendo utiliza-

## FUNCION PUBLICA

dos para generar, promover o incentivar el desarrollo de las organizaciones.

El sector público no puede permanecer ajeno a las demandas del entorno, las cuales implican innovaciones en el diseño de los cargos, formas de enganche, sistema de carrera, procedimientos y sistemas de medición del desempeño, y modelos de desarrollo del potencial humano.

Las actitudes de los servidores públicos y sus modelos mentales subyacentes, enraizados en la cultura, en muchos casos se constituyen en resistencias fundamentales que afectan la capacidad de reformar los procesos, los sistemas y las prácticas laborales.

Aunque la capacidad para lograr cambios substanciales en el perfil de las organizaciones públicas constituye la pregunta fundamental, la contribución a la misma de los modelos de gerencia de recursos humanos, y en particular, de los sistemas de gerencia y evaluación del desempeño de los empleados, es indudable.

Por lo tanto, en lo que resta del presente artículo, centraremos nuestra atención en el sistema y en el proceso de evaluación del desempeño. Haremos unos breves comentarios sobre los enfoques, los sistemas, los problemas de conceptualización y medición, los métodos más comunes y algunos otros aspectos que se deben tener en cuenta, entre muchos, al abordar la materia, si queremos superar el ritual anual de la tradicional calificación de servicios, denominada hoy evaluación del desempeño laboral.

### Los objetivos de la Evaluación del Desempeño

Las evaluaciones de desempeño, teóricamente, tienen como objetivos básicos:

- a) Obtener información que permita satisfacer necesidades del sistema de administración de personal (evaluar los sistemas de selección, escalafonar en carrera, permitir promociones, establecer estímulos, determinar permanencia o retiro).
- b) Mejorar el desempeño del trabajo.
- c) Desarrollar planes de formación y desarrollo.

Sin embargo, la contribución de los sistemas actuales para el logro de dichos objetivos generales es muy precaria debido, entre otras, a las siguientes razones:

- a) Debilidades inherentes a los sistemas mismos, las cuales consideraremos posteriormente.

- b) Desarticulación de los componentes del sistema de gerencia de recursos humanos, ya que no existe adecuada retroalimentación entre los sistemas de selección, evaluación, desarrollo y remuneración que permita determinar con criterios objetivos las áreas en las cuales la población vinculada deba reforzar en un período (positiva o negativamente), cierta clase de saberes y comportamientos que permitan el desarrollo de las personas, a través de la experiencia y de la formación en función de los resultados organizacionales.
- c) Imposibilidad práctica de otorgar incentivos monetarios, debido a la carencia de recursos, a la inflexibilidad presupuestal, a la existencia de regulaciones o al temor de los directivos ante la dificultad de establecer distinciones objetivas entre los niveles de desempeño de muchos empleados, razón por la cual el sistema de incentivos puede ser considerado injusto, generando descontento y deterioro del clima organizacional frente a beneficios escasos que pueden lograrse cuando los estímulos no son sustanciales, de manera que sirvan como motivadores para desempeños superiores. Adicionalmente, si se pretende alguna efectividad y transparencia, los sistemas de estímulos, el monto y oportunidad deben ser comunicados previamente a los empleados. Finalmente, un sistema de desempeño y de estímulos basado en el individuo puede resultar contraproducente en organizaciones que han establecido sistemas de trabajo en equipo.
- d) Ausencia de indicadores apropiados de la gestión de la organización articulados al desempeño grupal e individual. Aunque se advierte un creciente interés en la administración por resultados y la petición y rendición de cuentas, no existe una cultura de la evaluación que haya generado formas de medición y estándares que establezcan con certeza los niveles de desempeño de los individuos en el trabajo, favorezcan el desarrollo de la organización y aseguren la credibilidad de empleadores, empleados y clientes.
- e) Carencia de una cultura organizacional, donde la evaluación cotidiana de las metas de los individuos en relación consigo mismos y con los resultados que la organización espera de ellos, sea una actividad permanente. Puesto que dicho proceso no es tomado con seriedad, existe una tendencia entre los evaluadores a sobreestimar los valores de bueno y excelente con el fin de evitarse problemas.
- f) Aunque el uso de la evaluación del desempeño como insumo para la formulación de planes de capacitación es recomendable, en la práctica no han sido utilizados para tal fin, debido en primer lugar a la precariedad de los planes de capacitación.

carencia de recursos o a que los resultados que arrojan las evaluaciones no determinan áreas de desarrollo del potencial y alternativas deseables. En general, la evaluación es vista más como un ritual sobre el pasado, y a veces como una pérdida de tiempo, que como un instrumento para crear el futuro.

### Los Sistemas de Evaluación

En general, los sistemas de evaluación del desempeño tienden a ser de tres clases: a) aquellos que hacen énfasis en las personas, b) los que hacen énfasis en el desempeño y c) los que se establecen como una combinación de los dos anteriores. En el primer caso, se acentúan características y actitudes propias de la personalidad correlacionadas con comportamientos. Por ello muchas organizaciones evalúan a sus empleados en función del nivel de inteligencia, grado de independencia, iniciativa, creatividad, capacidad de adaptación, etc. El evaluador compara entonces los empleados entre sí o en relación con un Standard absoluto. Dicho sistema puede ser relativamente fácil de diseñar, interpretar y administrar. Sin embargo, puede resultar en juicios subjetivos que disminuyen su validez y confiabilidad y no contribuyen a mejorar el desempeño al no identificar áreas exitosas o problemáticas y sugerir aquellas donde se requieran mejoras. Los sistemas basados en el desempeño miden el mismo en relación con unas medidas estandarizadas relacionadas con el cargo, previamente determinadas. Dichos sistemas son más difíciles de desarrollar ya que los indicadores de medición varían, debido a la naturaleza cambiante de las organizaciones y deben diseñarse separadamente para individuos, equipos y categorías de cargos similares.

La calificación de servicios usualmente utilizada en la rama ejecutiva del sector público, contiene elementos de ambos sistemas, aunque definidos de manera precaria y sin la existencia de unidades de medición en sentido estricto, razón por la cual se convierte en un instrumento altamente subjetivo y de poca confiabilidad, generando conflictos entre los agentes, normalmente cuando el evaluador reduce las tendencias inerciales de las calificaciones anteriores.

### La Medición del Desempeño

Un aspecto crucial de la evaluación del desempeño radica en el sistema de medición y en los criterios e indicadores para ello. Actualmente se ha constatado un desplazamiento del énfasis en rasgos de la personalidad hacia criterios basados en la fijación de objetivos o indicadores del contenido del trabajo.

El creciente interés en los sistemas de rendición de cuentas para determinar el alcance de los resultados obtenidos en la gestión

conduce, a su vez, a dar importancia a los enfoques basados en el establecimiento de objetivos, combinándolos con criterios basados en el análisis de los cargos.

El enfoque de objetivos presenta problemas relacionados con la conceptualización y con la medición de los mismos. En general se entiende por objetivos una declaración genérica de lo que se pretende lograr (el qué) y con frecuencia se confunde con la finalidad del logro (el para qué). Las metas, por otro lado, son las expresiones cuantitativas de los objetivos (lo cual no siempre es factible). Dichas metas deben ser retadoras de manera que alienten el desarrollo del potencial humano.

Para que dicha aproximación pueda tener resultados efectivos es necesario: a) que exista una cultura de gerencia por objetivos, b) que los objetivos de los individuos reflejen los objetivos organizacionales, c) que los objetivos sean determinados de una manera explícita, realista, clara, precisa y mensurable, d) que sean establecidos conjuntamente, mediante un diálogo entre evaluador y evaluado, e) que posean una dimensión contextual y temporal previamente definidas, f) que exista un registro de los mismos para su seguimiento, y g) que el sistema sea sencillo de manera que pueda ser entendido y aplicado por todos.

La precisión en la definición de los objetivos es un elemento clave para identificar la contribución del individuo a los resultados logrados por la organización y para definir sus responsabilidades individuales. Así mismo, es conveniente establecer unos pocos objetivos críticos (aquellos que de no lograrse representan un fracaso) no contradictorios, jerarquizables y diferenciados. Para ello se puede contar con un conjunto de preguntas guías que ayudan a su correcta formulación.

Aunque se ha hecho énfasis en los aspectos de medición, es necesario tener en cuenta que no siempre es posible especificar medidas confiables. Adicionalmente, el énfasis en los aspectos cuantitativos puede subestimar aspectos cualitativos relevantes que deben subsanarse con la capacidad de juicio.

El establecimiento de los objetivos en forma participativa y dialogada dentro de un clima de confianza permite un conocimiento mutuo de las expectativas, incrementa la comunicación y facilita realizar ajustes periódicos a los compromisos adquiridos conjuntamente.

Especialmente en los casos en que los cargos tienen características comunes, el análisis de los cargos permite obtener indicadores generales estandarizados que ahorran tiempo y contribuyen a la eficiencia de la organización. En muchos casos, conjuntamente con el establecimiento de objetivos se establecen las características, conocimientos, habilidades, competencias y responsabilidades requeridas para satisfacer las demandas de los clientes.

## FUNCION PUBLICA

### Acerca de los Métodos

Los técnicos de la evaluación del desempeño han desarrollado muchos métodos para evaluar el desempeño como graficación de tasas, jerarquización, elección forzada, ensayo sobre el desempeño, incidentes críticos, etc. En el primer caso, el evaluador indica la medida en la cual un empleado presenta un rasgo particular; en la jerarquización, el evaluador ordena rasgos conforme a una lista; las técnicas de elección forzada permiten que el evaluador, en un proceso de escogencia múltiple, seleccione aquellos que a su juicio se aproximan a la personalidad y al desempeño del evaluado; los ensayos son narraciones sobre el empleado; y el incidente crítico presenta ejemplos de desempeño en relación con los objetivos determinados.

Sin embargo, muchos de dichos instrumentos no son adecuadamente aplicados o permanecen como un instrumento exclusivo para el uso de unos expertos de personal y al margen de quienes toman decisiones en relación con las personas que laboran en una organización. En cualquier evento, el entrenamiento y la formación de los agentes involucrados es esencial para que los sistemas operen efectivamente. La formación debe ayudar a proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes que hagan factible la implementación. Adicionalmente, los agentes involucrados deben comprometerse en dialogar para resolver conflictos y solucionar problemas relativos al trabajo, en el momento oportuno y proporcionar el soporte necesario.

### La Dinámica del Desempeño

La evaluación del desempeño ha sido tomada en muchos casos como un artificio ritual que se lleva a cabo una vez al año. Sin embargo, la evaluación del desempeño es un proceso que debe llevarse a cabo durante un período y no debe limitarse al balance unilateral que llevan a cabo muchos evaluadores al final del mismo.

La tendencia a ocuparse del pasado más que de la creación del futuro hace que muchas veces se considere la evaluación del desempeño como un mecanismo en relación con el cumplimiento de unas metas anteriores, muchas veces subestimadas, ignorando el énfasis que debe darse al potencial de los empleados para el desarrollo futuro. En efecto, mediante los encuentros de diálogo periódicos se pueden detectar aspiraciones, competencias y necesidades que permiten recomendar alternativas de avance en diferentes áreas. Aunque el desempeño pasado o actual puede ser una buena guía del desempeño futuro, no es una guía perfecta. Así como un desempeño pasado excelente puede haber llegado al límite, un desempeño pasado regular no puede tomarse como constante si cambian las circunstancias.

Lo anterior pone de presente el imperativo de monitorear permanentemente el desempeño de los empleados, con crite-

rios de apertura, comunicación permanente y retroalimentación inmediata, para lo cual se requieren condiciones laborales propicias y especialmente métodos potentes de gerencia, que permitan administrar eficientemente el tiempo a los atareados evaluadores.

### Lecciones para el Sector Público

Recientemente, la Comisión Nacional del Servicio Civil, expidió el Acuerdo 14 del 12 de Marzo de 1996, mediante el cual adopta nuevos formatos de evaluación que serán acogidos por regla general por los organismos de carácter nacional, departamental, distrital y municipal.

La experiencia, tanto en el sector privado como público, señala que la implementación de un sistema basado en un nuevo enfoque es una tarea comprometida para una organización. Los expertos indican que la manera como el nuevo esquema es introducido es tan importante como el diseño mismo y que aún los sistemas bien diseñados estarán expuestos al fracaso si no son previamente validados, aceptados y fortalecidos por sus usuarios. La aceptación general de un sistema probado puede durar entre cinco y diez años. Así mismo, los sistemas deben ser tan simples como sea posible ya que nada se ganaría si solamente es comprendido por expertos.

Por lo tanto, es necesario hacer énfasis en las características y ventajas del nuevo sistema, si queremos superar la "cultura del formato", de manera que pueda llegar a ser intencionalmente comprendido por los agentes involucrados y percibido como justo, confiable y libre de prejuicios. Para ello la participación, la comunicación y la retroalimentación inmediata son aspectos de gran importancia que se encuentran correlacionados con la calidad del sistema en sí mismo, ya que no se puede generar compromiso con algo en lo cual no se cree.

De las reflexiones precedentes podemos concluir que la evaluación del desempeño es un asunto que compromete a toda una organización, y que puede ser un instrumento útil de gestión si se tienen en cuenta sistemáticamente un conjunto de aspectos claves para su diseño, implementación y desarrollo. Por lo tanto, no puede limitarse a un ritual que se lleva a cabo una vez al año para cumplir con un mandato, sin que genere compromiso de las partes, en función del desarrollo de su potencial. El establecimiento de un sistema nuevo, con las mismas prácticas de los sistemas anteriores puede resultar contraproducente y contribuye a fortalecer las frustraciones y prejuicios de más de una generación desmotivada.

# Nuevo enfoque de la Evaluación del Desempeño Laboral para los empleados de Carrera Administrativa

**E**l año de 1995 fue propicio para adelantar diversos y serios estudios acerca del sistema y elementos que venían formando parte de la calificación y evaluación del gran conglomerado de empleados del Estado que forman parte de la Carrera Administrativa. Dentro de la recolección inicial de información, se pudo establecer que los instrumentos diseñados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP), adoptados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, (CNSC), presentaban debilidades susceptibles de mejoramiento, razón por la que atendiendo los criterios de la Comisión Nacional y en compañía del equipo profesional del DAFP, decidimos incursionar en el diseño de un nuevo marco evaluativo, que robusteciera este importante componente de la Carrera Administrativa, pues de él depende el desarrollo del empleado y la estabilidad del mismo en el empleo.

**Rodrigo Alonso Vera J.**  
*Director de Apoyo a la CNSC*

Para comenzar a familiarizarnos con el nuevo esquema, conviene expresar que la denominación calificación de servicios, es sustituida por **Evaluación del Desempeño Laboral**. Creemos que la sola denominación cumple un papel determinante, pues si bien todo ejercicio de este tipo supone una valoración y un resultado, se propone que la calificación no sea sino el resultado de la evaluación según las escalas que se han definido para ello.

De otra parte, es sustantivo señalar que los instrumentos o formularios de valoración adoptados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, se aprobaron por ella a través del Acuerdo No 14 del 12 de Marzo de 1996, y en ellos se determinó que en lo sucesivo existirán cuatro (4) tipos de formularios así:

**Grupo A:** Para evaluar los empleados del nivel ejecutivo y profesional con personal a cargo. Los empleados del nivel asesor cuyo cargo sea de carrera administrativa, deberán evaluarse en este grupo siempre que tengan personal a cargo, de lo contrario deberán evaluarse en el Grupo B.



## FUNCION PUBLICA

**Grupo B:** Empleados del nivel profesional sin personal a cargo.

**Grupo C:** Empleados del nivel técnico y asistencial con personal a cargo que tengan funciones de dirección coordinación y/o supervisión.

**Grupo D:** Empleados del nivel técnico y asistencial sin personal a cargo.

La orientación apunta a evaluar los empleados, con instrumentos más cercanos a su realidad diaria, pues muchas críticas recibían los anteriores en la medida que los grupos humanos a evaluarse con cada uno de los formularios era más grande.

No se ha efectuado modificación alguna en el calendario existente, las anualidades para los niveles nacional y distrital, departamental, y municipal continúan como hasta ahora. Es decir, que los empleados de carrera del nivel nacional y Distrital son evaluados dentro de los primeros 15 días del mes de marzo de cada año; los empleados del nivel departamental, los primeros 15 días del mes de mayo de cada año; y los empleados del nivel municipal serán evaluados dentro de los primeros 15 días del mes de septiembre de cada año.

Conviene también comentar, que los nuevos instrumentos adoptados presentan áreas a evaluar. Cada una de estas áreas a su vez son factores, con la debida conceptualización, que permitirán mayor objetividad al momento de realizar esta importante misión. Así por ejemplo, los grupos A y C, presentan tres áreas a saber: **Productividad**, con un peso del 30%; **Administración de Personal**, con un peso del 40%; y **Conducta Laboral**, con un peso del 30%. Por su parte, los grupos B y D presentan dos áreas a saber: **Productividad**, con un peso del 60%; y **Conducta Laboral** con un peso del 40%.

Así mismo, cada grupo está compuesto por un juego de tres formularios o instrumentos, que serán conocidos según el grupo al cual correspondan así: **Grupo A:** A-1, para la concertación de objetivos; A-2, para la valoración semestral; y A-3, para las evaluaciones parciales o finales. Los **Grupos B, C y D**, también tienen tres partes, exactamente iguales al grupo que a manera de ejemplo se acaba de presentar.

Los primeros aspectos que sobresalen del nuevo enfoque, descansan a nuestro modo de ver en los siguientes cambios:

### Definición de Objetivos

El gran viraje de los instrumentos y del sistema evaluativo, descansa en la necesidad de concertar y **definir objetivos** previamente. De esta manera, la evaluación desde el principio, adquiere un papel determinante para el futuro desempeño del empleado, amén de crear un espacio de diálogo entre jefe y empleado, hasta ahora inexistente.

Intima correlación guarda la necesidad de definir objetivos, con respecto a los manuales de funciones. De todos es conocido, que muchas personas no se encuentran desempeñando las funciones para las cuales fueron vinculados, o que con el devenir del tiempo les han agregado otras que únicamente conoce el empleado y su jefe inmediato.

Las administraciones deberán fortalecer sus unidades de planeación, pues ellas son las llamadas a protagonizar el diseño de la ruta que cada organización pública debe cumplir. Si tenemos que las organizaciones están compuestas por personas, como principal elemento, son justamente ellas las que permitirán el cumplimiento o el fracaso de los planes que las entidades diseñen.

Una vez hayan transcurrido seis meses, tanto evaluador como evaluado, deberán sentarse a examinar la marcha y cumplimiento de los objetivos previamente definidos y concertados. Aquí se genera también, un nuevo y valioso espacio para que se haga una pausa, se ajusten los objetivos, y sobre todo se informe al empleado de carrera sobre sus debilidades y fortalezas. El DAFP, entregará un instrumento especialmente diseñado para el efecto. Por ahora debe quedar claro que se trata de un complemento que pretende generar ajustes; el cual no tendrá valor específico en términos cuantitativos, pero que será requisito indispensable para el momento de la evaluación definitiva, al culminar la anualidad.

Obviamente, en el período de prueba no será necesario utilizar este instrumento intermedio (semestral), sino que definidos los objetivos se procederá a realizar la evaluación de desempeño definitiva que le permitirá al empleado superar o no tan importante período.

### Necesidad de Evaluar la Productividad

Hasta ahora, el manejo de la terminología de productividad y el rendimiento de los servidores públicos ha sido tema esquivo de estos, y elemento de crítica de la Sociedad Colombiana. Quizás nuestra propia cultura nos ha llevado a no determinar a ciencia cierta cuál es el aporte de los servidores públicos dentro de las organizaciones estatales, dejando un profundo espacio entre el trabajo de cada empleado y la visión que de él tienen sus superiores y la misma comunidad.

