

FF1-01324

ED. 2

CARTA ADMINISTRATIVA

Revista del Departamento Administrativo de la Función Pública - ISSN 0120-193X - Tarifa Postal Reducida No. 319. Santafé de Bogotá, Abril - Junio de 1995

Número

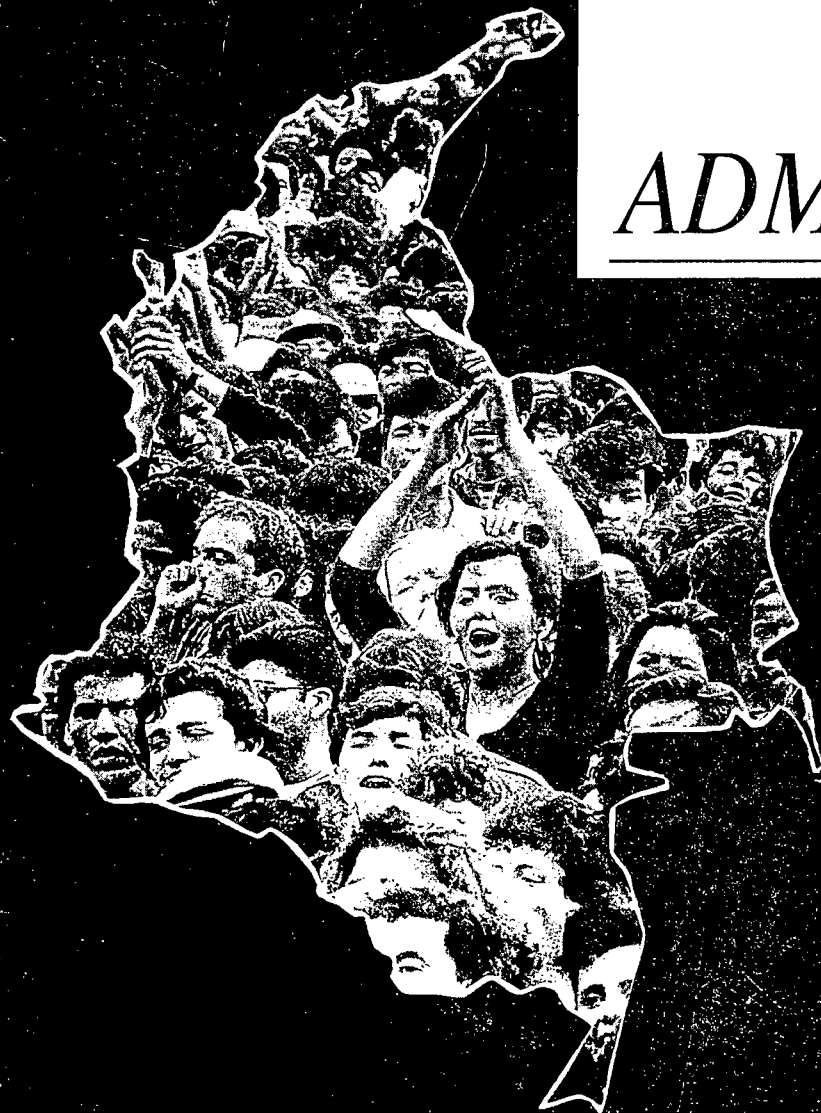
83

Departamento Administrativo de la
Función Pública

ADMINISTRATIVA

*La eficiencia de la
Administración Pública a
través de la Carrera
Administrativa*

*Misión y motivación
responsabilidad
de todos*



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

STELLA MORENO

OPINION

Editorial	5
Alguien sueña que soñamos	6

ACTUALIDAD

Reingeniería de Procesos	7
La Carrera Administrativa	
Una carrera contra el clientelismo	10
Qué no hacer en los procesos de Carrera Administrativa	14

FUNCION PUBLICA

La Eficiencia de la Administración Pública	
a través de la Carrera Administrativa	16
Misión y Motivación, responsabilidad de todos	20

DOCTRINA

¿Procede la Convocatoria a concurso	
ante la inminente supresión del empleo?	27
Reintegro de empleado con fuero sindical	
y sin derechos de carrera ordenado por sentencia judicial	29

COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Resolución Nº 781 de 14 de febrero de 1995	33
Acuerdo Nº 006 de 23 de febrero de 1995	34
Acuerdo Nº 007 de 23 de febrero de 1995	35
Circular Nº 5000-13	36
Circular Nº 5000-14	38
Circular Nº 5000-15	40

CIFRAS

Carrera Administrativa	
Situación a nivel territorial y local	42

AGENDA BIBLIOGRAFICA

46

OPINION



OPINION

EDITORIAL

a Constitución Política de 1991, como nueva Carta de Valores, pone de presente a la Administración Pública la necesidad de reorganizarse de cara a una serie de principios renovadores y estratégicos para cumplir su misión y ser el motor de desarrollo de las políticas estatales.