Pues bien, los nuevos instrumentos presentan un área de Productividad, la cual a su vez se descompone en factores que permiten determinar con mayor objetividad la marcha y acción de cada empleado de carrera administrativa. Aspectos como: Planeación, Utilización de Recursos, Calidad, Competencia Técnica, Oportunidad, y Responsabilidad, serán los llamados a determinar la actuación del servidor.

### Administración de Personal

Continúa siendo esta área de vital importancia, frente a aquellos que tienen la misión y responsabilidad de conducir talento humano. Por esta razón, el peso de esta área es del 40% para los grupos correspondientes. Si bien el anterior esquema también proponía un tipo de formulario especial para aquellos que tuvieran personal a cargo, ahora se dotan los instrumentos de nuevos factores a evaluarse tales como Trabajo en Equipo, Liderazgo, Organización, Evaluación, Supervisión, Delegación, Toma de Decisiones, etc.

Este personal tiene en su fuero la gran responsabilidad de conducir los procesos y ejecutar los planes y políticas de las entidades, por esta razón, la necesidad de destacar su actuación desde el ángulo de conducción del talento humano que tiene a su cargo.

### Nuevas Escalas de Valoración

Una de las principales dificultades hasta ahora identificada ha sido la de lograr dejar de lado la subjetividad y poder contar con elementos objetivos, que se transformen en verdaderos indicadores del desempeño laboral. Pues bien, el primer paso se ha dado en esa dirección.

Las escalas matemáticas evidentemente son necesarias, por cuanto ellas son indicadoras de realidades que permiten conocer un resultado, un balance o una medición exacta; pero desafortunadamente, la exactitud de las reglas matemáticas riñe con la subjetividad de los evaluadores y calificadores. En otras palabras, si los pasos previos para obtener un resultado matemático no son perceptibles, identificables y valorables, se corre el riesgo de llegar a un resultado que puede diferir con la realidad y los elementos que ella expone.

En lo sucesivo los evaluadores decidirán sobre la base de los siguientes con-

ceptos: **por encima; adecuado; por debajo; y muy por debajo.** Cada una de estas apreciaciones corresponderá a un resultado de una escala previamente definida en cada uno de los instrumentos, según el peso de cada factor dentro de la respectiva área.

Así por ejemplo, en el área de Productividad, que en conjunto tiene un peso del 30%, un factor es Planeación; pues bien, este factor tiene dentro de ese 30% un significado, es decir su propio peso. Este peso propio permite llegar a establecer matemáticamente un resultado según el nivel de cumplimiento. Por lo anterior, cuando el evaluador decide que su evaluado tiene, por ejemplo, en este factor un nivel adecuado, estará automáticamente llegando a un resultado matemático, que le evitará la dificultad de tener que manejar números en forma directa.

La escala definitiva oscila entre 100 y 1000 puntos, conservándose el 65% como el porcentaje mínimo para lograr superar con éxito la evaluación. Este puntaje total se obtiene de la sumatoria de los factores de cada área, el cual nos conducirá a los siguientes resultados:

- Sobresaliente:** De 884 a 1000 puntos.
- Superior:** De 667 a 883 puntos.
- Adecuado:** De 650 a 766 puntos.
- Deficiente:** De 100 a 649 puntos.

La interpretación definitiva será de la siguiente manera:

**Evaluación Satisfactoria :** Cuando el resultado de la evaluación total sea igual o superior a 650 puntos.

**Evaluación Insatisfactoria:** Cuando el resultado de la evaluación total sea inferior a 650 puntos.

Como bien puede deducirse de estas líneas, nos encontramos en pleno momen-

to de cambio, para bien de la Carrera Administrativa, y de todos los empleados que forman parte de ella. Bien porque se encuentran escalafonados, en período de prueba o porque sin pertenecer a ella deben hacer uso de los instrumentos de la carrera para evaluar el personal que de ella se favorece.

Finalmente, es oportuno recordar que las entidades pueden presentar sus propias iniciativas e instrumentos de evaluación ante la Comisión Nacional del Servicio Civil, para su aprobación. Se les invita en la medida en que no encuentren identificación o acomodamiento con lo expuesto a preparar y diseñar sus propias herramientas.

De otra parte, las entidades de municipios menores a 20.000 habitantes podrán utilizar, si a bien lo tienen, los formularios anteriores, los cuales habían sido adoptados por medio del Acuerdo No. 01 de 1994, expedido por la CNSC.

**“Una de las principales dificultades hasta ahora identificada ha sido la de lograr dejar de lado la subjetividad y poder contar con elementos objetivos...”**

**FUNCION PUBLICA**

**Areas y factores que conforman los Formularios de Evaluación del Desempeño,  
según el Grupo de Empleados**

<p align="center"><b>Grupo A</b> (Nivel Ejecutivo - Profesional con personal a cargo)</p>	<p align="center"><b>Grupo B</b> (Nivel Profesional sin personal a cargo)</p>
<p align="center"><b>Grupo C</b> (Nivel Técnico - Asistencial con personal a cargo)</p>	<p align="center"><b>Grupo D</b> (Nivel Técnico - Asistencial sin personal a cargo)</p>

<p>Area Productividad <b>30%</b></p> <p>Area Administración de Personal <b>40%</b></p> <p>Area Conducta Laboral <b>30%</b></p> <p>Planeación Utilización de Recursos Calidad Competencia Técnica Responsabilidad</p> <p>Liderazgo Trabajo en Equipo Toma de Decisiones Supervisión Delegación</p> <p>Compromiso Institucional Relaciones Interpersonales Iniciativa Tratamiento de la Información</p>	<p>Area Productividad <b>60%</b></p> <p>Area Conducta Laboral <b>40%</b></p> <p>Planeación Utilización de Recursos Calidad Oportunidad Responsabilidad Competencia Técnica</p> <p>Compromiso Institucional Relaciones Interpersonales Iniciativa Tratamiento de la Información Trabajo en Equipo</p>
<p>Area Productividad <b>30%</b></p> <p>Area Administración de Personal <b>40%</b></p> <p>Area Conducta Laboral <b>30%</b></p> <p>Planeación Utilización de Recursos Calidad Competencia Técnica Responsabilidad Oportunidad</p> <p>Liderazgo Trabajo en Equipo Organización Evaluación</p> <p>Compromiso Institucional Relaciones Interpersonales Iniciativa Confiabilidad Atención al Usuario</p>	<p>Area Productividad <b>60%</b></p> <p>Area Conducta Laboral <b>40%</b></p> <p>Utilización de Recursos Calidad Oportunidad Responsabilidad Cantidad Conocimiento del Trabajo</p> <p>Compromiso Institucional Relaciones Interpersonales Iniciativa Colaboración Confiabilidad Atención al Usuario</p>

# ¿Conserva la Comisión Nacional del Servicio Civil las facultades disciplinarias que le otorgó la Ley 27 de 1992 ?

El constituyente de 1991, en el artículo 130 superior, dispuso que “Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter de especial”.

La Ley 27 de 1992, llamada ley básica de la carrera administrativa, en los literales a) y e) del artículo 14 de la Ley 27 de 1992, asignó a la Comisión Nacional del Servicio Civil, la función de vigilar el cumplimiento de las normas de carrera administrativa de los empleados del Estado, no sometidos al imperio de carreras especiales, así mismo la de vigilar que los nombramientos provisionales no excedan el término legal, y en caso de infracción, solicitar a la autoridad competente la imposición de las sanciones de multa, suspensión o destitución de los infractores.

El artículo 15 del citado estatuto prevé que en cada Departamento habrá una Comisión Seccional del Servicio Civil que cumplirá, dentro de su circunscripción territorial, en forma de delegación, las funciones que la Comisión Nacional del Servicio Civil le asigne.

En ejercicio de la facultad que confiere el literal g) del artículo 14 de la Ley 27 de 1992, la Comisión Nacional del Servicio Civil mediante Acuerdo No. 004 del 23 de agosto de 1993, artículo 1o, delegó en las Comisiones Seccionales la facultad de adelantar las diligencias preliminares tendientes a establecer las denuncias presentadas por violación a las normas de carrera administrativa y, en cuanto hubiere lugar a ello, tramitar la correspondiente investigación disciplinaria en los términos de la Ley 13 de 1984 y su Decreto Reglamentario 482 de 1985, para solicitar a la autoridad

**Camilo Escovar Plata**  
*Comisión Nacional del Servicio Civil*

## FUNCION PUBLICA

competente la imposición de las sanciones de multa, suspensión o destitución de los infractores. Así mismo estableció que las diligencias preliminares o las investigaciones disciplinarias a que hubiere lugar, por actuaciones de los Gobernadores o de los Alcaldes que forman parte de las Comisiones Seccionales del Servicio Civil, serán conocidas, en única instancia, por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Sobre el tema en estudio, la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, Consejero Ponente Doctor Humberto Mora Osejo, en concepto del 10. de julio de 1993, precisó:

(...)

“Las facultades que el artículo 14, letras a) y e) de la Ley 27 de 1992 otorga a la Comisión Nacional del Servicio Civil no se oponen a las funciones disciplinarias del Ministerio Público. En efecto: El artículo 15, letra a), de la Ley 40. de 1990 atribuye a las procuradurías primera, segunda y tercera para la vigilancia administrativa conocer, en primera instancia, de los procesos disciplinarios que se adelantan contra ... los Gobernadores...”

“Además el artículo 31 letra c) de la Ley 40. de 1990 faculta a las procuradurías departamentales para “conocer, en primera instancia, de los procesos disciplinarios que se adelanten contra... Alcaldes...”

“Las transcritas facultades disciplinarias de los mencionados funcionarios, como las demás que la Ley 40. de 1990 atribuye a los mismos o a otros empleados o dependencias de la Procuraduría Nacional de la Nación, se deben ejercer sin perjuicio de las que el artículo 14, letras a) y e), de la Ley 27 de 1992 atribuye a la Comisión Nacional del Servicio Civil”.

(...)

“En consecuencia, las funciones disciplinarias del Ministerio Público y de la Comisión Nacional del Servicio Civil coexisten. Sin embargo, las investigaciones disciplinarias que la Procuraduría General de la

Nación adelante, sobre los hechos a que se refiere el artículo 14, letras a) y e), de la Ley 27 de 1992, tienen carácter prevalente e implican, de conformidad con el artículo 11 de la Ley 13 de 1984, fuero de atracción, en la forma antes explicada”.

“Con fundamento en lo expuesto la Sala responde:

1. El artículo 14, letras a) y e), de la Ley 27 de 1992 atribuye facultades disciplinarias especiales a la Comisión Nacional del Servicio Civil para hacer efectiva la carrera de los servidores públicos que estén sometidos a su dirección, vigilancia y control.
2. Las facultades disciplinarias especiales de la Comisión Nacional del Servicio Civil implican que le corresponde adelantar y definir las investigaciones disciplinarias mediante acto que exponere de responsabilidad al inculcado o disponga que se lo sancione con multa, suspensión o destitución.
3. El reglamento del artículo 14, letras a) y e), de la Ley 27 de 1992 debe prescribir el procedimiento que la Comisión Nacional del Servicio Civil debe observar, con garantía del principio del debido proceso, prescrito por la Constitución.
4. Las facultades disciplinarias de la Comisión Nacional del Servicio Civil coexisten con las de la Procuraduría General de la Nación. Pero las investigaciones disciplinarias que adelante esta entidad, sobre los hechos a que se refiere el artículo 14, letras a) y e), de la Ley 27 de 1992, tienen carácter prevalente sobre las que realice la Comisión Nacional del Servicio Civil y fuero de atracción, en la forma indicada”.

Sin embargo, es necesario advertir que con la expedición de la Ley 200 del 28 de julio de 1995, “Por la cual se adopta el código disciplinario único”, la facultad disciplinaria atribuida a la Comisión Nacio-

nal del Servicio Civil y consecuentemente a las Comisiones Seccionales, de que tratan los literales a) y e) de la Ley 27 de 1992, fue tácitamente derogada por el artículo 177 de la citada ley, toda vez que en él se estableció, lo siguiente:

“Esta ley regirá cuarenta y cinco (45) días después de su sanción, será aplicada por la Procuraduría General de la Nación, por los Personeros, por las Administraciones Central y Descentralizada territorialmente y por servicios y por todos los servidores públicos que tengan competencia disciplinaria; se aplicará a todos los servidores públicos sin excepción alguna y **deroga las disposiciones generales o especiales que regulen materias disciplinarias a nivel Nacional, Departamental, Distrital o Municipal, o que le sean contrarias, salvo los regímenes especiales de la fuerza pública, de acuerdo con lo establecido en el artículo 175 de este Código.** Las normas referidas a los aspectos disciplinarios previstas en la Ley 190 de 1995 tienen plena vigencia”. (Resaltado fuera de texto).

En este orden de ideas, la Comisión Nacional del Servicio Civil a la luz de lo previsto en la Ley 200 de 1995, perdió la competencia para adelantar directamente investigaciones disciplinarias por violación a las normas de carrera administrativa, toda vez que al tenor del artículo 20. ibídem, le corresponde a las ramas y órganos del Estado la facultad de conocer de los asuntos disciplinarios contra los servidores públicos de sus dependencias, sin perjuicio del poder disciplinario preferente de la Procuraduría General de la Nación.

En consecuencia, se impone concluir que las facultades disciplinarias especiales de la Comisión Nacional del Servicio Civil quedarían limitadas a ordenar a la autoridad competente la iniciación de la correspondiente investigación por la posible violación de las normas atinentes a la carrera administrativa, quien en últimas, sería quien imponga las respectivas sanciones.

# El ascenso en la Carrera consagrado en la Ley 190 de 1995

**Fabiola Obando Ramírez**

*Asesora de la Comisión Nacional del Servicio Civil*

La eficacia y la eficiencia son algunos de los principios que deben inspirar la función administrativa, tal como lo ordena nuestra Carta Política en su artículo 209. Para que los fines del Estado puedan desarrollarse con fundamento en estos principios, es indispensable que cuente con una planta de personal idónea, capacitada y consciente de que su función debe estar al servicio del Estado y de la comunidad.

Por eso el Constituyente dotó al Estado de un sistema de administración de personal que le permita lograr la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de su misión. Es el sistema de carrera, según el cual la selección de quienes han de ocupar los empleos que pertenecen a este sistema lo determina solamente **El Mérito**. Así lo ha señalado el artículo 125 de la norma superior cuando ordena que 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 las calidades de los aspirantes.

La Ley 27 de 1992 y el Decreto-Ley 1222 de 1993 desarrollaron estos mandatos constitucionales y dispusieron que la provisión definitiva de los empleos de carrera se hará a través de nombramiento en período de prueba o por ascenso, previo el respectivo proceso de selección, mediante el cual los aspirantes puedan demostrar el mérito, es decir sus calidades académicas, su experiencia, sus habilidades,

aptitudes, actitudes y destrezas, que los habilitan para ejercicio de las funciones asignadas a dichos empleos.

Estableció dos clases de concursos: el abierto, en el cual puede participar cualquier persona que reúna los requisitos exigidos para el desempeño de los empleos convocados a concurso, sean o no escalafonados; y el de ascenso, el cual está dirigido solamente para los empleados con derechos de carrera.

Es decir, el ascenso de un empleado siempre debe estar precedido de un proceso de selección, porque quien teniendo derechos de carrera tome posesión de un cargo de esta naturaleza sin haber superado el concurso, perderá esos derechos. Así lo dispone el artículo 2 de la ley 61 de 1987.

Esta regla tiene dos excepciones:

a) Cuando en virtud de una modificación de planta, el cargo del cual es titular el empleado de carrera sea suprimido y éste sea incorporado, porque reúne los requisitos de estudios y de experiencia exigidos, a un empleo de superior jerarquía al suprimido. Esta incorporación se considera como ascenso, tal como lo consagra el artículo 81 del decreto-ley 1042 de 1978, al establecer las reglas que deben tenerse en cuenta para los movimientos de personal con ocasión de las reformas de las plantas. Sin embargo,

## FUNCION PUBLICA

es preciso anotar que este decreto-ley sólo rige para los empleados nacionales de la Rama Ejecutiva, no así para los del orden territorial.

b) En cumplimiento del estímulo que consagró el artículo 10 de la Ley 190 de 1995, cuando dispuso que "Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 10 de la Ley 27 de 1992, quienes sean seleccionados como mejor empleado de la entidad y de los niveles que la conforman, tendrán derecho a ocupar en propiedad los empleos de superior categoría que queden vacantes, siempre y cuando reúnan los requisitos exigidos para su desempeño".

El ascenso de que trata la citada Ley 190 fue reglamentado para los empleados que se rigen por la Ley 27 de 1992, mediante el Decreto 2329 de 1995. En su artículo 3 estableció el orden de prioridad que debe tenerse en cuenta cuando se produzca una vacante definitiva en un empleo de carrera. De no existir personal de carrera al cual se le haya suprimido el cargo y que hubiere optado por el derecho a la revinculación en los términos del artículo 8 de la Ley 27 de 1992, la entidad deberá proveer el empleo vacante con el funcionario que haya sido seleccionado como el mejor del nivel al cual pertenezca el citado cargo.

A este estímulo se tiene derecho, por una sola vez, dentro del año siguiente a la selección como el mejor empleado, siempre y cuando éste reúna los requisitos para el ejercicio del empleo.

Para la selección de quienes deban ser los merecedores de este estímulo habrán de tenerse en cuenta criterios que determinen realmente que dentro del año inmediatamente anterior a su elección, su desempeño estuvo orientado al logro de los objetivos institucionales, y, consecuentemente, al logro de los fines del Estado, con fundamento en los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad, lo cual necesari-

amente debe reflejarse en la evaluación de su desempeño laboral, cuyos resultados serán, en definitiva, los que determinarán quienes serán los mejores empleados de cada nivel y de entre éstos seleccionar al mejor de la entidad que será el que haya obtenido el más alto puntaje en la calificación de servicios. Cobra, así, real significación este instrumento de administración de personal, permitiendo que no sólo se tenga en cuenta para el retiro del servicio de los empleados de carrera, sino para estimular a quienes han logrado niveles de excelencia en el ejercicio de sus cargos. Ello implica también que los calificadores, al evaluar a sus subalternos, lo hagan con responsabilidad, objetividad e imparcialidad.

En este sentido, el Departamento Administrativo de la Función Pública está trabajando en el proyecto de decreto reglamentario que contemple esos criterios y el procedimiento al cual deban sujetarse las entidades de la Rama Ejecutiva para la escogencia de sus mejores funcionarios.

Hay quienes consideran que el ascenso de que trata el artículo 10 de la Ley 190 de 1995 solamente está consagrado para los empleados de las entidades que se rigen por el sistema general de carrera por el hecho de que este artículo hace referencia solamente al artículo 10 de la Ley 27 de 1992, que regula la forma de provisión de los empleos de carrera de las entidades que se rigen por esta última ley. Pero también hay quienes son del criterio de que la Ley 190 busca preservar la moralidad, no solamente en la Rama Ejecutiva, sino en todos los sectores oficiales del Estado, y máxime si el ascenso al cual nos hemos venido refiriendo está contenido en una disposición que hace parte del Título I denominado Régimen de los Servidores Públicos, subtítulo: Incentivo para Funcionarios Públicos. Además de que no habría razón alguna, para que frente a unas mismas condiciones de excelencia y de idoneidad demostradas por los empleados estatales, se les otorgue este estímulo a unos y se

les niegue a otros, tratamiento discriminatorio que contradiría el artículo 13 de la norma superior. Sustentan su criterio también en los principios mínimos fundamentales a los cuales hace referencia el artículo 53 ibídem, en relación con la igualdad de oportunidades para los trabajadores y la situación más favorable a ellos en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho.

El Consejo de Estado, a través de su Sala de Consulta y Servicio Civil, en respuesta a la consulta que le fuera formulada por el Gobierno Nacional respecto de su campo de aplicación, en concepto radicado bajo el número 793 de marzo 11 de 1996, magistrado ponente doctor Javier Henao Hidrón, conceptuó:

"El ámbito de aplicación de la Ley 190 de 1995 comprende a los servidores públicos de las tres ramas del poder público y de los órganos autónomos e independientes del Estado, en cuanto ejerzan funciones administrativas. Sin embargo, ella misma admite excepciones al precisar su alcance para situaciones específicas. Por ende, la noción de servidores públicos, utilizada por la ley, no es siempre la que en forma amplia define el artículo 123 de la Constitución".

De acuerdo con lo anterior, podría concluirse que el ascenso allí consagrado es obligatorio también para las entidades con sistemas específicos de administración de personal contenidos en normas diferentes a la ley 27 de 1992, al igual que para los órganos de las otras Ramas del Poder Público que tienen carreras especiales y, por lo tanto, sería aplicable a los funcionarios y empleados de la Rama Judicial, de la Procuraduría General de la Nación, de la Contraloría General de la República, de la Fiscalía General de la Nación y al personal no uniformado de las Fuerzas Militares y de la Policía. Esto implica que deban expedirse los reglamentos pertinentes que hagan posible la efectividad y la debida aplicación de esta disposición contenida en la mencionada Ley 190.

# ¿En qué caso la experiencia no compensa el título de postgrado?

## *Comisión Nacional del Servicio Civil\**

**E**n respuesta a consulta formulada sobre si el título de formación avanzada o de postgrado puede ser compensado con experiencia específica adquirida antes de la obtención del título profesional, para efectos de determinar si la doctora ... cumple con los requisitos para el desempeño del empleo de profesional especializado, código 3010, grado 17, la Comisión Nacional del Servicio Civil conceptuó lo siguiente:

Tal como lo señala el artículo 14 del decreto 590 de 1993, la experiencia específica es "la adquirida en el ejercicio de las funciones de un empleo en particular o en una determinada área del trabajo o área de la profesión, ocupación, arte u oficio."

Sin embargo, para efectos de compensar el título de postgrado con experiencia específica, deberá atenderse no sólo a la definición descrita, sino también a otros artículos del citado decreto 590 que se relacionan con este tema.

El artículo 14 *ibídem*, a continuación de las definiciones de los conceptos de experiencia profesional, específica, relacionada y general, efectúa la siguiente precisión:

"Cuando se exija experiencia para desempeñar empleos de los niveles directivo, asesor, ejecutivo y profesional, ésta debe ser profesional." (Se resalta)

Esta exigencia genérica comprende no sólo la experiencia exigida para el ejercicio del empleo, sino también la señalada como posibilidad para la compensación de los requisitos.

Con relación a lo que debe entenderse por experiencia profesional, el citado decreto 590, en el literal a), del artículo 14, señala que "Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el p<sup>er</sup>sum académico de la respectiva formación universitaria o profesional, profesional o de especialización tecnológica, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o especialidad."

Así, toda la experiencia que se acredite en el nivel profesional, entre otros, **deberá ser profesional**, incluyendo por supuesto, la experiencia específica que compensa el título de postgrado. Mal haría la norma en exigir una experiencia profesional para el desempeño de los empleos de los niveles descritos para luego desconocerla, permi-



## DOCTRINA

tiendo que un postgrado pueda ser suplido con experiencia específica acreditada con anterioridad a la fecha de terminación y aprobación de los correspondientes estudios académicos.

Ahora bien, el artículo 28 del decreto en cita, respecto a la compensación de requisitos, preceptúa:

“Los requisitos mínimos de que trata el presente decreto no podrán ser disminuidos. Sin embargo, de acuerdo con la jerarquía, las funciones y las responsabilidades de cada empleo, podrán compensarse aplicando las equivalencias que se establecen a continuación.

Para los empleos pertenecientes a los niveles directivo, asesor, ejecutivo y profesional:

1. Título de formación avanzada o de postgrado y su correspondiente formación académica por tres (3) años de experiencia **profesional específica o relacionada** y viceversa, siempre que se acredite el título de formación universitaria o profesional.

(...)” (Se subraya y se resalta).

Como se aprecia, la norma, al consagrar la posibilidad de compensar el título de postgrado con experiencia, señaló que ésta debía ser **profesional específica o profesional relacionada**. Si la convocatoria objeto de estudio omitió el término profesional para efectos de la compensación, no significa que esta exigencia desapareció, por cuanto los requisitos señalados en el decreto 590 mencionado no pueden ser disminuidos bajo ninguna circunstancia, y aunque aquella sea norma reguladora de todo concurso, no puede contravenir lo dispuesto en normas superiores.

Lo anterior implica que al analizar el contenido de la convocatoria No. 1104, del 19 de octubre de 1995, en el aparte de las equivalencias, referido a la compensación del título de formación avanzada o de postgrado en un área de las funciones del cargo, con “Tres (3) años de experiencia específica o relacionada con las funciones del cargo”, necesariamente habrá de tenerse en cuenta lo dispuesto en el citado artículo 14 del decreto 590, donde se exige que para el desempeño de empleos de los niveles directivo, asesor, ejecutivo y profesional, la experiencia requerida **debe ser profesional**. Así la convocatoria no haya incluido la expresión “profesional”, se debe entender como tal, significando ésto que no es viable reconocer, como equivalencia para compensar un título de formación avanzada o de postgrado, la experiencia anterior a la terminación y aprobación de los estudios profesionales.

En este orden de ideas, el título de formación avanzada o de postgrado, que sólo puede ser obtenido cuando se cuenta ya con título

profesional y que presupone una formación superior, puede ser compensado por experiencia profesional específica o profesional relacionada, adquirida a partir de la terminación y aprobación de las materias del p $\acute{e}$ nsum acad $\acute{e}$ mico correspondiente.

Debe precisarse, adem $\acute{a}$ s, que la experiencia profesional espec $\acute{i}$ fica o profesional relacionada con la cual se pretende compensar el t $\acute{i}$ tulo de formaci $\acute{o}$ n avanzada, est $\acute{a}$  referida a la profesi $\acute{o}$ n que se exige para el desempe $\acute{n}$ o del empleo. En v $\acute{i}$ a de ejemplo, si para el ejercicio del cargo se exige t $\acute{i}$ tulo profesional en Derecho y t $\acute{i}$ tulo de formaci $\acute{o}$ n avanzada, la experiencia profesional espec $\acute{i}$ fica o profesional relacionada a acreditar para efectos de compensar el t $\acute{i}$ tulo de postgrado, deber $\acute{a}$  ser profesional en el ejercicio del Derecho.

Si para el evento planteado, el aspirante al cargo cuenta con terminaci $\acute{o}$ n y aprobaci $\acute{o}$ n de otros **estudios de formaci $\acute{o}$ n universitaria o profesional adicional** a los de Derecho, **pero afines con las funciones del cargo**, estos  $\acute{u}$ ltimos pueden compensar el t $\acute{i}$ tulo de formaci $\acute{o}$ n avanzada o de postgrado exigido para el desempe $\acute{n}$ o del empleo, por cuanto el decreto 2283 de octubre 6 de 1994, mediante el cual se modifica el numeral 1o. del art $\acute{i}$ culo 28 del decreto 590 de 1993, determina que “El t $\acute{i}$ tulo de formaci $\acute{o}$ n avanzada o de postgrado y su correspondiente formaci $\acute{o}$ n acad $\acute{e}$ mica por terminaci $\acute{o}$ n y aprobaci $\acute{o}$ n de estudios de formaci $\acute{o}$ n universitaria o profesional adicional a la formaci $\acute{o}$ n universitaria o profesional exigida en el requisito m $\acute{i}$ nimo del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formaci $\acute{o}$ n adicional sea af $\acute{i}$ n con las funciones del cargo.”

Para el caso en estudio, la se $\acute{n}$ ora ... acredita t $\acute{i}$ tulo de Tecn $\acute{o}$ logo en Sistematizaci $\acute{o}$ n de Datos, obtenido el 3 de octubre de 1975; sin embargo, la experiencia adquirida con posterioridad a la terminaci $\acute{o}$ n de las materias del p $\acute{e}$ nsum correspondiente al t $\acute{i}$ tulo anterior, no puede ser considerada para efectos de compensar el t $\acute{i}$ tulo de formaci $\acute{o}$ n avanzada exigido para el desempe $\acute{n}$ o del empleo de Profesional Especializado c $\acute{o}$ digo 3010, grado 17, pues los estudios profesionales requeridos deben ser en Ingenier $\acute{i}$ a de Sistemas o en Administraci $\acute{o}$ n de Sistemas de Informaci $\acute{o}$ n y la experiencia profesional espec $\acute{i}$ fica o profesional relacionada para suplir el postgrado, debe ser en esta rama profesional.

A esto se agrega que el t $\acute{i}$ tulo de tecn $\acute{o}$ logo en Sistematizaci $\acute{o}$ n de Datos tampoco le permitir $\acute{i}$ a compensar el t $\acute{i}$ tulo de formaci $\acute{o}$ n avanzada o de postgrado requerido, por cuanto aqu $\acute{e}$ l no se considera como t $\acute{i}$ tulo profesional, sino tecnol $\acute{o}$ gico, y la  $\acute{u}$ nica tecnolog $\acute{i}$ a reconocida en las normas como equivalente a profesional, es la tecnol $\acute{o}$ gica especializada, raz $\acute{o}$ n por la cual tampoco podr $\acute{i}$ a hacerse uso de la equivalencia establecida en el literal b) del art $\acute{i}$ culo 28 del decreto 590 de 1993, modificado por el decreto 2283 de 1994.

\* (Concepto del 6 de diciembre de 1995. Comisi $\acute{o}$ n Nacional del Servicio Civil)

## Auxilio y licencia de maternidad

# ¿Se pueden reconocer al padre en caso de fallecimiento de la madre durante el post-parto?

*Departamento Administrativo  
de la Función Pública\**

**S**e consulta sobre la posibilidad de reconocer al padre las prestaciones Sociales de Auxilio y Licencia de Maternidad en caso de fallecimiento de la madre durante el post-parto.

1. El artículo 34 de la Ley 50 de 1990, por la cual se incluyeron reformas al Código Sustantivo del Trabajo, dispuso: "Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de doce (12) semanas en la época del parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso.

(...) **La licencia se extiende al padre adoptante sin cónyuge o compañera permanente ...**

Estos beneficios no excluyen al trabajador del sector público". (Se subraya)

2. Por su parte, el artículo 44 de la Constitución preceptúa con relación a los derechos fundamentales de los niños, que: "Son derechos fundamentales de los niños la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social (...) el cuidado y el amor (...).

La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos.

Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás".

3. La Corte Constitucional, en Sentencia C-546 de octubre 1o. de 1992, sostuvo lo siguiente: "Ahora bien, entre los principios mínimos fundamentales que al tenor de lo preceptuado por el artículo 53 de la Carta Política debe contener el estatuto del trabajo se encuentra el de la "...igualdad de oportunidades para los trabajadores...".

Este postulado es una especie del principio de igualdad cuya formación genérica se consigna en el artículo 13 de la Constitución. La igualdad de oportunidades permite además el desarrollo de la dignidad que genera la persona humana a partir de sus derechos inalienables (artículo 5o.) e inherentes (artículo 94)".

En esta misma Sentencia la Corte expresó que:

## DOCTRINA

“...la realización de los contenidos normativos es un derecho que no se reduce a la mera promulgación de normas, es un derecho que se obtiene con la efectividad de los derechos.

La aplicación de una norma que protege un derecho fundamental no puede estar condicionada por problemas de tipo administrativo o presupuestal...” (Se subraya).

4. El artículo 53 de la Carta señala: “El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios fundamentales:

(...); situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales del derecho; **primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales...**”.

5. La Corte Constitucional ha desarrollado jurisprudencialmente el concepto de “Núcleo esencial de los derechos fundamentales” señalando que: “... Es aquella parte de su contenido que es absolutamente necesaria para que los intereses jurídicamente protegibles, que dan vida al derecho, resulten reales, concreta y efectivamente protegidos. De este modo, se rebasa o se desconoce el contenido esencial cuando el derecho queda sometido a limitaciones que lo hacen impracticable, lo dificultan más allá de lo razonable o lo despojan de la necesaria protección”. (Sentencia T-426 junio 24 de 1992).

### Análisis Jurídico y Conclusiones

De las anteriores disposiciones jurídicas, tenemos:

1. La licencia y auxilio de maternidad se otorga por un término de doce semanas a la madre biológica, pudiendo ésta ceder una semana a su cónyuge o compañero permanente.

**“... el mismo derecho que tiene el padre adoptante que no tenga cónyuge o compañera permanente, beneficia al padre biológico cuya cónyuge o compañera ha fallecido días después del parto. Así, será fácil entender que este padre tenga derecho a la licencia, aún más, toda vez que lo es biológicamente.”**

Este beneficio se extendió a la madre y al padre adoptantes de menores de siete años.

2. En el derecho al trabajo, debe prevalecer la **realidad** sobre las formalidades legales.

Para el caso del doctor ..., es necesario considerar las circunstancias que se han presentado respecto de la situación descrita en su oficio, además de la posición de la Corte frente a la protección de los derechos fundamentales, incluyendo los de los niños.

La ley no trae la forma como se debe proceder en caso de que la madre fallezca en el período de post-parto, por lo que será necesario acudir a la vía jurisprudencial para tomar una posición frente a este tema.

En este sentido, en virtud de la jurisprudencia citada, podría aguirse que el mismo derecho que tiene el padre adoptante que

no tenga cónyuge o compañera permanente, beneficia al padre biológico cuya cónyuge o compañera ha fallecido días después del parto. Así, será fácil entender que este padre tenga derecho a la licencia, aún más, toda vez que lo es biológicamente.

Si estudiamos la situación desde la perspectiva de los derechos fundamentales de los niños, resultará a todas luces necesario el otorgamiento de la licencia del doctor ..., debido a la protección, amor, asistencia y desarrollo que requiere un niño y más si es un recién nacido; cuidados que a falta de la madre, correspondería ofrecerlos al padre.

La realidad, en el caso consultado, es que el doctor ..., debe procurar la atención de su hijo recién nacido.

En este orden de ideas, en concepto de este Despacho, es procedente pagar el auxilio de maternidad y el otorgamiento de la licencia correspondiente al doctor ..., por parte de ese Ministerio para que pueda dedicarle el cuidado y amor que requiere su hijo durante los tres (3) primeros meses de vida.

\*(Concepto del 24 de noviembre de 1995. Oficina Jurídica. Departamento Administrativo de la Función Pública)

# Pago proporcional de la Prima de Servicios

*Departamento Administrativo de la Función Pública\**

**S**e solicita concepto sobre si tendría derecho al pago proporcional de la prima de servicios un exfuncionario que prestó sus servicios desde el 7 de febrero de 1995 al 5 de octubre de 1995.

Al respecto, el Departamento Administrativo de la Función Pública manifiesta lo siguiente:

## I. Marco Jurídico

1) El primer inciso del artículo 60 del Decreto 1042 de 1978, preceptúa:

“Cuando el funcionario no haya trabajado un año completo en la misma entidad tendrá derecho al pago proporcional de la prima, (de servicio) a razón de una doceava parte **por cada mes completo de labor y siempre que hubiere servido en el organismo por lo menos un semestre**”. (paréntesis y subrayado nuestro).

2) El vocablo “semestre” lo define el diccionario de la Real Academia de la Lengua, como el **espacio de seis meses**.

3) El artículo 53 de la Constitución Política consagra, dentro de los principios mínimos fundamentales del derecho al trabajo, el referente a la “situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales del derecho”.

## II. Análisis Jurídico

Al referirse la norma al pago proporcional de la **prima de servicios**, condiciona su reconocimiento a que el empleado haya **laborado o servido en el organismo un semestre**.

Semánticamente, la expresión “semestre” está referida, como se anotó, al lapso de seis (6) meses, los cuales, teniendo en cuenta que la disposición legal consagra que este tiempo es **de servicio a la entidad**, se considera que procede efectuar la contabilización del semestre tomando los meses de labor o de prestación del servicio **a partir de la posesión** en el respectivo empleo o de ingreso al organismo y no necesariamente comprendidos dentro del año de causación de la prima (junio 30 del año anterior a julio 1o. del año siguiente).

Además, cada uno de los meses que darían derecho a la respectiva doceava no se computarán como calendario, sino como mes servido a la entidad.

Damos este alcance a la norma en atención al principio de favorabilidad consagrado en la Constitución Política y en consecuencia, se modifica así el criterio que se venía sosteniendo por este Departamento, en el sentido de que el semestre se contabilizaba dentro del año de causación de la prima y los meses completos a que alude la norma se computaban como calendario.

## Concepto

En virtud de lo expuesto, esta Oficina conceptúa que, en el caso en consulta, el exfuncionario tiene derecho al reconocimiento del pago proporcional de la prima de servicio, por haber laborado un semestre en el organismo y el número de doceavas a pagarle serán las correspondientes a los meses de servicios comprendidos entre la fecha de posesión del empleado (febrero 7) y la del retiro (octubre 5); es decir, siete (7) doceavas.

\*(Concepto del 22 de diciembre de 1995. Oficina Jurídica. Departamento Administrativo de la Función Pública)

# La calificación de servicios no puede delegarse en personal vinculado mediante contrato de trabajo

*Departamento Administrativo  
de la Función Pública\**

En consulta sobre si a personas que tienen vinculación al Departamento Nacional de Planeación mediante contrato de trabajo y tienen a su cargo funcionarios que culminan período de prueba, podrían efectuar las respectivas calificaciones de servicios sin que en los formularios correspondientes figuren cargos y grados de los calificadores por no ser funcionarios de planta, esta oficina precisa:

El Decreto 2400 del 19 de septiembre de 1968, por medio del cual se regula la administración del personal civil que presta sus servicios en los empleos de la Rama Ejecutiva del poder público, en su artículo 2o. preceptúa:

“Se entiende por empleo el conjunto de funciones señaladas por la Constitución, la Ley, el reglamento o asignadas por autoridad competente que deben ser atendidas por una persona natural.

Empleado o funcionario es la persona nombrada para ejercer un empleo y que ha tomado posesión del mismo. (...)

Para el ejercicio de funciones de carácter permanente se crearán los empleos correspondientes, y, en ningún caso podrán celebrarse contratos de prestación de servicios para el desempeño de tales funciones”. (Subrayamos)

En el mismo orden de ideas, el decreto 1950 del 24 de septiembre de 1973 determina:

“Artículo 7o. Salvo lo que dispone la ley para los trabajadores oficiales, en ningún caso podrán celebrarse contratos de prestación de servicios para el desempeño de funciones públicas de carácter permanente en cuyo caso se crearán los empleos correspondientes mediante el procedimiento que se señala en el presente Decreto.

**La función pública que implique el ejercicio de la autoridad administrativa no podrá ser objeto de contrato ni delegarse en el personal vinculado mediante esta modalidad”.** (Subrayamos).

Atendiendo a las normas antes transcritas y toda vez que el acto de calificar los servicios de un empleado implica función pública con ejercicio de autoridad administradora, no es procedente que personas que están vinculadas a ese Departamento mediante contrato, ejerzan funciones en donde tengan a su cargo empleados que se encuentran culminando período de prueba y por ende tampoco deberán actuar como calificadores de los mismos, so pena de ir en contra de la normatividad citada y a su vez del principio del derecho público que exige que todas las actuaciones administrativas se efectúen bajo un régimen de legalidad.