Dentro de estos nuevos conceptos, se destacan el de la Carrera Administrativa y el de la eficiencia administrativa, estrechamente interrelacionados entre sí.

Para que ellos no constituyan letra muerta o simple teoría o idealismo, cada una de las organizaciones estatales deben realizar, a su interior, un readecuamiento de sus estructuras y procesos, de tal manera que respondan a la nueva connotación que se da en la Carta Magna.

La Corte Constitucional, en reiterados pronunciamientos, ha precisado los nuevos alcances que tiene la carrera administrativa, como instrumento de administración de personal, con un claro objetivo de alcanzar la eficiencia de la administración pública. Por ejemplo, las recientes Sentencias sobre el señalamiento que han hecho las Leyes 61 de 1987, 27 de 1992 y 106 de 1993, entre otras, de los empleos públicos que tienen el carácter de libre nombramiento y remoción, son una ratificación al espíritu del Constituyente en la medida en que el acceso a la mayor parte de la franja de los empleos del Estado está determinada por la demostración del mérito, entendido éste como los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, y la experiencia que deben acreditarse por quienes aspiren a ocuparlos.

Estas sentencias, como es de todos sabido, por el carácter de las mismas, no dan lugar a cuestionamientos ni a interpretaciones. Únicamente son de libre nombramiento y remoción, al decir de la Corte Constitucional, los cargos del sector público, expresamente señalados en la ley, cuyas funciones consistan "en la formulación de políticas, el ejercicio de un papel directivo, de manejo, de conducción u orientación institucionales, o los que implican la necesaria confianza de quien tiene a su cargo dicho tipo de responsabilidades, entendida esta confianza como la inherente al manejo de asuntos pertenecientes al exclusivo ámbito de la reserva y el cuidado que requiere cierto tipo de funciones, en especial aquellas en cuya virtud se toman las decisiones de mayor trascendencia para el ente de que se trata".

Están dadas las reglas de juego; se han fijado las políticas, se ha expedido la normatividad correspondiente, se han fijado jurisprudencialmente los alcances de estos principios, resta, entonces, que se les dé vida al interior de cada organización y se genere una corriente revitalizadora en esta materia a lo largo y ancho de la Administración Pública y del Estado en general.

En este orden de ideas, los enunciados teóricos deben concretarse en el compromiso ineludible, por parte de cada servidor público, de hacerlos realidad y convertirlos en acciones.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, como organismo rector en materia organizacional y de gerencia de recursos humanos al servicio del Estado, y la Comisión Nacional del Servicio Civil, como organismo que asesora, administra y vigila la Carrera Administrativa, se encuentran comprometidos en el desarrollo y promoción de estos principios tan estrechamente relacionados, buscando con ello que se hagan efectivos los postulados constitucionales en los cuales se fundan.



República de Colombia
Departamento Administrativo de la
Función Pública

CARTA ADMINISTRATIVA No. 83

Abril - Junio 1995

EDUARDO GONZALEZ MONTOYA
Director

Coordinación Editorial
RICARDO CAÑON FAJARDO

Comité Editorial
EDUARDO GONZALEZ MONTOYA
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
MARIA DEL PILAR BAHAMON FALLA

Diseño y Autoedición
GABRIELA OSORIO VALDERRAMA

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

Fotografía
CARLOS MARIO LEMA

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 -

Fotomecánica
Jemay Ramírez Murillo

Tiraje: 1.500 ejemplares
ISSN: 0120-193X
Tarifa Postal No. 319
Santafé de Bogotá, Septiembre de 1995

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

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

SOBRESALTOS

Alguien sueña que soñamos

Arturo Guerrero

an hecho fama los cuentos circulares que se basan en la duda sobre la consistencia de los sueños, frente a la certeza de la inconsistencia de la vida. El clásico es aquel del hombre que no sabe si es él mismo, o si es un fantasma dentro del sueño de un soñador incógnito, de manera que cuando éste despierte todo habrá terminado.