\* (Concepto del 29 de diciembre de 1995. Oficina Jurídica, Departamento Administrativo de la Función Pública)

# Incorporación de Empleados con ocasión de la modificación de las Plantas de Personal

*Comisión Nacional del Servicio Civil\**

**E**n aras de hacer claridad sobre las reglas que deben observarse para la incorporación de los empleados con motivo de las reformas de las plantas de personal y sus efectos, a la luz de las normas legales que regulan la carrera administrativa, la Comisión Nacional del Servicio Civil, en sesión del día 14 de febrero del año en curso, expresó:

1. La reestructuración total o parcial de una entidad, su fusión con otra, o el traslado de funciones de una entidad a otra, suponen necesariamente la modificación de la respectiva planta de personal, proceso éste que también puede ocurrir independientemente de los eventos arriba citados, por razones del buen servicio.

La modificación de una planta de personal puede consistir en la supresión de unos empleos y la creación de otros equivalentes o de superior jerarquía a los suprimidos o en la creación de nuevos empleos sin que opere la supresión de los existentes en la planta.

Cuando la modificación de la planta de personal implica la supresión de cargos ocupados por empleados de carrera, éstos tienen derecho a ser incorporados a empleos de la nueva planta equivalentes a los suprimidos que ocupaban o a obtener el reconocimiento y el pago de la indemnización, según lo dispone el artículo 8 de la ley 27 de 1992, reglamentado por el decreto 1223 de 1993, que modificó el artículo 48 del decreto-ley 2400 de 1968.

En este caso, si el empleado opta por el tratamiento preferencial a ser revinculado, la entidad tiene la obligación de incorporarlo a la nueva planta **en empleo equivalente** al suprimido que se cree o que se encuentre vacante o provisto mediante nombramiento provisional o por encargo en la misma entidad o en aquella a la cual hayan sido trasladadas las funciones, derecho que conserva durante los seis meses siguientes a la supresión del empleo del cual era titular.

En el evento de que el ex-empleado sea incorporado en un cargo equivalente al suprimido, tomará posesión del empleo sin necesidad de someterse a concurso de selección y, tal como lo ordena el artículo 53 del decreto 2329 de 1995, deberá tramitarse la actualización del escalafón, ya que continúa con los derechos de carrera que tenía al momento en que se le suprimió el empleo respecto del cual estaba inscrito.

En relación con la equivalencia de los cargos ha dicho el Consejo de Estado-Sala de lo Contencioso Administrativo- Sección Segunda, en sentencia de noviembre 19 de 1991, Consejera ponente, doctora Dolly Pedraza de Arenas, expediente No. 1481: "...**Ante todo conviene precisar que la equivalencia de los cargos no solamente surge de los deberes, atribuciones y responsabilidades específicas asignadas a éstos, sino también y principalmente del nivel que ocupen dentro de la estructura administrativa de la entidad u organismo, y de su denomina-**

## DOCTRINA

ción y grado salarial dentro del respectivo nivel...".

También es legalmente procedente la incorporación de empleados con derechos de carrera en caso de modificación de la planta, cuando sean suprimidos los empleos de carrera de los cuales sean titulares, en empleos de superior jerarquía, siempre y cuando reúnan los requisitos exigidos para su desempeño. En este caso también continúan con los derechos de carrera y deberá actualizárseles el escalafón. No obstante, esta incorporación, en los términos anotados, es facultativa de la administración.

Situación diferente se presenta con los empleados que no ostentan derechos de carrera, a quienes se les supriman sus empleos, bien porque son de libre nombramiento y remoción por ocupar cargos de esta naturaleza o porque desempeñan empleos de carrera sin pertenecer a ella, como es el caso de aquellos que están vinculados a la administración a través de un nombramiento provisional. Su incorporación depende de la facultad discrecional de nominador, y debe considerarse como un nuevo nombramiento.

En todo caso, tanto los empleados de carrera como los de libre nombramiento y remoción, para ejercer las funciones de los nuevos empleos a los que sean incorporados deberán cumplir con los requisitos exigidos para el ejercicio de los mismos.

No debe olvidarse que la ley 200 de 1995, contentiva del código disciplinario, consagra como una de las prohibiciones para los nominadores el "Nombrar o elegir para el desempeño de cargos públicos a personas que no reúnan los requisitos constitucionales, legales o reglamentarios, o darles posesión", cuya contravención constituirá falta disciplinaria sancionable. De otra parte, el artículo 5 de la ley 190 de 1995, denominada Estatuto anticorrupción, impone a los nomi-

nadores la obligación de revocar todo nombramiento que hayan efectuado a personas que no reúnan los requisitos exigidos para el desempeño de cargos públicos.

2. El decreto ley 1042 de 1978, en su artículo 81, consagra las reglas a las cuales debe ceñirse la administración para efectuar los movimientos del personal como consecuencia de la reforma o modificación de las plantas. Estas reglas, que son de carácter procedimental, no podrán aplicarse independientemente sin tener en cuenta las normas constitucionales y legales de carácter sustantivo que regulan el ingreso y la promoción a cargos de carrera y el orden de prioridad para la provisión de los empleos que más adelante se señalarán.

El citado artículo 81 reza:

Siempre que se reforme total o parcialmente la planta de personal de un organismo, la incorporación de sus empleados a los nuevos cargos establecidos en ella se sujetará a las siguientes reglas:

a. No será necesario el cumplimiento de requisito distinto al de la firma del acta de posesión:

a) Cuando los nuevos cargos sean iguales a los de la planta anterior en su denominación y grado, y tengan, por consiguiente, las mismas funciones e idénticos requisitos para su ejercicio.

b) Cuando los nuevos cargos solo se distingan de los de la antigua planta por haber variado su grado de remuneración, como efecto de un reajuste de salarios ordenado por la ley.

c) Cuando los nuevos cargos tengan funciones similares a los de la planta anterior, pero para su desempeño se exijan los mismos requisitos. En este caso, la incorporación se tomará como traslado."

Como quiera que en los eventos planteados, para el ejercicio de los cargos se exigen los mismos requisitos de los empleos de la anterior planta, la norma sólo requiere para la posesión de los empleados incorporados la firma de la respectiva acta. Ello no quiere decir que no deban cumplir con los requisitos para el desempeño de aquellos, pues tratándose de los mismos cargos, dichos requisitos debieron haber sido acreditados por los empleados al momento de tomar posesión de los empleos suprimidos y deben reposar en las correspondientes hojas de vida.

2a. La incorporación se considerará como nuevo nombramiento o como ascenso según se trate de empleados de libre nombramiento y remoción o de empleados de carrera, respectivamente, y deberá estar precedida, en todo caso, de la comprobación del lleno de los requisitos exigidos para el nuevo cargo.

a. Cuando se haya dispuesto la supresión de cargos fijados en la planta anterior, y la creación de nuevos empleos con diferentes funciones y requisitos mínimos para su ejercicio:

b. Cuando la reforma de la planta tenga por objeto reclasificar los empleos de la planta anterior, para fijar otros de mayor jerarquía dentro de una misma denominación.

En toda incorporación de funcionarios de carrera, a cargos de superior jerarquía y responsabilidad, que de acuerdo con lo dispuesto en el presente artículo se considera ascenso, será indispensable, además, el cumplimiento de las disposiciones que sobre movimientos de personal escalafonado se establezca en estatuto de servicio civil y de carrera administrativa."

Con relación a la reclasificación de los empleos es pertinente citar apartes del concepto de la Sala de Consulta y Servicio

Civil del Consejo de Estado, de abril 7 de 1976, cuando expresó:

“La reclasificación es un procedimiento técnico para la adecuación de la planta de personal de cada entidad a las modalidades y variaciones del servicio a su cargo, mediante la modificación de funciones de los empleos, independiente de la política salarial de esos organismos. O sea, que la reclasificación de empleos es un mecanismo ordinario de reajuste de la planta, en razón de las necesidades del servicio, distinto a la reorganización total o reestructuración de una entidad. Aunque, es lógico, que toda reorganización tiene repercusiones en el sistema de retribución de los servicios de los empleados, pues éste está montado con base en la clasificación de los empleos.

En realidad, si nos atenemos al texto que define legalmente la reclasificación nos encontramos que ella es producida por la necesidad de variar fundamentalmente y en forma permanente las funciones de un empleo, lo que no implica un simple cambio de ubicación de un empleo entre las varias clases de una serie de grados de ésta, sino una transformación en la naturaleza de la tarea en que consiste un empleo, o un cambio, sustitución o reemplazo por otro enteramente distinto....No hay reclasificación por la mera circunstancia del cambio de nombre de un empleo sino se han cambiado sustancialmente sus funciones, como tampoco la habría porque se modifique su retribución. La hay tan solo cuando coinciden la variación de funciones que conlleva cambio en la naturaleza del trabajo y la forzosa variación de las calidades para ejercerlas impuestas por ese cambio. Cambio que no solo debe ser sustancial sino permanente en el sentido de definitivo o indefinido al menos. La asignación ocasional, el encargo transitorio de funciones especiales o distintas a las ordinarias de un empleo no implica por sí solo reclasificación.

En definitiva, la reclasificación es un medio para mejorar el servicio público

actualizándolo. **Es un instrumento funcional; no un dispositivo para mejorar económicamente a los servidores de la administración sino al servicio. Por esto, no parece acertado utilizarlo para elevar las condiciones salariales en forma general o masiva...**” (Resaltado nuestro).

3. Obsérvese que la incorporación en los casos y en los términos previstos en la regla 2a. transcrita del artículo 81 del decreto-ley 1042 de 1978 supone siempre la supresión efectiva de empleos de la anterior planta de personal y la creación de otros nuevos no iguales ni equivalentes a aquellos; y la incorporación en ellos de empleados de carrera se considera como ascenso.

De lo contrario, es decir, al crearse dentro de la planta empleos diferentes o de superior jerarquía, legalmente no procedería la incorporación a éstos de empleados de carrera cuyos cargos no fueron suprimidos, ya que se estarían efectuando promociones con violación flagrante a las normas que regulan el sistema de carrera administrativa, máxime si se tiene en cuenta que el mismo decreto-ley 1042 de 1978, en el penúltimo inciso del artículo 81, señala que en toda incorporación de funcionarios de carrera a cargos de superior jerarquía y responsabilidad será indispensable, además, el cumplimiento de las disposiciones que sobre movimientos de personal escalafonado se establezca en el estatuto de servicio y carrera administrativa.

Dichas disposiciones están contenidas en las siguientes normas, así:

El artículo 125 de la Constitución Política, según el cual, entre otros aspectos, dispone que 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.

El artículo 1 de la ley 27 de 1992, el cual señala que “La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer a todos los colombianos **igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público**, la capacitación, la estabilidad en sus empleos, **la posibilidad de ascender en la carrera conforme a las disposiciones mencionadas en el artículo 2o. de la ley presente ley**”.

El artículo 10 de la ley 27 de 1992, el cual dispone que la provisión de los empleos de carrera se hará previo concurso, por nombramiento en período de prueba o por ascenso.

El decreto reglamentario 2329 de 1995, el cual en su artículo 3 señala que cuando se produzca una vacante definitiva en un empleo de carrera o se ordene la provisión de un nuevo empleo, éste deberá ser provisto en el orden de prioridad siguiente:

a. Con el personal de carrera administrativa al cual se le haya suprimido el cargo y que hubiere optado por el derecho preferencial a ser revinculado, conforme lo establecen el artículo 48 del decreto-ley 2400 de 1968, el artículo 8 de la ley 27 de 1992, el decreto 1223 de 1993 y las demás normas que los modifiquen o adicionen.

b. Con el mejor empleado de la entidad del nivel al cual corresponda el cargo a proveer, siempre y cuando acredite los requisitos exigidos para su desempeño. De no demostrar dichos requisitos o no aceptar el nombramiento, **deberá ascenderse** al mejor empleado del nivel inferior que los acredite.

Los mejores empleados de la entidad y de cada nivel será escogidos de acuerdo con el procedimiento que establezca el



## DOCTRINA

Gobierno Nacional mediante decreto reglamentario y tendrán derecho al ascenso aquí previsto, por una sola vez, sin someterse a concurso, dentro de año inmediatamente siguiente a su elección, como los mejores de la entidad. Sus nombramientos, los cuales deben hacerse en propiedad, **se consideran como ascensos dentro de la carrera administrativa y en ningún caso serán sometidos a período de pruebas.**

c. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en la lista de elegibles vigente de concurso de ascenso.

d. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en la lista de elegibles vigente de concurso abierto.

**De no darse las circunstancias señaladas en los numerales anteriores, se realizará el concurso o proceso de selección, de ascenso o abierto, de acuerdo con lo establecido en el decreto 2329 de 1995.**

El artículo 9 del decreto 2329 de 1995 regula los procesos de selección -de ascenso y abierto- y en el párrafo señala que "Cuando para proveer los empleos de carrera sea necesario realizar el concurso, éste será de ascenso si en la entidad existen, por lo menos, dos (2) empleados que puedan participar en él por reunir las condiciones señaladas en el presente artículo. En caso contrario, el concurso será abierto".

4. De acuerdo con lo anterior, de producirse la incorporación de un empleado de carrera, cuyo cargo del cual es titular no ha sido suprimido, su nueva vinculación no podrá considerarse como ascenso sino que tendrá la calidad de nombramiento provisional. Su posesión en dicho cargo conlleva necesariamente la pérdida de los derechos de carrera, al tenor de lo dispuesto en el artículo 2 de la ley 61 de 1987, según el cual cuando un empleado de carrera administrativa toma

posesión de un empleo distinto del que es titular sin haber cumplido el proceso de selección, perderá sus derechos de carrera.

Porque, conforme con las normas antes transcritas, el ascenso dentro de la carrera administrativa únicamente podrá presentarse en los siguientes casos:

- Por incorporación del empleado de carrera a quien se le suprima el empleo, en cargo de superior jerarquía al suprimido, como consecuencia de la modificación de la planta de personal.
- Por nombramiento que se efectúe a los empleados de carrera que hayan sido seleccionados en la entidad como los mejores de cada nivel.
- A través de nombramiento, previo proceso de selección de ascenso o abierto. Debe tenerse en cuenta que el personal escalafonado puede participar en los concursos abiertos y que los de ascenso están diseñados únicamente para empleados inscritos en la carrera.

En todos los casos, el empleado debe acreditar los requisitos exigidos para el ejercicio del cargo

De conformidad con lo expuesto anteriormente, se concluye que la incorporación de empleados en cargos de superior jerarquía, sin que se haya operado la supresión de los cargos de los cuales son titulares, no tendría el carácter de ascenso dentro de la carrera administrativa, sino de nombramiento provisional, ya que su situación particular no se enmarca en ninguna de los casos anteriormente señalados. En caso de que tomen posesión de los nuevos cargos, los así incorporados perderán sus derechos de carrera, teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 2 de la ley 61 de 1987 ya citado y adicionalmente se estaría quebrantando la disposición contenida en el artículo 4 *ibídem*, según la cual en ningún caso podrá hacerse nombramiento provisional a un empleado que haya ingresado a la carrera, y como consecuencia de ello para la provisión definitiva de esos nuevos empleos deberán seguirse las reglas contenidas en el artículo 3 del decreto 2329 de 1995.

\*(Concepto del 14 de febrero de 1996. Comisión Nacional del Servicio Civil.)

**"... de producirse la incorporación de un empleado de carrera, cuyo cargo del cual es titular no ha sido suprimido, su nueva vinculación no podrá considerarse como ascenso sino que tendrá la calidad de nombramiento provisional."**

# Aplicación de la Ley 190 de 1995 a los Servidores Públicos

GG **I. Fundamento constitucional.** La Asamblea Nacional Constituyente, al expedir en 1991 la nueva Constitución Política, en el capítulo relacionado con la Función Pública prescribió que el servidor público, antes de tomar posesión del cargo, al retirarse del mismo o **cuando la autoridad competente se lo solicite** deberá declarar, bajo juramento, el monto de sus bienes y rentas.

Dicha declaración, conforme al artículo 122 constitucional, sólo podrá ser utilizada para los fines y propósitos de la aplicación de las normas del servidor público.

## **Consejo de Estado\***

La misma constitución comprende, dentro de la acepción genérica de servidores públicos, a los miembros de las corporaciones públicas, y a los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Todos ellos "están al servicio del Estado y de la comunidad" y ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.

Específicamente se asigna a la ley, la función de determinar la responsabilidad de los servidores públicos, y la manera de hacerla efectiva. Igualmente, la de organizar las formas y los sistemas de participación ciudadana que permitan vigilar la gestión pública que se cumpla en los diversos niveles administrativos y sus resultados (arts. 124 y 270).

En otro capítulo, denominado De la Función Administrativa, se dispone que ésta sirve los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, **moralidad**, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

## JURISPRUDENCIA

Con sana lógica, agrega la disposición (art. 209) que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.

**II. La ley 190 de 1995.** Con el propósito de "erradicar", o por lo menos, disminuir los índices de corrupción administrativa y de preservar la moralidad en la administración pública, el Congreso de la República expidió la ley 190 de 1995, conocida con el nombre de Estatuto Anticorrupción.

Como se deduce el título de la ley y de su contenido, el estatuto busca preservar la moralidad en la administración pública e implementar correctivos que contribuyan a hacer eficaz las políticas oficiales en contra de la corrupción administrativa. Está dirigida, por tanto, a los servidores del Estado en cualquiera de las tres ramas del poder público (ejecutiva, legislativa y judicial) y de sus órganos autónomos e independientes (Ministerio Público, contralorías y organización electoral), en cuanto ejerzan función administrativa. Excluye, como consecuencia, las funciones estrictamente legislativas y judiciales, que se rigen por estatutos especiales, y las de vigilancia y control que no lleven anexas el ejercicio de actividad administrativa o la producción de actos administrativos.

Si bien es esa la regla general, la misma ley contempla excepciones, ya para restringir o para ampliar el ámbito de su aplicación. Así, ocurre cuando exige el cumplimiento de determinados requisitos a los aspirantes a desempeñar cargos o empleos públicos, a los nombrados, o alude a funcionarios o empleados públicos, o cuando hace omni-compreensivo el concepto de servidores públicos; este último evento se relaciona con los efectos de la ley penal, tal como se deduce del texto de su artículo 18, modificatorio del artículo 63 del Código Penal.

Concretamente en la parte a que se refiere el consultante, o sea el Título I, Régimen de los Servidores Públicos la ley se orienta en el sentido de conformar un sistema de control sobre el reclutamiento de los servidores públicos, para lo cual exige a los aspirantes a ocupar cargo empleo público el diligenciamiento del formato único de hoja de vida y crea el Sistema Unico de Información de Personal; además, en desarrollo del precepto constitucional contenido en el artículo 122, exige como requisito para la posesión y para el desempeño del cargo que el nombrado haga bajo juramento una declaración que contenga la información pertinente sobre sus bienes, rentas y actividad económica privada.

Respecto del formato único de hoja de vida, la ley exige no solamente a todo aspirante a ocupar un cargo o empleo público sino también a quienes celebren contratos de prestación de servicios con la administración (con duración superior a tres meses, según el decreto reglamentario), que presenten ante la unidad de personal de la correspondiente entidad, o ante la dependencia que haga sus veces,

dicho formato debidamente diligenciado, en el cual se consignará la información completa que en ella se solicita (art. 1o.). Complementariamente, y "a partir de la vigencia de la presente ley", las hojas de vida de las personas que ocupan cargos o empleos públicos o de quienes celebren, en las condiciones indicadas, contratos de prestación de servicios con la administración, deben permanecer en la unidad de personal de la correspondiente entidad, hasta su retiro; producido éste, la hoja de vida con la información relativa a la causa del retiro, se enviará al Sistema Unico de Información de Personal (art. 3o.).