«Mi vida va apagándose detrás de mí - reflexionó a este propósito el novelista alemán Hermann Broch -, y no sé si la he vivido o me la han contado».

Teniendo en cuenta que en los sueños no reinan los mismos parámetros de espacio y tiempo que nos urgen en la realidad común, no sería extraño que toda una vida de cien años cupiera en una noche de delirio de un prodigioso soñador, y que cualquiera de nosotros, en consecuencia, tuviera la misma solidez de las pompas del jabón.

En este caso probable, nuestros propios sueños nocturnos serían sueños al cuadrado, en los que un personaje soñado, habiendo aprendido el arte de su padre onírico, reproduce en palimpsesto la facultad demiúrgica heredada. Sería como una de esas burbujas de espuma, dentro de la cual flota paralela otra bomba tenue y temblorosa.

El asunto podría llevarse al extremo del refinamiento fantástico, pero no es necesario abundar en él para arrimarse a las distintas dimensiones simultáneas que conviven con el despertador, con el cepillo de dientes, con el perro, con el beso de la mujer amada, es decir, con todos los elementos que nos dan atadura y entidad.

Distintas habitaciones nos albergan, unas evidentes, otras escondidas tras vapores. En los tiempos de la niñez de la humanidad, los hombres supieron convivir con ellas, haciéndose familiares de sus alados habitantes. Hay en el Amazonas, para no ir muy lejos, una tribu recóndita, los jívaros, para los cuales la verdadera realidad es la de los sueños, mientras que la vida corriente es ilusión.

Rezagos de esos mundos paralelos nos asaltan ocasionalmente en forma de premoniciones, de telepáticas, de adivinaciones varias. Lugares ya visitados son frecuentemente vistos por primera vez con nuestros ojos de carne. Con anticipación conocimos a esta persona que hoy nos es introducida. Borges habla de recuerdos del futuro. El tiempo no es una línea, sino un círculo.

No hay razón, así, para encerrarnos en las cuatro dimensiones de la lógica. Otras medidas nos esperan, si sabemos aguzar los sentidos y, especialmente, si con firmeza les damos seguridad a las probabilidades.

Para el hombre múltiple no hay cárcel de alta seguridad que valga. Ningún poder podrá más que su prural presencia. El sueño es su maestro, su guía de ruptura, su alternativa contra los barrotes del espacio y contra la recta inexorabilidad del tiempo.

Reingeniería de Procesos

Sigifredo Serrano Benítez

Consultor de Administración Pública, Economía y Finanzas

mucho se ha escrito hasta ahora en teoría administrativa y cada época trae una nueva orientación sobre la forma de hacer las cosas en la empresa para lograr mayores rendimientos y menores costos.

Estas teorías son abundantes y en muchos casos difíciles de agrupar por escuelas, por cuanto aparecen superpuestas unas a otras o complementarias, o son síntesis de otras anteriores mejor recogidas y agrupadas más racionalmente, pero, en general, todas han partido de la mejor utilización de los recursos en la producción de bienes o servicios.

Así, el pensamiento administrativo ha visto nacer escuelas de diversos órdenes y fundamentos a partir de la revolución industrial, como la Clásica con el taylorismo, el estructuralismo y el modelo burocrático, o la escuela de las Relaciones humanas, o la del Comportamiento (o behaviorismo), así como todo el movimiento de la escuela moderna con sus teorías de sistemas, de investigación operativa, de desarrollo organizacional, de administración por objetivos, de planeación y gerencia estratégicas, de gerencia japonesa, de calidad total, de cultura corporativa, etc.

Todas estas teorías habían formulado principios y establecido mecanismos que pretendían hacer más acertadas las actividades humanas de producción de bienes y prestación de servicios, con un enfoque fundamentalmente endógeno.

Entre todas ellas nada había que nos llevara a creer que podíamos aceptar esa última como única o verdadera o, en otras palabras, como absoluta, y que, a la vez, nos permitiera dejar de lado las demás y concentrarnos en esa nueva teoría. Siempre nos encontrábamos frente a un elemento o mecanismo más, de aporte general a la teoría administrativa, que era preciso sopesar y utilizar en combinación y apoyo de las demás enseñanzas recibidas.