Con las aludidas disposiciones se quiere significar que la obligación de diligenciar las correspondientes hojas de vida, comprende no sólo a las personas naturales que aspiran a ocupar un cargo o empleo público o a celebrar un contrato de prestación de servicios de duración superior a tres meses con entidad u organismo estatal, sino también a las personas naturales que ocupan cargos o empleos públicos. De ahí que a los servidores públicos, en cuanto ocupan cargos o empleos públicos, la autoridad competente esté autorizada legalmente para exigirles la actualización de sus hojas de vida.

Por consiguiente, de la obligación de diligenciar el formato único de hoja de vida, tan solo están eximidas las personas que ostentan una investidura como miembros de las corporaciones públicas."

\*(Extracto del concepto emitido por la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado el 11 de marzo de 1996. Consejero Ponente: Dr. Javier Henao Hidrón. Radicación N° 793)

**"... la obligación de diligenciar las correspondientes hojas de vida, comprende no sólo a las personas naturales que aspiran a ocupar un cargo o empleo público o a celebrar un contrato de prestación de servicios de duración superior a tres meses con entidad u organismo estatal, sino también a las personas naturales que ocupan cargos o empleos públicos."**

COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL

ACUERDO Nº 14  
12 de marzo de 1996

Por el cual se adoptan los instrumentos  
de Evaluación del Desempeño Laboral.

LA COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL,

en ejercicio de las atribuciones conferidas en el artículo  
24 del decreto ley 1222 de 1993 y,

CONSIDERANDO:

Que de acuerdo con lo establecido en el decreto ley 1222 de 1993, los empleados de carrera administrativa y los nombrados en período de prueba deben ser evaluados parcial y definitivamente en los eventos y circunstancias determinadas por este mismo Decreto Ley y sus normas reglamentarias.

Que conforme con lo previsto en el artículo 24 del Decreto Ley 1222 de 1993, corresponde a la Comisión Nacional del Servicio Civil, a iniciativa del Departamento Administrativo de la Función Pública, adoptar o modificar los formularios de evaluación del desempeño, a los cuales se acogerán, por regla general, los organismos de carácter nacional, departamental, distrital y municipal.

Que es necesario hacer de la evaluación del desempeño un instrumento de gestión de personal que propicie la eficiencia institucional y el desarrollo de los empleados.

Que el Departamento Administrativo de la Función Pública ha presentado ante esta Comisión los formularios y el sistema de evaluación del desempeño para efectuar las evaluaciones parciales y totales de que trata el decreto ley 1222 de 1993,

ACUERDA:

**ARTICULO 1.** Adoptar los formularios y el sistema para las evaluaciones parciales y totales que deben realizarse a los empleados de carrera administrativa y a los nombrados en período de prueba, elaborados por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

**ARTICULO 2.** Para la utilización de estos formularios, los empleados se evalúan de acuerdo con la naturaleza de las funciones y de las responsabilidades asignadas, en la siguiente forma:

**GRUPO A:** Empleados del nivel ejecutivo y profesional con personal a cargo. Los empleados del nivel asesor cuyo cargo sea de carrera

administrativa, deberán evaluarse en este grupo siempre que tengan personal a cargo, de lo contrario deberán evaluarse en el grupo B.

**GRUPO B:** Empleados del nivel profesional sin personal a cargo.

**GRUPO C:** Empleados del nivel técnico y asistencial con personal a cargo que tengan funciones de dirección, coordinación y/o supervisión.

**GRUPO D:** Empleados del nivel técnico y asistencial sin personal a cargo.

**ARTICULO 3.** Adoptar para cada uno de los grupos señalados anteriormente un formulario en el cual se determinen los objetivos a lograr a través de la concertación entre el evaluador y el evaluado para el período correspondiente y establecer las áreas y los factores a evaluar, con sus respectivos porcentajes, así:

FORMULARIO PARA EL GRUPO A:

AREA DE PRODUCTIVIDAD: 30%

**FACTORES:** Planeación.  
Utilización de recursos  
Calidad  
Competencia técnica  
Responsabilidad

AREA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL: 40%

**FACTORES:** Liderazgo  
Toma de decisiones  
Supervisión  
Delegación  
Trabajo en equipo

AREA DE CONDUCTA LABORAL: 30%

**FACTORES:** Compromiso institucional  
Relaciones interpersonales  
Iniciativa  
Tratamiento de la información

FORMULARIO PARA EL GRUPO B:

AREA DE PRODUCTIVIDAD: 60%

**FACTORES:** Planeación



Utilización de recursos  
Calidad  
Oportunidad  
Responsabilidad  
Competencia técnica

Relaciones interpersonales  
Iniciativa  
Colaboración  
Confiabilidad  
Atención al usuario

**AREA DE CONDUCTA LABORAL: 40%**

**FACTORES:** Compromiso Institucional  
Tratamiento de la información  
Trabajo en equipo  
Relaciones interpersonales  
Iniciativa

Cada factor se calificará independientemente de los otros, con el puntaje que mejor represente el desempeño del evaluado, de acuerdo a los siguientes grados de valoración:

Por Encima  
Adecuado  
Por Debajo  
Muy por Debajo

**FORMULARIO PARA EL GRUPO C:**

**AREA DE PRODUCTIVIDAD: 30%**

**FACTORES:** Planeación  
Utilización de recursos  
Calidad  
Oportunidad  
Competencia técnica  
Responsabilidad

Cada grado de valoración recibe un puntaje de acuerdo al porcentaje asignado dentro de su área y al grupo que se esté evaluando. El puntaje total se obtiene de la sumatoria de los factores de cada área y para efecto de las decisiones que se deriven de la evaluación se tendrá en cuenta los siguientes grados:

Sobresaliente:	de 884	a	1000 puntos
Superior:	de 767	a	883 puntos
Adecuado:	de 650	a	766 puntos
Deficiente:	de 100	a	649 puntos

**AREA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL: 40%**

**FACTORES:** Liderazgo  
Trabajo en equipo  
Organización  
Evaluación

**ARTICULO 4.** El puntaje total de la evaluación del desempeño está distribuido en una escala con un puntaje mínimo de cien (100) puntos y un máximo de mil (1000) puntos y para efectos de su aplicación se interpretará de la siguiente forma:

**SATISFACTORIA:** Cuando el resultado de la evaluación total sea igual o superior a 650 puntos.

**INSATISFACTORIA:** Cuando el resultado de la evaluación total sea inferior a 650 puntos.

**AREA DE CONDUCTA LABORAL: 30%**

**FACTORES:** Compromiso Institucional  
Confiabilidad  
Relaciones Interpersonales  
Iniciativa  
Atención al usuario

**ARTICULO 5.** Las entidades podrán presentar formularios o sistemas especiales sobre la evaluación del desempeño, los cuales deberán ser aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil. En todo caso, cualquier instrumento que se adopte deberá incluir la formulación de objetivos a lograr por parte del evaluado y los niveles de exigencia para la evaluación satisfactoria deberán corresponder, como mínimo, al 65% de la escala utilizada.

**ARTICULO 6.** Las entidades de municipios menores a 20.000 habitantes que lo requieran podrán utilizar los formularios adoptados por la Comisión Nacional del Servicio Civil a través del acuerdo No. 01 de 1994, en lugar del presente instrumento. Para tal fin debe darse conocimiento a la Comisión Nacional por

**FORMULARIO PARA EL GRUPO D:**

**AREA DE PRODUCTIVIDAD: 60%**

**FACTORES:** Utilización de recursos  
Calidad  
Oportunidad  
Cantidad  
Responsabilidad  
Conocimiento del trabajo

**AREA DE CONDUCTA LABORAL: 40%**

**FACTORES:** Compromiso institucional

COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL

parte de la entidad y en todo caso se deben anexar a estos instrumentos la formulación de objetivos.

**ARTICULO 7.** Se hará una valoración semestral del desempeño, de la cual debe quedar constancia escrita. A esta valoración no se le asignará puntaje, pero deberá tenerse en cuenta para el resultado de la evaluación final.

**ARTICULO 8.** El presente acuerdo rige a partir de su publicación.

**PUBLIQUESE Y CUMPLASE,**

Dado en Bogotá, D.C., a 12 de marzo de 1996

El Presidente,  
(Fdo.) **EDUARDO GONZALEZ MONTOYA**

**ACUERDO Nº 15**  
**18 de marzo de 1996**

Por el cual se reglamenta la valoración de méritos establecidos por el artículo 7 de la ley 190 y el artículo 24 del decreto reglamentario No. 2329 de 1995

**LA COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL,**

en ejercicio de la facultad que le confiere el artículo 130 de la Constitución Política y, en especial el artículo 14 de la ley 27 de 1992, y

**CONSIDERANDO:**

1. Que la ley 190 de 1995 y el decreto reglamentario 2329 de 1995 establecen que en todo proceso de selección debe incluirse como prueba el Análisis de los Antecedentes.
2. Que a través del Análisis de Antecedentes se busca valorar el desempeño laboral y académico que el aspirante ha tenido en el pasado, el cual se constituye en un predictor de su desempeño futuro.

**ACUERDA:**

**ARTICULO 1.** Establecer como indicadores de mérito la valoración de los estudios y títulos alcanzados por el aspirante dentro de su educación formal; de los cursos de capacitación realizados para la adquisición y perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y destrezas, y de la experiencia lograda en virtud del desempeño en puestos anteriores.

En los concursos de ascenso la última calificación de servicios será un factor más a valorar dentro del Análisis de los Antecedentes.

La primera prueba del concurso debe corresponder al análisis de antecedentes, con el fin de que los aspirantes conozcan su calificación antes de presentar las siguientes pruebas contempladas en el proceso de selección.

**ARTICULO 2.** Considerar la Formación Académica en dos categorías: Primera, **formal**, como la serie de contenidos académicos relacionados y complementarios realizados en entidades públicas o privadas debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional correspondientes a la educación primaria, secundaria, superior o de pregrado y de postgrado. Segunda, **cursos de capacitación**, son los tendientes a lograr el perfeccionamiento de los conocimientos, el desarrollo de las aptitudes, habilidades y destrezas en procura de un mejor desempeño en las actividades de una profesión, arte, u oficio; estos cursos deben ser impartidos por entidades debidamente reconocidas o autorizadas.

**La formación académica específica** se refiere a los contenidos que están directamente asociados o guardan estrecha relación con las funciones del cargo en concurso.

**La formación académica relacionada** se refiere a los contenidos que tienen en algún grado cierta afinidad con las funciones del cargo.

**ARTICULO 3.** Considerar la experiencia laboral como los conocimientos, las habilidades y destrezas adquiridas o desarrolladas durante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.

**La experiencia específica** es la adquirida en el ejercicio de las funciones de un empleo en particular o en una determinada área de trabajo o de la profesión, arte u oficio, y que se asocian directamente con las funciones del cargo en concurso.

**La experiencia relacionada** es la adquirida en el ejercicio de empleos o actividades laborales que aún no siendo iguales a las funciones del cargo en concurso, tienen alguna asociación o vínculo con las mismas.

La experiencia profesional es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias de la respectiva formación técnica, tecnológica o universitaria, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o especialidad. Esta experiencia también se clasifica como específica o relacionada.

**ARTICULO 4.** El Análisis de Antecedentes como prueba dentro del proceso de selección de personal tendrá carácter clasificatorio y se puntuará sobre un total de cien (100) puntos, sólo se evalúan los

**COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL**

antecedentes que exceden los requisitos mínimos exigidos para el desempeño de un cargo. Los documentos aportados se clasificarán y valorarán para cada factor y no podrán exceder a los puntajes establecidos en las Tablas N° 1 y 2.

**TABLA 1. CONCURSO ABIERTO**

Nivel	Formación Académica	Experiencia
Asistencial	40	60
Técnico	45	55
Profesional	55	45
Ejecutivo	50	50

**TABLA 2. CONCURSO DE ASCENSO**

Nivel	Formac. Académ.	Experien.	Evaluación del Desem.
Asistencial	25	45	30
Técnico	30	40	30
Profesional	40	30	30
Ejecutivo	35	35	30

**CRITERIOS PARA LA VALORACION DE LOS FACTORES**

**a. Formación Académica**

**1. Educación Formal**

- **Específica:** Se asignan cuatro (4) puntos por cada año cursado y aprobado.
- **Relacionada:** Se asignan dos (2) puntos por cada año cursado y aprobado.

**2. Cursos de capacitación**

- **Específicos:** Se asignan dos (2) puntos por curso con una intensidad horaria de 40 horas o un (1) mes.
- **Relacionados:** Se asigna un (1) punto por curso con una intensidad horaria de 40 horas o un (1) mes.

El total de horas se obtiene sumando la intensidad horaria de los diferentes cursos; cuando se tengan cantidades inferiores o superiores a este número debe calcularse la proporción correspondiente.

**b. Experiencia laboral**

- **Específica:** Se asignan tres (3) puntos por cada año de experiencia laboral presentado.
- **Relacionada:** Se asigna un (1) punto por cada año de experiencia laboral presentado.
- Cuando se certifiquen jornadas de trabajo inferiores al día laboral, el tiempo se establecerá sumando las horas trabajadas y dividiendo el resultado por ocho. Cuando se presenten períodos inferiores a un año, se debe calcular la proporción respectiva.
- Los años laborados en cargos oficiales, ejercidos en zonas determinadas por el Gobierno Nacional como de alto riesgo, recibirá doble puntaje.
- Cada trabajo de investigación u obra publicada que sea elaborado por iniciativa particular del autor y que sea de carácter científico, tecnológico o técnico recibe dos (2) puntos que serán sumados en este factor. No se tendrán en cuenta las investigaciones que sean requisito de grado, ni las que sean realizadas como parte de las funciones asignadas durante el desempeño de un cargo en cualquier entidad o institución.
- En el nivel profesional y ejecutivo la experiencia laboral específica adquirida antes de la terminación y aprobación de los estudios universitarios recibe un (1) punto por año.

**c. Evaluación del Desempeño**

- Los intervalos de la calificación de servicios corresponden a porcentajes. Los valores de la escala utilizada deben convertirse a estos intervalos.
- Se asignarán los siguientes puntos dependiendo del intervalo donde se ubique la respectiva calificación, así:

PORCENTAJES	PUNTOS
70% - 73%	3
74% - 77%	7
78% - 81%	11
82% - 85%	15
86% - 89%	19
90% - 93%	23
94% - 97%	27
98% - 100%	30

**COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL**

**ARTICULO 5.** Los documentos aportados por los aspirantes para efecto del Análisis de Antecedentes serán objeto de revisión cuidadosa por parte del jefe de personal o quien haga sus veces, con el objeto de verificar y dejar constancia de su autenticidad. En caso de detectarse falsedad o alteración en alguno de los documentos anexados, el aspirante será excluido del proceso de selección y se hará acreedor a las sanciones a que haya lugar.

**ARTICULO 6.** La documentación aportada deberá contener como mínimo la siguiente información y debe solicitarse en la respectiva convocatoria:

- a. Constancias de Educación Formal:**
- Título obtenido y/o constancias del último semestre o año cursado y aprobado en otras formaciones académicas expedidas por la autoridad competente.
- b. Constancias de Cursos de Capacitación:**
- Razón Social del Centro de capacitación, donde se hayan realizado los cursos.
  - Número total de horas cursadas y la respectiva fecha de realización.
- c. Constancias de Experiencia Laboral:**
- Razón Social de la entidad donde se haya laborado.
  - Fechas de vinculación y de desvinculación de la entidad.
  - Relación de las funciones desempeñadas en cada cargo ocupado y períodos de desempeño en cada uno de los cargos.
  - Copia o constancia de las obras, estudios e investigaciones publicadas o realizadas en áreas científicas, tecnológicas o técnicas.

**ARTICULO 7.** El Comité de selección designará como mínimo dos jurados idóneos quienes deberán efectuar las puntuaciones y asignar la calificación total de los aspirantes, así como elaborar el informe correspondiente.

Los jurados evaluarán también los honores, reconocimientos, premios laborales, académicos y sociales de los aspirantes, relacionados con las funciones del cargo en concurso. Los criterios de valoración de estos méritos serán reglamentados por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

**ARTICULO 8.** Las entidades y organismos que por la naturaleza de sus funciones requieran sistemas especiales de valoración de antecedentes, someterán los proyectos correspondientes al estudio y aprobación de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

**ARTICULO 9.** El presente acuerdo rige a partir de su publicación.

**PUBLIQUESE Y CUMPLASE**

Dado en Santafé de Bogotá, D.C., a 18 de marzo de 1996

El Presidente,  
(Fdo.) **EDUARDO GONZALEZ MONTOYA**

**CIRCULAR No. 5000-15**

**PARA:** PRESIDENTES Y ASESORES COMISIONES SECCIONALES DEL SERVICIO CIVIL Y FUNCIONARIOS QUE TENGAN A CARGO EL MANEJO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN EL NIVEL TERRITORIAL.

**DE:** COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

**ASUNTO:** SUPRESION DE EMPLEOS DE CARRERA Y SUS EFECTOS

**FECHA:** AGOSTO 3 DE 1995

La Comisión Nacional del Servicio Civil, teniendo en cuenta las innumerables reclamaciones que ha recibido por las presuntas irregularidades en que han venido incurriendo algunos nominados como consecuencia de la supresión de cargos ocupados por empleados con derechos de carrera, considera pertinente impartir instrucciones sobre las normas a las cuales deben sujetarse para el efecto e informar sobre los derechos que les asisten a aquellos empleados.

1. En relación con los derechos que predicen las normas legales para los empleados de carrera cuando la administración deba suprimir los cargos de los cuales sean titulares, se tiene que el artículo 8 de la ley 27 de 1992 consagró el derecho preferencial a ser revinculados en empleos similares o equivalentes a los suprimidos que se creen en la nueva planta o a recibir una indemnización, en los términos previstos en el decreto reglamentario 1223 de 1993.

Sobre los efectos derivados de la supresión de empleos de carrera y los derechos que tienen quienes los venían ocupando, la Comisión Nacional del Servicio Civil, al conceptuar sobre un



**COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL**

asunto similar, y según consta en el acta correspondiente a la sesión del día 5 de diciembre de 1994, expresó:

“...Cuando por cualquier causa se deba modificar la planta de personal de una entidad pública que implique la supresión de cargos de carrera ocupados por empleados escalafonados, éstos podrán optar entre la obtención a un tratamiento preferencial a ser incorporados a la nueva planta en empleos equivalentes a los suprimidos, que se creen o que se encuentren vacantes o provistos mediante nombramiento provisional o por encargo en la misma entidad o en aquella a la cual han sido trasladadas las funciones, derecho que conservan durante los seis meses siguientes a la supresión de los empleos; o a recibir una indemnización pecuniaria. Lo anterior en virtud de lo establecido en el artículo 8 de la ley 27 de 1992, reglamentado por el decreto 1223 de 1993.

También es legalmente procedente la incorporación de empleados escalafonados, en caso de modificación de planta y cuando sean suprimidos los empleos de carrera de los cuales sean titulares, en empleos de superior jerarquía, siempre y cuando reúnan los requisitos exigidos para su desempeño. En este caso, continúan con los derechos de carrera y deberá actualizárseles el escalafón. No obstante, esta incorporación, en los términos anotados, es facultativa de la administración.