Sin embargo, a mediados del año de 1993 apareció en el mercado un título, un tanto extraño con relación a los corrientes: «Reingeniería Empresarial - un manifiesto para la revolución de los negocios». Sus autores son Michel Hammer y James Champy. Su presentación no la muestra como una teoría más al servicio de la administración, sino que, sorprendentemente, el contenido de su introducción es bastante iconoclasta y se inicia con esa sentencia.

«Una serie de principios impuestos a lo largo de más de doscientos años, ha formado la estructura, la gerencia y el funcionamiento de las empresas americanas, a todo lo largo de los siglos XVIII y XIX. En este libro, nosotros decimos que ha llegado el momento de jubilar esos principios y adoptar unos nuevos».

Esta premisa pretenciosa puede pareceros dura e irreverente con un número respetable de autores que han dado su aporte valioso a las ciencias administrativas, y ello nos conduce a preguntarnos con avidez: ¿Y qué es la reingeniería?

Según sus autores, la reingeniería empresarial significa poner aparte mucha de la sabiduría recibida durante doscientos años en gerencia industrial. Esto implica olvidarse de cómo se hacía el trabajo en la era del consumo de masas y decidir cómo se puede hacer ahora en el presente. En la reingeniería los viejos títulos de cargos y los antiguos arreglos organizacionales - departamentos, divisiones, grupos, etc. - dejan de ser una preocupación. Estos son artefactos de otra época! lo que realmente importa en reingeniería es cómo queremos organizar el trabajo hoy, dada la demanda de los mercados de hoy y el poder de la tecnología de hoy. Cómo la gente y las compañías pensaron ayer, no es asunto de la reingeniería.

Con esta aclaración, la reingeniería se define como el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para alcanzar dramáticos mejoramientos en variables críticas del desempeño contemporáneo, como costos, calidad, servicio y rapidez.

“... la reingeniería se define como el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales...”

Entendida de esta manera, la reingeniería no se ocupa de reformas o cambios parciales u ocasionales de estructuras o funciones, o de reorganizaciones o de mejoramientos. La reingeniería exige arrancar de nuevo, reinventar y repensar fundamentalmente una empresa.

Por ello, la nueva teoría administrativa implica la concepción de un nuevo tipo de empresa, que se diseña sobre factores nuevos, con definición de objetivos en forma distinta a la tradicional.

¿Cuáles con esos nuevos elementos críticos básicos a tomar en consideración? En primer término **los procesos**. Los procesos son el punto de partida de esta nueva teoría, porque lo que se busca es que se cumplan metas trazadas, es decir que los productos (bienes o servicios) sean efectivamente logrados al final del proceso.

Los procesos se definen como una serie de actividades que requieren una o varias clases de insumos y generan un producto de interés para el cliente. El valor agregado que debe llevar cada actividad para que sea válida dentro del proceso, es condición sine qua non. Así mismo, por tener un principio y un fin, los procesos permiten indentificar, no solo en los productos que conforman esa misión objetivo o final de la empresa, sino también aquellos productos intermedios, básicos en la producción de bienes o prestación de servicios. Con ello se sirven dos tipos de **clientes**, los finales y los que se encuentran al interior mismo de la empresa.

Por todo esto, la reingeniería exige el **rediseño radical** de los procesos empresariales. Este rediseño radical, para que sea de esa categoría, no puede entenderse como un mejoramiento, o revisión, o ajuste de los procesos existentes, sino que éstos deben ser reinventados, rehaciéndolos desde la raíz, con total abstracción de

ACTUALIDAD

las estructuras, funciones y tareas, líneas de autoridad o jerárquicas, para que sean nuevos en su totalidad y estén concebidos con total independencia de viejos criterios organizacionales que puedan condicionarlos.

¿Porqué esto? Porque los procesos y no la conformación organizacional son el objeto de la reingeniería. Aquí los procesos son el alma y la razón de ser de la empresa, puesto que sus objetivos y finalidades están soportados en procesos.

Los procesos, entendidos como se explicó antes y admitidos como columna vertebral de toda empresa, no podían ser resaltados de esa manera en las anteriores teorías administrativas por no existir el medio o agente que permitiera soportarlos fuera de estructuras orgánicas y líneas jerárquicas predeterminadas. En el momento actual los procesos pueden reinar en la empresa gracias a las tecnologías de información y telecomunicaciones, así como a los avances logrados en tecnologías de manufactura. Todas ellas entran en juego en el proceso de reingeniería para lograr los **dramáticos mejoramientos** de que se habló en la definición.

En esta forma los resultados esperados en la empresa serán: velocidad, flexibilidad, nuevas y mejores relaciones (internas y externas) y un enfoque totalmente novedoso centrado en servicio, habilidades y conocimiento.

Igualmente, se pasará del éxito individualizado en la tarea, a la responsabilidad colectiva de los resultados del proceso, ya que las fronteras entre las distintas clases de trabajos tienden a desdibujarse y los departamentos funcionales pasan a ser equipos de procesos.

La reingeniería en el sector público

La aplicación de la reingeniería en el sector público colombiano no parece tener, en el corto plazo, viabilidad por diversas razones:

- Nuestro sector público es una organización reglada, en estructuras y modelos institucionales, lo cual significa un enfoque clásico, predominantemente de organización formal, consistente en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos, orientados hacia la misión institucional.
- Los objetivos institucionales del sector público son, casi en su totalidad, servicios y no productos físicos,

por tanto su inmaterialidad dificulta tener una apreciación objetiva y clara sobre los resultados y la forma de lograrlos (procesos).

- La concepción funcional de los cargos no permite operar una actitud gerencial por procesos, en donde lo que cuente sea el «equipo del proceso» y no el «puesto de trabajo».
- La asignación y manejo de recursos para ejecución es un proceso complejo y lento que desacelera y dificulta las actividades.
- Así mismo, la posibilidad de aplicar nuevas tecnologías es muy reducida, ya que los procesos en el sector público están burocratizados. La tecnología en este sector está inscrita en los mismos funcionarios, se confunde con la burocracia o, en otras palabras, es la burocracia misma.
- La sistematización, o uso técnico-racional de la información a través del computador, se ha entendido más como automatización.
- La demanda de servicios al Estado es amplia y cae dentro de conceptos «macro», que impiden o dificultan operar con acierto, calidad y efectividad u oportunidad en su prestación. La descentralización es un mecanismo que ayuda a superar esta dificultad, si se logran mitigar las demás limitantes en la ejecución.
- Los costos de los servicios prestados por el Estado no están dados en función de rentabilidad sino de necesidad, y en la valoración costo-beneficio, lo que cuenta es el beneficio, aspecto que demanda más mentalidad de servicio social o humanitario, o de interés general, que una concepción rentable del servicio. Lo que aquí se da es una demanda económicamente pasiva, frente a una oferta impotente e irregular, lo cual no logra la motivación de procesos eficientes o eficaces.

Si bien, estas consideraciones nos apartan, en general, de hacer reingeniería en el sector público colombiano, valdría la pena pensar en áreas impositivas, es decir allí donde el Estado exige a los ciudadanos el cumplimiento de ciertos requisitos (trámites, licencias, etc.), así como en el pago de cargas fiscales, y ensayar en proyectos pilotos en donde estos procesos de recaudo o expedición de certificaciones podrían ser susceptibles de reingeniería, en una forma puntual.

La Carrera Administrativa

Una carrera contra el clientelismo

Se revisará la Ley 27 de 1992 para erradicar vicios y llenar vacíos

Ricardo Cañón Fajardo

Jefe Oficina de Comunicaciones DAFP

La carrera administrativa, el instrumento con que cuenta el Estado para garantizar la eficiencia del personal en la Administración Pública y fundamento del trabajador para obtener estabilidad en el cargo con base en sus méritos e igualdad de oportunidades para acceder al servicio público, continua siendo tema de discusión y controversia por su aplicación y evaluación del personal.

Frente a esa inquietud, la Comisión Séptima de la Cámara de Representantes, adelantó recientemente un debate con el Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, Eduardo González Montoya, para evaluar las normas que sobre administración de personal al servicio del Estado contempla la Ley 27 de 1992 y, al mismo tiempo, abrir un diagnóstico sobre las fallas y necesidades de la Carrera Administrativa.

Durante el debate, se hicieron observaciones de fondo a la normatividad de la Ley 27, frente a la cual el Director del DAFP admitió que existen algunos vacíos, pero anticipó una respuesta legislativa, un proyecto de ley, que permitirá corregir algunas deficiencias y abrir nuevos espacios para ejercer un mayor control en la aplicación de la norma.