Por el contrario, en caso de que los cargos, al momento de la supresión, se encuentren ocupados por empleados nombrados en período de prueba, no existe obligación legal para la administración de incorporar a éstos en cargos equivalentes; únicamente deberá reintegrar sus nombres a las listas de elegibles de las que fueron escogidos, siempre y cuando dichas listas se encuentren vigentes, en los puestos que les correspondieran, tal como lo señala el artículo 38 del decreto 256 de 1994.

Una vez conformadas las listas con los empleados a quienes se les suprimieron sus cargos, éstas podrán ser utilizadas por la misma u otra entidad, si no han perdido vigencia, para proveer cargos vacantes iguales o de inferior jerarquía, con funciones y requisitos iguales o similares a los de los empleos suprimidos. En caso de que el nombramiento en uno de estos cargos recaiga en un empleado que al momento de la supresión del empleo estaba nombrado en período de prueba, deberá tenerse en cuenta el tiempo transcurrido como período de prueba en el empleo suprimido y continuará contando en el nuevo hasta el vencimiento de los cuatro meses.

Al retiro del empleado, el funcionario competente tiene el deber de evaluar en el formulario respectivo los servicios de aquel por el tiempo de período de prueba cumplido durante el ejercicio del empleo suprimido. Para efectos de la pose-

sión en el nuevo cargo, deberá anexar la evaluación de servicios anterior y se evaluará el período restante. La calificación final del período de prueba será el promedio ponderado de las dos evaluaciones; de ser satisfactoria procederá la inscripción del empleado en el escalafón.

Otros efectos se producen cuando el empleado nombrado en período de prueba y a quien se le suprime el empleo es incorporado a un cargo de la nueva planta de personal de superior jerarquía o de otra denominación con funciones y requisitos distintos a los del empleo suprimido. En este caso, se considera como un nuevo nombramiento con el carácter de provisional y para obtener su inscripción en el escalafón respecto de este nuevo empleo deberá someterse al concurso que debe convocar la entidad y superar el período de prueba en caso de que sea nombrado con tal carácter”.

- 1.1. Cuando las normas se refieren a empleos equivalentes debe entenderse que son aquellos que tienen funciones y responsabilidades similares y para cuyo desempeño se exigen calidades análogas.
2. En relación con la supresión de los cargos ha de tenerse en cuenta lo dispuesto por el artículo 48 del decreto-ley 2400 de 1968, adicionado por el artículo 8 de la ley 27 de 1992, ambas normas aplicables a los empleados del orden territorial.

El primer artículo citado señala que cuando por motivo de reorganización de una dependencia o de traslado de funciones de una entidad a otra, o por cualquiera otra causa se supriman empleos de carrera desempeñados por funcionarios inscritos en el escalafón, éstos tendrán derecho preferencial a ser nombrados en puestos equivalentes. El artículo 8 de la citada ley 27 de 1992, adicionó esta norma al disponer que aquellos empleados tienen la opción de escoger entre el derecho preferencial a ser incorporados en puestos equivalentes a los suprimidos o el de recibir la indemnización contemplada en el decreto reglamentario 1223 de 1993.

Las otras causas a las cuales se refiere el artículo 48 del decreto ley 2400 de 1968, que motiven la supresión de empleos de carrera ocupados por funcionarios con derechos de carrera, distintas de la reestructuración de la entidad, de su fusión con otra o del traslado de funciones a otro organismo, no pueden ser otras diferentes a las razones del buen servicio, y, por lo tanto, la supresión de cargos no puede operar como un mecanismo para retirar del servicio empleados con derechos de carrera. Así lo ha expresado la Comisión Nacional del Servicio Civil en reiteradas oportunidades.

Al suprimirse un empleo y crearse otro en la nueva planta, con funciones y requisitos equivalentes a los del suprimido, debe decirse que no operó, en sentido estricto, la supresión

**COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL**

efectiva de los mismos sino un cambio de denominación. Así lo ha sostenido el Consejo de Estado Sección Segunda, en sentencia de marzo 15 de 1983, Magistrado Ponente doctor Ignacio Reyes Posada, cuando se pronunció en un caso en que por reestructuración efectuada en una entidad del Estado el cargo de jefe de sección fue suprimido y en su defecto se creó el de jefe de división. En uno de sus apartes expresó:

“...De conformidad con dicha reestructuración, la Oficina de personal que antes era una Sección, pasó a ser División, dependiente de la Sub-dirección Administrativa. Podrá entonces afirmarse que el cargo que ocupaba el actor fue suprimido? Este despacho estima que la figura de la supresión no se operó. En la Caja Nacional de Previsión continúa funcionando la Oficina de Personal, con una denominación distinta, se le dio denominación de División, cuando antes era Sección y, por consiguiente se elevó el nivel y remuneración de quienes ocupan los cargos correspondientes. Las tareas que ellos cumplen son necesariamente las que corresponden normalmente al manejo del personal vinculado a la Caja, es decir, las mismas que venía cumpliendo el señor... como jefe de esa dependencia. En últimas, no hubo supresión del cargo sino cambio de denominación”.

La Comisión Nacional del Servicio Civil al resolver, mediante resolución No. 07204 de abril 24 de 1994, sobre una reclamación formulada por un empleado con derechos de carrera a quien se le suprimió el cargo, expresó que “Si esto se concluye de aquellos casos en que se crearon empleos con funciones iguales o similares a las que tenían asignados los empleos suprimidos, aún en un nivel jerárquico superior y con grado salarial también superior, con mayor razón debe llegarse a idéntica conclusión en aquellos casos en que sólo hubo cambio en la denominación del empleo, conservando el nivel jerárquico, las funciones y el grado salarial.»

Cuando se suprima un empleo no podrán celebrarse contratos de prestación de servicios para el desempeño de las funciones que estaban asignadas a aquel. Si éstas deben seguir cumpliéndose dicho empleo debe mantenerse en la respectiva planta. La anterior prohibición está consagrada en el inciso 4 del artículo 2 del decreto-ley 2400 de 1968. Tampoco podrán ejercerse a través de supernumerarios, ya que como meros auxiliares de la administración y conforme con lo dispuesto en el artículo 83 del decreto ley 1042 de 1978, sólo podrán ser vinculados para suplir vacancias temporales de los empleados públicos en caso de licencias o vacaciones o para desarrollar actividades de carácter netamente transitorio.

3. Por último, cabe destacar que para ordenar la supresión de empleos de carrera que implique pago de indemnizaciones debe existir la disponibilidad presupuestal correspondiente. Así lo dispone el artículo 16 del decreto 1223 de 1993. La violación a esta norma constituye falta disciplinaria y podrá acarrear sanciones a los infractores.

El decreto 1223 de 1993 regula el procedimiento a seguir en caso de supresión de un empleo de carrera cuando es desempeñado por

funcionario con derechos de carrera. Las reclamaciones que presenten los afectados originadas por una decisión de la administración en este sentido deben ser formuladas ante la Comisión Nacional del Servicio Civil.

El contenido de la presente circular fue discutido y aprobado por la Comisión Nacional del Servicio Civil, en sesión del día 2 de agosto de 1995, según consta en el Acta No. 070.

Cordialmente,

**EDUARDO GONZALEZ MONTOYA**  
Presidente

**CIRCULAR No. 5000-16**

**PARA:** PRESIDENTES Y ASESORES COMISIONES SECCIONALES DEL SERVICIO CIVIL Y RECTORES DE UNIVERSIDADES DEL NIVEL TERRITORIAL.

**DE:** COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

**ASUNTO:** CLASIFICACION DE LOS EMPLEOS DE RECTOR Y DE VICERRECTOR DE UNIVERSIDAD TERRITORIAL

**FECHA:** SEPTIEMBRE 13 DE 1995

La Ley 27 de 1992, en el numeral 2 del artículo 4o., había clasificado como de libre nombramiento y remoción algunos empleos de los Establecimientos Públicos, tales como Gerente, Director, Presidente, Subgerente, Subdirector, Vicepresidente, Rector y Vicerrector de Universidad del nivel territorial, Secretario de Junta, Secretario Privado, Jefe de Departamento, de División o de Dependencia que tenga un nivel igual o superior a Jefe de Sección o los equivalentes a los anteriores.

La Corte Constitucional, mediante Sentencia No. 306 de 1995, con ponencia del Magistrado, doctor Hernando Herrera Vergara, al pronunciarse sobre la demanda de inconstitucional contra algunos numerales del artículo 4 de la citada ley, declaró inexecutable, entre otras, las siguientes expresiones que hacen referencia a algunos de los empleos arriba señalados:

“Rector (...), Vicerrector (...) y Jefe de Departamento, de División o de Dependencia que tenga un nivel igual o superior a Jefe de Sección” (...).

Cuando la Corte Constitucional declara inexecutable las expresiones “Rector y Vicerrector”, las cuales corresponden únicamente a empleos

**COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL**

que hacen parte de las plantas de personal de las Universidades, de manera alguna podrá concluirse que dichos cargos pertenecen al sistema de carrera.

La determinación sobre la naturaleza de estos empleos, es decir si tienen o no el carácter de libre nombramiento y remoción, no corresponde a la ley sino a la comunidad universitaria en virtud de la autonomía que la Constitución Nacional, en su artículo 69, le confirió a los entes universitarios.

Esa es la razón en que se apoya la Corte Constitucional para pronunciarse sobre la naturaleza que la ley 27 de 1992 le había señalado a los empleos de Rector y de Vicerrector. Igual consideración tuvo en cuenta al decidir sobre los mismos empleos en las Universidades del orden nacional al declarar la inexecutable parcial del artículo 10. de la ley 61 de 1987, cuando señala:

“Con respecto al literal b) del artículo acusado, encuentra la Corte que la inclusión del Rector, Vicerrector y Decano como empleados de libre nombramiento y remoción, contradice de manera manifiesta la autonomía universitaria consagrada en el artículo 69 superior. En efecto, la autonomía universitaria que se le reconoce a las entidades de educación superior, dedicadas a la formación universal, tanto docente como investigativa, gozan de la prerrogativa constitucional de ‘darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos’, de acuerdo con la ley’... Igualmente, nada obsta para que, en virtud de la misma autonomía universitaria, se establezca que los cargos directivos puedan ser de libre nombramiento y remoción, siempre y cuando se repite dicha determinación emane de la comunidad universitaria...”. (Resaltado nuestro). (Sentencia No. C-195/94, abril 21 de 1994, M.P. Doctor Vladimiro Naranjo Mesa).

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunidad universitaria podrá determinar que los empleos del nivel directivo de las universidades sean de libre nombramiento y remoción o de período fijo. La designación y remoción del Rector de la Universidad, así como los requisitos y calidades que debe acreditar, corresponde al Consejo Superior Universitario según lo que disponga el respectivo estatuto, al tenor de lo señalado en los artículos 65 y 66 de la ley 30 de 1992.

Los demás cargos, distintos de aquellos que pertenezcan al nivel directivo, que en las universidades del orden territorial deban ser desempeñados por empleados públicos son de carrera administrativa, con excepción de los señalados en los numerales 2 y 5 del artículo 4 de la ley 27 de 1992 que continúan siendo de libre nombramiento y remoción después del pronunciamiento de la Corte Constitucional, y se regirán por las disposiciones contenidas en la citada ley 27 y sus normas complementarias y reglamentarias.

Situación diferente se presenta respecto del empleo de Rector de las Instituciones de Educación Superior que no tienen el carácter

de Universidades, como es el caso de las ‘Instituciones Técnicas Profesionales’ y de las ‘Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas’, las cuales tienen la naturaleza de Establecimientos Públicos, al tenor de lo dispuesto en el párrafo del artículo 66 de la ley 30 de 1992. Su designación corresponde, según el caso, al Presidente de la República, al Gobernador o al Alcalde, de ternas presentadas por el Consejo Directivo de aquellas Instituciones. Y, como agente de aquellos, son de su libre nombramiento y remoción.

Los criterios contenidos en la presente circular fueron adoptados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, en sesión del 13 de septiembre de 1995.

Cordialmente,

**EDUARDO GONZALEZ MONTOYA**  
Presidente

**CIRCULAR No. 5000 - 18**

**PARA:** PRESIDENTES, ASESORES COMISIONES SECCIONALES DEL SERVICIO CIVIL Y SERVIDORES PUBLICOS RESPONSABLES DE LA APLICACION Y CUMPLIMIENTO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA A NIVEL NACIONAL Y TERRITORIAL.

**DE:** COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

**ASUNTO:** PROCESOS DE SELECCION EN ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS (LEY 142 DE 1994).

**FECHA:** MARZO 13 DE 1996.

El artículo 130 de la Constitución Política le señala a la Comisión Nacional del Servicio Civil, la misión de administrar y vigilar las carreras de los empleados del Estado. La movilidad de funcionarios que se avecina, con ocasión de la reestructuración de las plantas de personal en los establecimientos públicos del orden nacional y territorial que sean prestadores de servicios públicos, que en virtud del estatuto de servicios públicos domiciliarios deben modificar su naturaleza jurídica, y de la sentencia No. C-306 del 13 de julio de 1995 proferida por la Corte Constitucional, que amplió la cobertura de los empleos de carrera en el nivel territorial, este Organismo, por las necesidades del servicio, la conveniencia pública y con el ánimo de prevenir mayores erogaciones a esas entidades que son destinatarias de la ley 142 de 1994; en consonancia del artículo 113 superior, se dispone a hacer el siguiente análisis jurídico:

1.) El artículo 17 de la ley 142 de 1994 establece: “**Naturaleza.** Las empresas de servicios públicos son sociedades por

COMISION NACIONAL  
DEL SERVICIO CIVIL

acciones cuyo objeto es la prestación de servicios públicos de que trata esta ley.

**Parágrafo 1o.** Las entidades descentralizadas de cualquier orden territorial o nacional, cuyos propietarios no deseen que su capital esté representado en acciones, deberán adoptar la forma de empresa industrial y comercial del Estado.”(...)

El artículo 41 *ibídem* establece: “**Aplicación del Código Sustantivo del Trabajo.** Las personas que presten sus servicios a las empresas de servicios públicos privados o mixtas, tendrán el carácter de trabajadores particulares y estarán sometidas a las normas del Código Sustantivo del Trabajo y a lo dispuesto en esta ley. Las personas que presten sus servicios a aquellas empresas que a partir de la vigencia de esta se acojan a lo establecido en el parágrafo del artículo 17, se registrarán por las normas establecidas en el inciso primero del artículo 5o. del Decreto-Ley 3135 de 1968”.

El máximo Tribunal de lo Contencioso Administrativo sobre la aplicación del anterior precepto manifestó: “Con el estudio de los antecedentes del artículo 41 de la ley 142 de 1994 se llega a la conclusión de que el legislador quiso precisar cual es el régimen laboral para los trabajadores que presten sus servicios a las entidades de servicios públicos domiciliarios con capital no representado en acciones, y que adopten la forma de empresas industriales y comerciales del Estado.

Pero al redactar la norma se incurrió en una equivocación al citar como tal régimen el previsto por el inciso primero del artículo 5o. del decreto 3135 de 1968 cuando lo pertinente era invocar el inciso segundo”. (Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil, concepto No. 704 del 19 de julio de 1995, Magistrado Ponente: Dr. Roberto Suárez Franco).

2) La inserción de la ley 142 de 1994 se realizó en el Diario Oficial No. 41433 del 11 de julio del mismo año, significa que empieza a regir a partir de esta fecha, de conformidad a lo previsto en su artículo 189, salvo las excepciones que ella misma contempla.

El artículo 180. “**Transformación de empresas existentes.** Las entidades descentralizadas que estuvieren prestando los servicios a los que esta Ley se refiere, se transformarán de acuerdo a lo establecido en el artículo 17 de esta Ley, en un plazo de dos años a partir de su vigencia”. (...)

El artículo 182. “**Formación de empresas nuevas.** Cuando la Nación o las entidades territoriales hayan estado prestando directamente un servicio público, deberán constituir las empresas de servicios públicos necesarias, dentro del plazo de dieciocho (18) meses contados a partir de la publicación de la presente ley, salvo en los casos contemplados en el artículo 6o. de esta ley”. (...)

El artículo 6o. “**Prestación directa de servicios por parte de los municipios.** Los municipios prestarán directamente los servicios públicos de su competencia, cuando las características técnicas y económicas del servicio, y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen.”. (...)

La Comisión Nacional del Servicio Civil encuentra justificadas las circunstancias para permitir que los establecimientos públicos nacionales y territoriales, prestadores de servicios públicos domiciliarios, que de conformidad con la ley 142 de 1994, deben modificar su naturaleza jurídica, y de otra parte, en cumplimiento de la Sentencia C-306/95, que cambia la clasificación de los empleos, en el orden territorial, como consecuencia de todo ello, estamos frente a un nuevo régimen legal de los empleados públicos, lo que conlleva una nueva situación administrativa, por lo tanto, es conveniente aplazar los respectivos procesos de selección de esos empleos que pasaron a ser de carrera y se proyectan como trabajadores oficiales.

Conviene observar que esta situación excepcional sólo procede para los establecimientos públicos prestadores de servicios públicos domiciliarios, es decir, los que se encuentran dentro del radio de acción de la ley 142 de 1994.

Ahora bien, es importante aclarar que la suspensión temporal de los procesos de selección, prevista por la Comisión Nacional, no es indefinida, por el contrario, se establece un término perentorio, dentro del cual las entidades deben dar cumplimiento a la normatividad que regula la carrera administrativa, entonces tenemos, que a partir del momento en que las entidades hayan efectuado la reestructuración de sus respectivas plantas de personal, y se elimine de esta manera la incertidumbre que existe, deben convocar a concurso los empleos que tienen que proveerse por el sistema de mérito, es decir, aquellos clasificados como de carrera administrativa.

Los nominadores, los jefes de personal o quien haga sus veces, deben enviar a la Comisión Nacional del Servicio Civil una relación detallada de los empleos de carrera, susceptibles de proveerse a través de un proceso de selección, que por la modificación en la naturaleza jurídica de la entidad, y por el cumplimiento de la aludida providencia de la Corte Constitucional, porque se concluye que sólo para ellos debe entenderse la autorización para postergar el respectivo concurso.

La presente Circular se aprobó en sesión del 13 de marzo de 1996.

Cordialmente.

EDUARDO GONZALEZ MONTOYA  
Presidente

## NORMATIVIDAD

# Decreto 2329 Diciembre 29 de 1995

“Por el cual se reglamenta el capítulo I del Decreto Ley No. 1222 de junio 28 de 1993, los artículos 7 y 10 de la ley 190 de 1995 y se dictan otras disposiciones”.

## EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política, y oída la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado,

### DECRETA:

#### LOS CONCURSOS O PROCESOS DE SELECCION

**ARTICULO 1.** El presente decreto regula el proceso de selección mediante la comprobación del mérito, para la provisión de los empleos de carrera administrativa, de los organismos y entidades a que hace referencia la Ley 27 de 1992, y la calificación de servicios del personal escalafonado y en período de prueba de esas mismas entidades.

**ARTICULO 2.** El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública y el ascenso de los empleados, con base en el mérito, mediante sistemas que permitan la participación democrática, en igualdad de oportunidades, de todos los colombianos que demuestren poseer los requisitos para desempeñar los empleos.

**ARTICULO 3.** Cuando se produzca una vacante definitiva en un empleo de carrera o se ordene la provisión de un nuevo empleo, éste deberá ser provisto en el orden de prioridad siguiente:

1. Con el personal de carrera administrativa al cual se le haya suprimido el cargo y que hubiere optado por el derecho preferencial a ser revinculado, conforme lo establecen el artículo 48 del Decreto Ley 2400 de 1968, el artículo 8. de la Ley 27 de 1992, el Decreto 1223 de 1993 y las demás normas que los modifiquen o adicionen.