Al término de la reunión consultamos a varios de los congresistas que intervinieron en la discusión frente a sus preocupaciones y alternativas de cambio o revisión de normas de carrera administrativa.

Carta Administrativa. Representante María Paulina Espinosa de López ¿cuál es su criterio, su concepto del manejo de la carrera administrativa a través del Departamento Administrativo de la Función Pública?

M.P. Ese es un tema muy grave y muy delicado porque hemos visto que hay más de 165.000 funcionarios públicos en el país, cifra muy alta, los cuales se están defendiendo con patas y manos de las persecuciones políticas. Yo lo he dicho aquí ante el señor Director de dicho Departamento, Eduardo González, que mientras esa carrera administrativa no sea una realidad sino una utopía y mientras sigamos comprobando que el 60% del porcentaje para un entrevistado es la recomendación política, la carrera administrativa no va a lograrse. En segundo lugar, también he pronunciado aquí unas palabras sobre el tema de la capacitación. La persona humana tiene derecho a ascender, pero para ascender tiene que capacitarse y hemos visto que el Departamento solamente es el fiscalizador o el revisor de si los institutos proporcionan a los empleados esa capacitación; sin ello no podemos lograr que nuestros funcionarios públicos mejoren no solamente su calidad de vida sino su salario y su puesto respectivo.

No comparto la idea, que en cuanto los puestos vacantes sean personas nuevas recomendadas, vuelvo y digo, políticamente, sino que se le de la oportunidad de un ascenso a las personas dentro de su mismo grupo de trabajo para que puedan ascender en estos cargos. Y por último, he manifestado también mi afán y mi angustia de ver que en 72 municipios de los 32 departamentos de Colombia, yo creo que serían muchos más de ellos, no cuentan todavía con la realización de la carrera administrativa. Dicho sea de paso, el señor Director nos ha dicho que se debe al orden público. También sabemos los colombianos que muchos municipios del

ACTUALIDAD



Janeth Suárez,
Representante a la Cámara

país están en poder de la guerrilla y el narcotráfico y que hasta allí nunca llega el Estado, luego, los que ejercen allí administración y los que ejercen allí justicia y los que ejercen allí el poder del Estado son este tipo de organizaciones y no el gobierno colombiano.

C.A. Cuando usted habla de utopía, exactamente ¿qué quiere decir o cuál es su propuesta?

M.P. Yo hablo de utopía porque veo que esto de la carrera administrativa se queda en el papel, se queda en buenas intenciones, se queda en proyectos de ley, como se quedan muchas leyes aquí en el Congreso. Ahora que yo he estado trabajando aquí tan de lleno y tan de plano en el Congreso, me doy cuenta que existen algunos parlamentarios con muy buenas intenciones de elaborar los proyectos de ley, en favorecer el pueblo colombiano, en ayudarles, en sacar adelante al ser humano primero que todo, pero muchos proyectos de ley se quedan en el papel y no se hacen una realidad, porque seguimos con esto que llamaba Janeth Suárez "quebrarle el espinazo al clientelismo" y de eso es que se trata.

C.A. Para usted en este momento ¿no existe la carrera administrativa?

M.P. Para mí no. Yo creo que existe con muchos defectos y con muchos vacíos y nosotros tenemos la obligación al estudiar el proyecto que se va a presentar por parte del Estado, debemos ser muy claros y muy enfáticos para

que la reforma se complemente y se reglamente en la debida forma.

C.A. Debe haber mayor vigilancia y control por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública?

M.P. Por supuesto, pero siempre y cuando esos funcionarios del Departamento de la Función Pública no sean componendas de cuotas políticas que van a venir a favorecer al clientelismo de cada municipio.

C.A. ¿La evaluación como se debe hacer?

M.P. Yo creo que sería bueno tener un fiscal o unos fiscales que revisaran todo este trabajo de los municipios y que dieran un informe no solamente al Departamento Administrativo de la Función Pública, sino al Gobierno y al mismo Parlamento y a esta Comisión Séptima que es la encargada de vigilar los problemas laborales del país.

C.A. Janeth Suárez, Representante a la Cámara, ¿cuál es su principal preocupación en torno al manejo de la carrera administrativa?

J. S. La principal preocupación es que la Ley 27 se ha convertido en una burla para los nominadores, en primer lugar, porque los concursos que se vienen realizando a través de la carrera administrativa, tal como se ha reconocido el día de hoy, son concursos amañados. En segundo lugar, porque hoy se le está haciendo un esguince a la Ley 27 en el sentido de que para burlar la carrera administrativa se han armado las figuras, las famosas figuras, de las reestructuraciones entre comillas, que no son más que unas figuras que tienden precisamente a hacerle un esguince a la Ley 27.

Por otro lado, no se viene cumpliendo por parte de las entidades nominadoras con todos los requisitos que se establecen en la ley 27, sino que cada nominador está estableciendo el procedimiento que le convenga para armar él, el equipo que le conviene.

Otro aspecto que nosotros estamos señalando es que hoy los cargos de provisionalidad se han convertido en cargos permanentes. Hoy ya la provisionalidad no es por cuatro meses, la provisionalidad es permanente.

También hemos señalado que hay que romperle el espinazo al clientelismo y la única manera de quebrarle el espinazo al clientelismo

es con una implementación cabal, seria, de la carrera administrativa, con concursos transparentes, abiertos, con participación de veedurías ciudadanas y que la gente también tenga la oportunidad de acudir a diferentes instancias para hacer valer sus derechos en la carrera administrativa y pienso que esto es un debate muy importante.

C.A. Cuando usted habla del manejo un poco irregular de los concursos en la evaluación de los funcionarios ¿qué responsabilidad le acredita usted de pronto al Departamento Administrativo de la Función Pública?

J. S. Yo pienso que han faltado controles, que si bien es cierto que se han establecido una serie de mecanismos, ellos simplemente son unos orientadores. Creo que se deben establecer unas responsabilidades a las mismas normas; no se han establecido unas medidas coercitivas que realmente puedan sancionar a aquellos nominadores que se están burlando de la carrera administrativa, es más, pienso que como la ley entra por casa, lo primero que tiene que hacer la Cámara de Representantes es revisar cómo se ha implementado la carrera administrativa en el Congreso de la República, porque es este el recinto donde se hacen las leyes, pero precisamente es donde se violan. Vimos recientemente que esta es la entidad que no ha presentado cuentas a la Contraloría y lo mismo está pasando con la carrera administrativa. Es qué mién-



María Paulina Espinosa de López,
Representante a la Cámara

tras esto siga obedeciendo a criterios políticos no es posible avanzar en el proceso de la carrera administrativa para implementarla y lo primero que necesitamos tener, es voluntad política para ese fin.

C.A. ¿Se puede decir que la carrera administrativa en Colombia es una utopía aún?

J.S. Sigue siendo una utopía porque todavía en este país están cimentados los vicios políticos, que son los que nos tienen en crisis a las instituciones y los que tienen en crisis a los partidos.

C.A. ¿La convenció la participación del Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, las explicaciones que dio al respecto?

J.S. Creemos que hubo claridad de la situación, por lo menos habló con franqueza de lo que realmente está pasando en este momento al país y sirve para abrir el gran debate de lo que realmente está pasando con la función pública en el país.

C.A. ¿Que elementos propondría usted para un proyecto de ley?

J.S. En primer lugar, pienso que deben hacerse los concursos de manera abierta, que sean concursos públicos abiertos no concursos cerrados. En segundo lugar, a estos concursos debe dársele una publicidad no solamente a través de los diarios sino por los diferentes mecanismos que existen de la publicidad. Hay que establecer en el proyecto de ley unos controles, porque no es posible que en este país, quienes participan en los concursos que se están dando y son amigos de los nominadores, son los que tienen acceso a las preguntas, los que tienen acceso a los exámenes. Si no hay controles para evitar que se sigan utilizando argumentos en favor de determinado grupo de personas, no es posible. Aquí se necesita mucha transparencia. En este sentido la principal propuesta que yo haría es que exista la voluntad política para implementar la carrera administrativa y esa voluntad tiene que darse en los dos niveles, en el nivel ejecutivo y en el nivel legislativo.

C.A. José Aristides Andrade ¿cuál es su principal preocupación respecto al manejo de la carrera administrativa en el país?