2. Con el mejor empleado de la entidad del nivel al cual corresponda el cargo a proveer, siempre y cuando acredite los requisitos exigidos para su desempeño. De no demostrar dichos requisitos o no aceptar el nombramiento, deberá ascenderse al mejor empleado del nivel inferior que los acredite.

Los mejores empleados de la entidad y de cada nivel serán escogidos de acuerdo con el procedimiento que establezca el Gobierno Nacional mediante decreto reglamentario y tendrán derecho al ascenso aquí previsto, por una sola vez, sin someterse a concurso, dentro del año inmediatamente siguiente a su elección como los mejores de la entidad, por una sola vez. Sus nombramientos, los cuales deben hacerse en propiedad, se consideran como ascensos dentro de la carrera administrativa y en ningún caso serán sometidos a período de prueba.

3. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en la lista de elegibles vigente de concurso de ascenso.
4. Con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en la lista de elegibles vigente de concurso abierto.

De no darse las circunstancias señaladas en los numerales anteriores, se realizará el concurso o proceso de selección, de ascenso o abierto, de acuerdo con lo establecido en este decreto.

**ARTICULO 4.** Mientras se efectúa la selección para ocupar un empleo de carrera administrativa, los empleados de carrera tendrán derecho preferencial a ser encargados de dichos empleos si llenan los requisitos para su desempeño. En caso contrario, podrán hacerse nombramientos provisionales, que no podrán tener una duración superior a cuatro (4) meses, salvo cuando se hubiere prorrogado en los términos del artículo 5. de este decreto.

Dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes a la posesión del empleado, la entidad enviará a la respectiva Comisión del Servicio Civil, comunicación que contenga la siguiente información:

1. Denominación del empleo;
2. Ubicación orgánica;
3. Forma de provisión. En caso de nombramiento provisional, el jefe de personal o quien haga sus veces certificará que no existe en la entidad empleados de carrera que puedan ser encargados;
4. Nombre del empleado;
5. Fecha de la provisión del empleo.

**NORMATIVIDAD**

Dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la fecha en la cual se produjo el encargo o el nombramiento provisional, el jefe del organismo deberá convocar a concurso.

**ARTICULO 5.** Cuando por alguna circunstancia justificable, a juicio de la respectiva Comisión del Servicio Civil, el concurso convocado para la provisión del empleo no pudiere realizarse dentro de los términos previstos en la convocatoria; cuando ésta lo declare sin efecto, total o parcialmente, o cuando culminado el concurso resultare desierto, el nominador podrá prorrogar el término de duración del nombramiento provisional, antes de su vencimiento, hasta por cuatro (4) meses más, situación de la cual informará a la respectiva Comisión, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a efectos de que se ejerza la vigilancia a que haya lugar.

**ARTICULO 6.** La selección de personal será de competencia del organismo interesado, bajo las directrices y la vigilancia de las Comisiones Nacional o Seccionales del Servicio Civil, según el caso, y la asesoría de la Dirección de Apoyo a la Comisión Nacional del Servicio Civil del Departamento Administrativo de la Función Pública.

**ARTICULO 7.** Para la ejecución de los procesos de selección o concurso, en los organismos se conformará un comité integrado por el nominador o su delegado, el jefe de personal o quien haga sus veces, y el representante de los empleados en la Comisión de Personal de la entidad.

**ARTICULO 8.** Serán funciones del comité de que trata el artículo anterior:

1. Elaborar el proyecto de la convocatoria para el concurso, de manera que responda a los requerimientos legales y a los parámetros técnicos de acuerdo con la naturaleza del empleo.
2. Vigilar que el concurso se realice conforme con lo establecido en la convocatoria, y en caso de encontrar anomalías, informar al nominador;
3. Designar jurados idóneos para cada una de las pruebas que se apliquen dentro del concurso: uno de ellos deberá ser preferencialmente el jefe inmediato o el jefe del área en donde se encuentre ubicado el empleo.
4. Firmar el último día previsto para las inscripciones el registro de los aspirantes inscritos.
5. Decidir sobre las reclamaciones que presenten los concursantes por las inconformidades respecto de los resultados obtenidos en las pruebas.

6. Elaborar y firmar el acta del concurso.
7. Proyectar para la firma del Jefe de la entidad las resoluciones que establezcan las listas de elegibles o que declaren desierto los concursos, según el caso.

**ARTICULO 9.** Los concursos son de dos clases:

De ascenso, en los cuales podrán participar los empleados de carrera administrativa de cualquier entidad para lo cual deberán acreditar:

- a) Los requisitos exigidos para el ejercicio del empleo;
- b) Que la última calificación de servicios, en firme al momento de la inscripción, sea igual o superior al 70% de la escala;
- c) Que no les haya sido impuesta sanción disciplinaria en el último año;
- d) Haber desempeñado por un tiempo no inferior a un año, como empleado de carrera, el cargo del cual sea titular.

Abiertos, en los cuales podrán participar todas las personas que demuestren poseer los requisitos exigidos para el desempeño del empleo

**PARAGRAFO.** Cuando para proveer los empleos de carrera sea necesario realizar el concurso, éste será de ascenso si en la entidad existen, por lo menos, dos (2) empleados que puedan participar en él por reunir las condiciones señaladas en el presente artículo. En caso contrario, el concurso será abierto.

**ARTICULO 10.** Los concursos o procesos de selección comprenden la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de pruebas o instrumentos de selección, la conformación de lista de elegibles y el período de prueba.

**CONVOCATORIA Y DIVULGACION**

**ARTICULO 11.** La convocatoria para el concurso se hará por el nominador del organismo, o por el Secretario General o quien haga sus veces, en caso de que le fuere delegada esta función, al cual pertenezcan los empleos por proveer, o por aquellos empleados a quienes se les delegue esta función. Dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la firma de la convocatoria, se enviará una copia auténtica a la respectiva Comisión del Servicio Civil para su registro y control.

## NORMATIVIDAD

**ARTICULO 12.** La convocatoria para todo concurso deberá contener la siguiente información:

1. Clase de concurso;
2. Fecha de fijación;
3. Número de convocatoria;
4. Medio de divulgación;
5. Identificación del empleo;
6. Número de empleos por proveer;
7. Sueldo;
8. Ubicación orgánica, jerárquica y geográfica del empleo;
9. Funciones;
10. Requisitos. En los concursos de ascenso deberá indicarse, además, los señalados en el artículo 9. de este decreto;
11. Término y lugar para las inscripciones;
12. Fecha de los resultados de las inscripciones;
13. Fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo la aplicación de las pruebas;
14. Clase de pruebas;
15. Carácter de las pruebas: eliminatorio o clasificatorio;
16. Puntaje mínimo aprobatorio para las pruebas eliminatorias y valor en porcentajes de cada una de las pruebas dentro del concurso;
17. Duración del período de prueba;
18. Firmas del nominador y del secretario general, o de quien haga sus veces, o de sus delegados.

La convocatoria se elaborará de acuerdo con el modelo que diseñe el Departamento Administrativo de la Función Pública.

**ARTICULO 13.** La convocatoria es norma reguladora de todo concurso y obliga tanto a la administración como a los participantes. No podrán cambiarse sus bases una vez iniciada la inscripción

de aspirantes, salvo en los aspectos de que tratan los numerales 11, 12 y 13 del artículo anterior, casos en los cuales deberá darse oportuno aviso a los interesados.

Cuando se trate del numeral 13 se dará aviso con no menos de veinticuatro (24) horas de anticipación a la fecha fijada inicialmente para la aplicación de las pruebas.

**PARAGRAFO.** Cuando en la convocatoria se omita la información referida en los numerales 1, 5, 8, 9, 10, 14, 15 y 16 del artículo 12 del presente decreto, el nominador, de oficio o a petición de parte, deberá declarar sin efecto el concurso si se hubieren iniciado las inscripciones; en caso contrario, deberá adicionar la convocatoria con la información omitida y fijar la adición en los mismos lugares en que se encuentre la convocatoria. Lo anterior sin perjuicio de que la respectiva Comisión del Servicio Civil pueda, en cualquier momento, dejar sin efectos, total o parcialmente un concurso por los mismos motivos.

**ARTICULO 14.** La divulgación de los concursos, tanto de ascenso como abiertos, se hará de acuerdo con lo establecido en el artículo 6. del Decreto Ley 1222 de 1993, con una antelación no inferior a cinco (5) días hábiles a la fecha de iniciación de las inscripciones. En los avisos de prensa, radio o televisión se dará la información básica del concurso y se informará a los aspirantes los sitios en donde se fijarán las convocatorias.

**ARTICULO 15.** La convocatoria a los concursos se fijará en lugar visible de acceso a la entidad y de concurrencia pública, por lo menos con cinco (5) días hábiles de anticipación a la fecha de iniciación de las inscripciones de los aspirantes y por todo el tiempo determinado para las inscripciones, y en sitios visibles del lugar donde funcionen las Comisiones Nacional o Seccional del Servicio Civil, según el caso.

La convocatoria también podrá fijarse en centros educativos, asociaciones de profesionales y demás sitios que permitan el reclutamiento de candidatos.

### RECLUTAMIENTO E INSCRIPCIONES

**ARTICULO 16.** El reclutamiento y las inscripciones para los concursos se realizarán por los empleados encargados de llevar a cabo los procesos de selección. Los aspirantes tramitarán su inscripción en el formato único de hoja de vida que diseñe y adopte el Departamento Administrativo de la Función Pública.

**PARAGRAFO.** El término para las inscripciones no podrá ser inferior a tres (3) días hábiles.

**ARTICULO 17.** Al formulario de inscripción, el aspirante deberá anexar los certificados que acrediten sus estudios y experiencia. Cuando sea necesario, las entidades solicitarán que los certificados de experiencia contengan la descripción de las funciones de los cargos desempeñados.

**PARAGRAFO 1.** Para acreditar los requisitos de experiencia que se exijan para el desempeño de un empleo, el tiempo laborado en cargos oficiales ejercidos en zonas determinadas por el Gobierno Nacional como de alto riesgo, por razones de orden público, será valorado doblemente. En el instrumento de valoración del mérito académico y la experiencia de que trata el artículo 26 del presente decreto, de igual manera se tendrá en cuenta este criterio. La doble valoración de esta experiencia no podrá tenerse en cuenta para compensar, por equivalencia, los requisitos de estudios.

**PARAGRAFO 2.** Cuando una entidad deba convocar simultáneamente a más de veinte (20) concursos, podrá realizar las inscripciones con la manifestación escrita de los aspirantes de que pueden acreditar los requisitos de estudio y de experiencia laboral que han relacionado en el formulario de inscripción. Con base en esta información se elaborarán las listas de admitidos y de rechazados de que trata el artículo 21 de este decreto.

En las convocatorias se indicará la fecha de entrega, por parte de los aspirantes, de los certificados a que se refiere este artículo, la cual debe ser anterior a la de la conformación de la lista de elegibles para efecto de su estudio y análisis. Las listas se conformarán únicamente con quienes habiendo superado la totalidad de las pruebas hayan demostrado que cumplían los requisitos al momento de la inscripción.

**ARTICULO 18.** La inscripción se hará dentro del término previsto en la convocatoria, durante jornadas laborales completas y podrá hacerse personalmente por el aspirante o por quien fuere encargado por éste, por correo o por fax, siempre y cuando la recepción del formulario y de los documentos anexos se efectúe por la entidad dentro del plazo fijado.

Al recibo de la inscripción se deberá consignar en el formato que se establezca y en el orden que le corresponda el nombre y documento de identidad del aspirante y el número de folios aportados.

Las inscripciones se cerrarán una hora antes de terminarse la jornada laboral del último día previsto en la convocatoria para esta etapa del proceso. El Comité de selección respectivo verificará que el registro responda a una numeración continua y que haya sido debidamente diligenciado y lo cerrará con la firma de los integrantes. Copia de este registro será fijado ese mismo día, antes de la

finalización de la jornada laboral, en un lugar de la entidad visible al público, en donde permanecerá hasta la fecha prevista para la aplicación de la primera prueba.

**ARTICULO 19.** Cuando en los concursos abiertos no se inscriban candidatos o ninguno de los inscritos acredite los requisitos, de conformidad con los términos y condiciones de la respectiva convocatoria, deberá ampliarse el plazo de inscripciones por un término igual, adición que deberá fijarse en los mismos sitios y lugares en que se encuentre fijada la convocatoria. Si agotado el procedimiento anterior no se inscribieren aspirantes, el concurso se declarará desierto.

**ARTICULO 20.** En los concursos abiertos que se realicen en las capitales de los departamentos o en las ciudades que conforman las áreas metropolitanas, deberá igualmente ampliarse el plazo para las inscripciones, por un término igual al señalado inicialmente, cuando sólo uno de los inscritos reúna los requisitos; esta modificación deberá fijarse en los mismos sitios y lugares en los que se encuentre fijada la convocatoria. Si vencido el nuevo plazo no se presentan más aspirantes, el concurso se realizará con la única persona admitida.

**ARTICULO 21.** Recibidos los formularios de inscripción, el jefe de personal o quien haga sus veces verificará que los aspirantes acrediten los requisitos mínimos señalados en la respectiva convocatoria. Con base en el estudio de la documentación aportada se elaborará y publicará la lista de aspirantes admitidos y no admitidos, indicando en este último caso los motivos, que no podrán ser otros que la falta de los requisitos señalados en la convocatoria.

**ARTICULO 22.** Corresponde al jefe de personal o a quien haga sus veces resolver, en definitiva, las reclamaciones formuladas por los aspirantes no admitidos a participar en los concursos.

Dichas reclamaciones sólo proceden respecto de la evaluación que se haya efectuado de los documentos aportados en la fase de inscripción.

La reclamación deberá ser formulada por escrito, a más tardar dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la fecha de publicación de la lista de aspirantes no admitidos. El jefe de personal o quien haga sus veces, deberá resolverla dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a su presentación; si es positiva incluirá al reclamante en la lista de aspirantes admitidos; si es negativa deberá explicar las razones de la decisión.

Si la reclamación no es formulada en el término señalado, se considerará extemporánea y será rechazada por escrito por el jefe de personal, o quien haga sus veces.



## NORMATIVIDAD

### PRUEBAS O INSTRUMENTOS DE SELECCION

**ARTICULO 23.** Las pruebas o instrumentos de selección que se apliquen en los concursos tienen como objetivo establecer las aptitudes, las actitudes, las habilidades, los conocimientos, la experiencia y el grado de adecuación de los aspirantes, a la naturaleza y al perfil de los empleos que deban ser provistos. La valoración de estas áreas se hará mediante pruebas orales, escritas, de ejecución, análisis de antecedentes, entrevistas, evaluación final de cursos efectuados dentro del proceso de selección u otros medios técnicos que permitan conocer las áreas objeto de evaluación, y que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros de calificación previamente determinados.

**ARTICULO 24.** En todo concurso se requiere, además de la valoración de los antecedentes de estudios y de experiencia de que trata el artículo 7 de la ley 190 de 1995, como mínimo, la aplicación de dos (2) pruebas, de las cuales, por lo menos una tendrá carácter eliminatorio y una de ellas deberá ser escrita.

Para los empleos cuyo requisito de estudios sea igual o inferior al último grado de educación media, podrá reemplazarse la prueba escrita por una de ejecución.

**PARAGRAFO.** Sobre un total de cien (100) puntos en el concurso, a cada prueba, incluyendo la valoración de los antecedentes, se le asignará un peso que no podrá ser superior al cuarenta por ciento (40%). En todo caso, este valor deberá ser múltiplo de cinco (5).

**ARTICULO 25.** Cuando en un concurso se programe entrevista con un valor igual o superior al veinte por ciento (20%), su realización deberá ser grabada en medio magnetofónico, grabación que se conservará en el archivo del concurso por un término no inferior a cuatro (4) meses, a partir de la fecha en la cual se expida la correspondiente resolución de lista de elegibles.

La entrevista será realizada por un jurado compuesto por un mínimo de tres personas; cuando tenga carácter eliminatorio, el jurado deberá dejar constancia escrita de las razones por las cuales se asigna un puntaje no aprobatorio a un aspirante.

**ARTICULO 26.** La Comisión Nacional del Servicio Civil adoptará el instrumento para valorar los aspectos relacionados con el mérito académico y la experiencia de los aspirantes en los puestos anteriormente ocupados por éstos que excedan los requisitos mínimos de la convocatoria.

En los concursos de ascenso se valorará, además, la última calificación, resultado de la evaluación en el desempeño del empleo.

**ARTICULO 27.** Las entidades podrán contratar el diseño de los instrumentos de selección previstos para los concursos, y la aplicación y calificación de éstos, con excepción de la entrevista, con entidades públicas o privadas o con personas naturales de reconocida idoneidad en el área de selección de personal.

**ARTICULO 28.** Para garantizar la transparencia de los concursos, los responsables de la aplicación de las pruebas deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Identificación correcta de los concursantes para evitar la suplantación;
2. Control estricto de las pruebas con el fin de evitar la pérdida y divulgación del material de examen;
3. Administración correcta de las pruebas, claridad en las instrucciones y control en su ejecución, con el fin de garantizar que cada aspirante las responda individualmente.

**ARTICULO 29.** Cuando en un concurso esté prevista la aplicación de pruebas practicadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, los puntajes obtenidos por quienes las hayan presentado y aprobado, serán utilizados durante los doce (12) meses siguientes en cualquier otro concurso, para el cual se prevea en la convocatoria la evaluación de un factor mediante esa misma prueba.

**ARTICULO 30.** De todas las pruebas aplicadas se hará un informe firmado por los jurados que participaron en la calificación y sus resultados serán publicados en las carteleras de la entidad.

**ARTICULO 31.** Los reclamos por las posibles irregularidades que se presenten durante el concurso deberán ser puestos en conocimiento de la respectiva Comisión del Servicio Civil por cualquiera de los participantes o por la entidad interesada, dentro de un término máximo de cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha de publicación de los resultados de la última prueba del concurso. Copia de la reclamación deberá enviarse por el reclamante a la entidad respectiva.

Si la reclamación es formulada por los participantes fuera de dicho término, se considerará extemporánea y, por tanto, no se le dará trámite. No obstante lo anterior, la respectiva Comisión del Servicio Civil podrá avocar, en cualquier momento, el conocimiento de la situación objeto del reclamo, con el fin de establecer las posibles violaciones de las normas que regulan los concursos.

Mientras la Comisión emite su concepto, para cuyo efecto podrá oír a los interesados, no podrá suscribirse el acta de concurso por la entidad ni firmarse la correspondiente lista de elegibles, ni efectuar el respectivo nombramiento en período de prueba.

**ARTICULO 32.** De cada concurso el comité elaborará un acta en la que conste:

1. Número, fecha de convocatoria y empleo a proveer;
2. Nombres de las personas inscritas, tanto aceptadas como rechazadas; anotando en este caso la razón del rechazo;
3. Calificaciones obtenidas en cada prueba por quienes las aprobaron;
4. Relación de los participantes que no aprobaron el concurso, con indicación de las calificaciones obtenidas, y de quienes no se presentaron.

Los puntajes obtenidos en cada una de las pruebas se convertirán al porcentaje que se les haya asignado en la convocatoria. La suma de estos porcentajes será el resultado final obtenido por cada concursante y servirá de base para establecer el orden de mérito.

**ARTICULO 33.** Los concursos deberán ser declarados desiertos por la entidad convocante, mediante resolución del nominador o su delegado sólo en los siguientes casos:

1. Cuando no se hubiere inscrito ningún aspirante o ninguno hubiere acreditado los requisitos, en los términos señalados en el artículo 19 de este decreto;
2. Cuando ningún concursante haya superado la totalidad de las pruebas.

**PARAGRAFO.** Declarado desierto un concurso, la entidad deberá convocar nuevamente dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes.

**ARTICULO 34.** El aspirante que no apruebe un concurso no podrá inscribirse en la misma entidad en otro para el mismo empleo o para otro igual o superior, dentro de los seis meses siguientes contados a partir de la fecha de aplicación de la prueba que originó la pérdida del concurso.

### LISTAS DE ELEGIBLES

**ARTICULO 35.** Dentro de un término no superior a cuatro (4) meses contado a partir de la fecha de expedición de la convocatoria, con base en los resultados del concurso y en riguroso orden de mérito, se elaborará la lista de elegibles para los empleos objeto del concurso, mediante resolución expedida por el jefe del organismo o su delegado, la cual tendrá vigencia de un (1) año.

**PARAGRAFO.** Para establecer el orden de mérito, se entenderá que quienes obtengan puntajes totales iguales tendrán el mismo puesto en la lista de elegibles.

**ARTICULO 36.** La provisión de los empleos objeto de concurso deberá hacerse con las personas que figuren en la lista de elegibles en estricto orden de mérito.

Efectuado uno o varios nombramientos los puestos se suplirán con los nombres de las personas que sigan en orden descendente.

Las listas de elegibles también podrán utilizarse en la misma entidad o en otras entidades para proveer empleos vacantes iguales o de inferior jerarquía, de acuerdo con el sistema de nomenclatura que se tenga, y con funciones y requisitos iguales o similares, según el caso.

La no aceptación del nombramiento en un empleo de inferior jerarquía no causa el retiro de la lista de elegibles del nombrado.

**PARAGRAFO.** Quien sin justa causa no acepte el nombramiento para el empleo respecto del cual concursó se entenderá retirado de la lista de elegibles. La entidad hará la anotación respectiva.

**ARTICULO 37.** Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la expedición de una lista de elegibles deberá producirse el nombramiento en período de prueba. De no utilizarse la lista de elegibles el empleo objeto del concurso no podrá ser provisto bajo ninguna otra modalidad.

**PARAGRAFO.** Lo previsto en este artículo no se tendrá en cuenta cuando el concurso se haya efectuado para conformar listas de elegibles para empleos no vacantes a la fecha de la convocatoria.

**ARTICULO 38.** Quien figure en una lista de elegibles será excluido de la misma, por el Jefe de la entidad convocante, cuando se compruebe que se cometió error aritmético en la sumatoria de sus puntajes de las distintas pruebas. De igual manera, en esta o en cualquier etapa del concurso será retirado por la misma autoridad el aspirante a quien se le compruebe que ha aportado documentos falsos o adulterados.

**ARTICULO 39.** La Comisión Nacional del Servicio Civil, de oficio o a petición de cualquier persona, excluirá de la lista de elegibles a quien figure en ella cuando compruebe que:

1. Fue admitido al concurso sin que reuniera los requisitos del empleo o que aportó documentos falsos o adulterados para su inscripción. En este último caso cuando el jefe de la respectiva

## NORMATIVIDAD

entidad no hubiese procedido conforme con la competencia que le asigna el artículo anterior.

2. Fue suplantado por otra persona para la presentación de las pruebas previstas en el concurso;
3. Conoció con anticipación las pruebas aplicadas.

**PARAGRAFO.** Las reclamaciones por estas irregularidades deberán formularse dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la expedición de la correspondiente lista de elegibles.

**ARTICULO 40.** La lista de elegibles podrá ser modificada por la entidad, adicionándola con una o más personas, cuando se compruebe que se cometió error aritmético en la sumatoria de los puntajes de las distintas pruebas, caso en el cual deberá ubicárseles en el puesto que les corresponda. También podrá modificarse cuando por el mismo motivo, se requiera reubicar a una o más personas.

**ARTICULO 41.** Cuando sea suprimido el cargo de una persona que se encuentre en período de prueba podrá ser incorporada al empleo equivalente al que se suprima, que se cree en la nueva planta, siempre y cuando reúna los requisitos exigidos para su desempeño. En este caso continuará en período de prueba hasta su vencimiento. De no poder efectuarse la incorporación su nombre se reintegrará a la lista de elegibles si aún estuviere vigente en el puesto que le correspondería, a través de resolución debidamente motivada que se comunicará al interesado.

**ARTICULO 42.** Los concursos que se realicen para conformar listas de elegibles sin que exista vacante al momento de convocarlos, se sujetarán a todas las normas establecidas en el presente decreto y de su objetivo se informará a los aspirantes en la respectiva convocatoria.

**ARTICULO 43.** Copias de las actas de concurso y de las listas de elegibles, una vez suscritas, deberán ser enviadas a la respectiva Comisión del Servicio Civil. Entre la fecha de la firma de la convocatoria y la fecha de envío de la lista de elegibles a la Comisión del Servicio Civil no podrá transcurrir un término superior a cinco (5) meses, a menos que por decisión de la misma Comisión haya sido necesario ampliar los términos de ejecución del concurso. Igualmente en caso de que el concurso sea declarado desierto o sin efecto, total o parcialmente, copia de la resolución o acto administrativo mediante el cual se haya hecho tal declaración deberá ser enviada a la respectiva Comisión del Servicio Civil.

**ARTICULO 44.** De todos los concursos que se realicen las entidades deberán llevar un archivo que contenga:

1. Convocatoria;
2. Constancia del medio de divulgación empleado;
3. Lista de admitidos y rechazados;
4. Informe sobre cada prueba practicada, en el que figuren los factores evaluados, el sistema de calificación y los puntajes obtenidos por cada uno de los aspirantes, firmado por quienes actuaron como jurados de dichas pruebas;
5. Grabación magnetofónica de las entrevistas cuando fuere del caso;
6. Acta del concurso y lista de elegibles;
7. Resolución o acto administrativo mediante el cual se declaró desierto o sin efecto el concurso si fuera del caso.

### NOMBRAMIENTO EN PERIODO DE PRUEBA E INSCRIPCION EN EL ESCALAFON DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

**ARTICULO 45.** La persona seleccionada por el sistema de concurso será nombrada en período de prueba por cuatro (4) meses, al término del cual se evaluará su desempeño laboral y se producirá la respectiva calificación en el ejercicio de las funciones del cargo del cual es titular. Si la calificación no es satisfactoria deberá declararse insubsistente su nombramiento.

**ARTICULO 46.** El empleado en período de prueba tiene derecho a permanecer en el cargo por el término de éste, siempre y cuando observe buena conducta y a obtener la calificación por el desempeño en su empleo, dentro de los quince (15) días calendario siguientes a la finalización del período de prueba. Si ésta no se produjere el empleado deberá solicitarla dentro de los dos (2) días hábiles siguientes al vencimiento de este plazo. El incumplimiento del funcionario responsable de calificar y el del empleado que debe solicitar la calificación serán sancionados disciplinariamente.

Quien se encuentre en período de prueba no podrá ser objeto de encargo, traslado o movimiento que implique cambio de empleo, a menos que sea produzca la incorporación de que trata el artículo 41 de este decreto.

**NORMATIVIDAD**

**PARAGRAFO.** Cuando haya interrupción en el período de prueba, por un lapso superior a diez (10) días calendario continuos, éste será ampliado por igual término.

**ARTICULO 47.** Aprobado el período de prueba, el empleado así nombrado por concurso abierto, adquiere los derechos de la carrera y deberá ser inscrito en el escalafón, para lo cual podrá solicitar la inscripción ante la respectiva Comisión del Servicio Civil, una vez en firme la calificación de servicios.

**ARTICULO 48.** La solicitud de inscripción será presentada en formulario en el cual el jefe de personal o quien haga sus veces, en la entidad u organismo en donde el empleado presta sus servicios, haga constar, bajo la gravedad del juramento, que el empleado participó en un concurso abierto, ocupaba el primer puesto de la correspondiente lista de elegibles al momento del nombramiento en período de prueba y obtuvo calificación satisfactoria por el desempeño de su empleo durante dicho período.

Dicho formulario con la constancia de que trata este artículo deberá ser entregado al empleado interesado por el Jefe de personal o quien haga sus veces, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la fecha en que la calificación haya quedado en firme.

**ARTICULO 49.** Recibida la solicitud por la respectiva Comisión del Servicio Civil, ésta deberá inscribir al empleado dentro de los quince (15) días hábiles siguientes.

**ARTICULO 50.** La notificación de la resolución de inscripción en la carrera administrativa se cumplirá con la inclusión de sus datos en el Registro Público de Empleados Inscritos en el Escalafón de la Carrera Administrativa, el cual se llevará en las Comisiones Nacional y Seccionales del Servicio Civil.

**ARTICULO 51.** En el Registro Público de Empleados Inscritos en el Escalafón de la Carrera Administrativa se anotarán los nombres y documentos de identidad de los empleados inscritos o actualizados en el escalafón, la fecha y el número de la respectiva resolución y la fecha de ingreso al registro.

**ARTICULO 52.** La inscripción en la carrera administrativa será comunicada al interesado y al jefe de personal o a quien haga sus veces en la correspondiente entidad y a la Dirección de Apoyo a la Comisión Nacional del Servicio Civil del Departamento Administrativo de la Función Pública.

**ARTICULO 53.** Al empleado inscrito en la carrera administrativa que cambie de empleo por ascenso, traslado o incor-

poración le será actualizada su inscripción en el escalafón. Para este trámite la unidad de personal correspondiente enviará a la respectiva Comisión del Servicio Civil el formulario que para el efecto se establezca, dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes a la fecha de posesión en el nuevo empleo. Cuando el ascenso se haya efectuado mediante nombramiento en período de prueba deberá enviarse dicho formulario dentro de los ocho (8) días hábiles siguientes a la fecha en que la calificación de servicios haya quedado en firme.

**ARTICULO 54.** El Departamento Administrativo de la Función Pública diseñará y adoptará los modelos de formularios que se utilizarán para los trámites de inscripción y de actualización en el escalafón de la carrera administrativa.

**ARTICULO 55.** Para efectos del registro y control de las novedades de personal y de la actualización en el escalafón, las entidades y organismos, por conducto del jefe de personal o de quien haga sus veces, enviarán a las respectivas Comisiones del Servicio Civil, dentro de los cinco (5) primeros días hábiles de cada mes, una relación detallada de las novedades de personal, ocurridas en el mes inmediatamente anterior, de acuerdo con el modelo que para el efecto elabore el Departamento Administrativo de la Función Pública.

**ARTICULO 56.** Se entiende por empleos equivalentes aquellos que tienen funciones y responsabilidades similares y para cuyo desempeño se exijan requisitos académicos iguales.

**ARTICULO 57.** Para todos los efectos se considera como empleados de carrera quienes hayan obtenido la resolución de inscripción o habiendo superado satisfactoriamente el período de prueba no hayan obtenido dicha inscripción.

**ARTICULO 58.** El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias especialmente las contenidas en el capítulo I del decreto 256 de 1994.

**PUBLIQUESE, COMUNIQUESE Y CUMPLASE.**

Dado en Santafé de Bogotá, D.C., a 29 de diciembre de 1995

**ERNESTO SAMPER PIZANO**

El Director del Departamento Administrativo de la Función Pública.

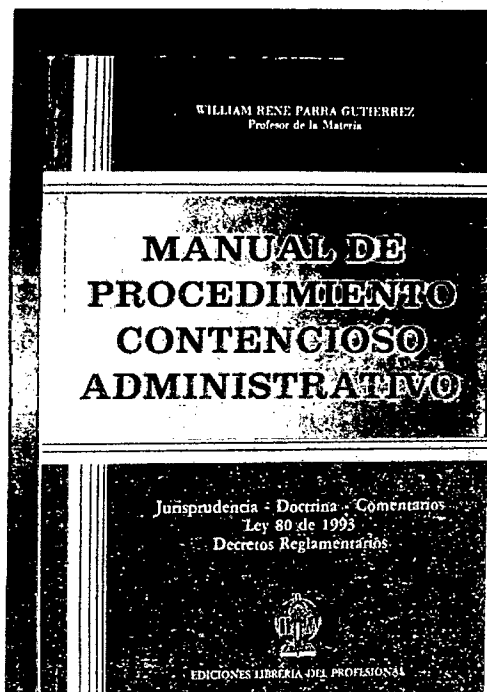
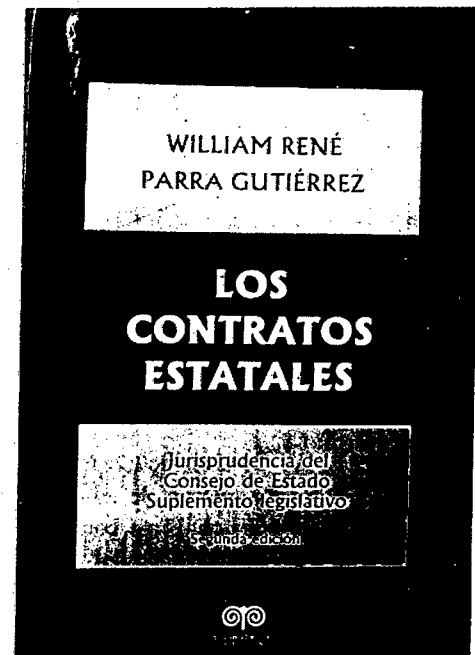
(Fdo.) **EDUARDO GONZALEZ MONTOYA**

## AGENDA BIBLIOGRAFICA

**Parra Gutiérrez, William René. Los Contratos Estatales. Jurisprudencia de Consejo de Estado, Suplemento Legislativo : Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez. 1995.**

Los contratos que las entidades estatales celebran para desarrollar las funciones que les han sido atribuidas, y atender el servicio que la comunidad requiere, han recorrido un largo camino que los actuales administradores públicos han de tener en cuenta para que con su celebración, ejecución y liquidación, se logre el fin propuesto tanto a nivel del interés colectivo como particular. Por este motivo la obra describe la contratación estatal en países como España y Francia, quienes han enriquecido la materia, y de esta manera comparándola con el aporte de nuestro derecho, obtenemos un panorama amplio gracias a la doctrina y a la jurisprudencia.

El análisis de los nuevos preceptos legales, a juicio de unos, ha ampliado la nomatividad del derecho público, y de otros, lo ha disminuido con la irrupción del derecho privado. Con la lectura detenida de la obra, se podrá concluir en uno u otro sentido. Aunque no se piera que el examen de la materia ha quedado agotado, es una forma de colaborar al pensamiento jurídico colombiano.



**Parra Gutiérrez, William René. Manual de Procedimiento Contencioso Administrativo : Ediciones Librería del Profesional. Edición 1994.**

Como no puede confundirse la acción con la pretensión, se presenta el estudio exponiendo sintéticamente la teoría general de la acción en la ciencia procesal como una institución aplicable a la teoría general del procedimiento contencioso administrativo, y señalando a su vez que las llamadas "acciones contencioso administrativas" en realidad no constituyen verdaderas acciones, sino apenas unas modalidades de las diferentes pretensiones.

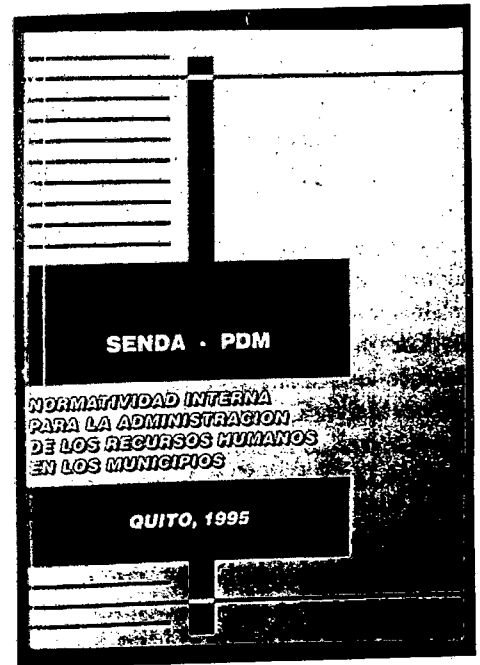
En esta forma se pretende romper el esquema generalizado sobre la materia con el objeto de permitir una mayor comprensión de la problemática. Se examinan brevemente, los diferentes procedimientos que consagra el Código Contencioso Administrativo y paralelamente sus disposiciones se analizan con el alcance que la jurisprudencia de nuestro más alto tribunal de lo contencioso administrativo como lo es el Consejo de Estado, le ha dado a ellas.

AGENDA BIBLIOGRAFICA

**Normatividad Interna para la Administración de los Recursos Humanos en los Municipios. Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo - Programa de Desarrollo Municipal e Infraestructura Urbana, Quito, Ecuador. 1995**

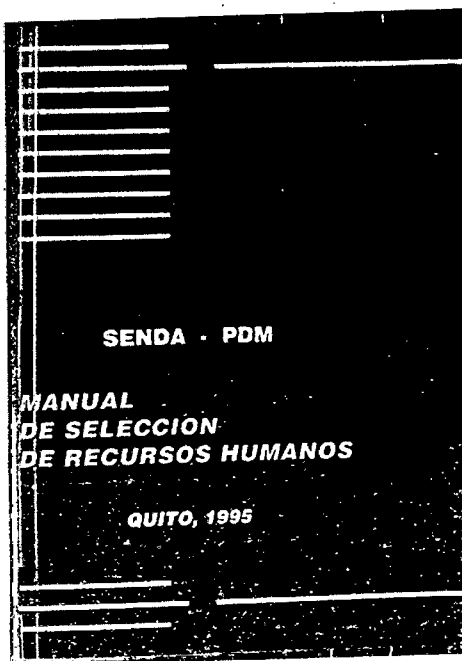
Esta publicación contiene información relativa a la normatividad para la administración de los recursos humanos en el Ecuador, que busca facilitar la ejecución de las decisiones de los directivos, funcionarios y técnicos competentes en materia de personal en ese país.

La obra incluye modelos para la elaboración del reglamento interno de administración de recursos humanos - servicio civil, así como trata temas relacionados con las Acciones de Personal, los Contratos de Servicios Personales - empleados, el Control de Nepotismo e incompatibilidad por parentesco y los Contratos de Trabajo - Obreros, entre otros.



**Manual de Selección de Recursos Humanos. Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo - Programa de Desarrollo Municipal e Infraestructura Urbana, Quito, Ecuador. 1995.**

Esta manual de Administración del Subsistema de Reclutamiento y Selección de la SENDA - PDM, busca apoyar a los administradores municipales para el manejo técnico de los recursos humanos. Se orienta a facilitar información básica para que los responsables de estas áreas desarrollen su gestión técnicamente y aporten de manera importante al logro de los objetivos institucionales de la municipalidad, lo que finalmente se expresa en un eficiente servicio a la comunidad.



# CARRERA ADMINISTRATIVA

*Garantiza la eficiencia y eficacia de la Administración Pública, ofreciendo igualdad de oportunidades a los colombianos para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en sus empleos y la posibilidad de ascender en la carrera.*



República de Colombia  
Departamento Administrativo de la  
**Función Pública**



**EN NUESTRA**

P R O X I M A  
• E D I C I O N •

**ADMINISTRACION PUBLICA Y**  
**D E S A R R O L L O**



República de Colombia  
Departamento Administrativo de la  
**Función Pública**

Cra 6 No. 12-62 • Tel 334 4080 • Fax 341 0515 • Santafé de Bogotá D.C.

**El Departamento Administrativo de la Función Pública  
y la Comisión Nacional del Servicio Civil**

**INFORMAN A LA CIUDADANIA**

Que se encuentra a su disposición la línea telefónica  
gratuita de servicio al cliente

**9800-17770**

En cumplimiento del Artículo 49 de la Ley 190 de 1995-Estatutó Anticorrupción-

**ES EL TIEMPO DE LA GENTE**