*José Aristides Andrade,
Representante a la Cámara*

J.A.A. Mi preocupación es que la ley de carrera administrativa ha sido violada sobre todo en los entes territoriales. La ley de carrera administrativa, por ejemplo, pretende darle estabilidad a los funcionarios públicos, sin embargo, nos encontramos con que cada vez que se inicia un nuevo gobierno departamental o municipal se producen las famosas reestructuraciones administrativas a través de las cuales se producen despidos masivos de funcionarios públicos, así sean de carrera. Esto desde luego implica unas indemnizaciones. Se vienen haciendo, por otro lado, los concursos para tener acceso a la carrera administrativa pero no tienen transparencia, se hacen de manera tramposa, hay unos sistemas de calificación totalmente amañados, muy subjetivos y en consecuencia, ya incluso, las gentes no quieren participar de esos concursos. Entonces, lo que pretendió la carrera administrativa de dar estabilidad a los funcionarios, no depender de las recomendaciones políticas ni de las presiones políticas no se está presentando, porque no hay transparencia, no hay una aplicación severa ni una aplicación verdaderamente en concordancia con la filosofía de la ley.

C.A. ¿Qué propone usted para superar esta situación?

J.A.A. La propuesta que estamos haciendo es la revisión de la ley y que se hagan las modificaciones a través de otra ley. Además, en

este momento se hace mucho más urgente esa revisión porque se ha producido una sentencia de la Corte Constitucional por medio de la cual prácticamente se eliminan los cargos de libre nombramiento y remoción, lo cual es pasarse al otro extremo, ya que no podemos dejar de lado que se requieren algunos funcionarios que marcan la política general de cualquier institución pública, que son de confianza del respectivo director o gerente y que deben, en consecuencia, tener esa condición. El fallo de la Corte prácticamente elimina esa categoría de funcionarios y entonces, pienso yo, es necesario también revisarla porque esos cargos son absolutamente necesarios.

C.A. ¿Dentro de este manejo de la carrera administrativa a nivel nacional y territorial, hay alguna responsabilidad que usted le pueda acreditar al Departamento Administrativo de la Función Pública?

J.A.A. El Departamento Administrativo de la Función Pública precisamente hoy a través de su director, hacía las correspondientes explicaciones. Ellos alegan que su función es más de asesoría técnica, de orientación en la capacitación que deben tener los funcionarios del Estado en todos los niveles y lógicamente como instrumento de apoyo a la Comisión Nacional del Servicio Civil, que es la verdadera responsable del control, de la aplicación de la carrera administrativa. En esto tiene razón pero desde luego el Director de la Función Pública es a su vez el Presidente de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Con relación a las inquietudes que motivaron la realización del debate en la Comisión Séptima de la Cámara de Representantes, el Director del Departamento Administrativo de la Función Pública, Eduardo González Montoya, ofreció un completo informe con respecto al cuestionario de los congresistas.

En él aclaró que, a la fecha, se han inscrito en la carrera 82.853 empleados del orden territorial, 63.289 de manera extraordinaria y 19.564 en forma ordinaria, como el resultado de la realización de los procesos de selección. Del mismo modo, a mayo de 1995 estaban inscritos 107.011 funcionarios del orden nacional, de los cuales 9.744 corresponden al último año.

ACTUALIDAD

En el orden territorial, si bien se ha avanzado en el proceso de implantación de la carrera, puede concluirse que sus resultados no son los esperados, por algunas dificultades originadas por los vacíos e imprecisiones que tiene la Ley 27 de 1992 y por las deficiencias de tipo estructural de las Comisiones Seccionales del Servicio Civil, las cuales están integradas por funcionarios que, como los Gobernadores y los Alcaldes de la ciudad capital, son los mayores nominadores de la respectiva circunscripción territorial y como tales deben aplicar y cumplir las normas de carrera y a su vez, como miembros de las Comisiones Seccionales, están en la obligación de hacerlas cumplir y sancionar a los infractores, que en un momento dado pueden ser ellos mismos.

De otro lado, se ha podido observar que con posterioridad al cambio de administración ocurrido por la posesión de los nuevos mandatarios seccionales y locales, los derechos de carrera adquiridos por los empleados territoriales, bien por la inscripción extraordinaria o bien como resultado de los procesos de selección, están siendo vulnerados por procedimientos adelantados por algunas autoridades de ese nivel, al ordenar la supresión masiva de empleos ocupados por aquellos empleados de carrera, sin que aparezcan inspirados en razones del buen servicio. Se han encontrado casos en los cuales se suprimen dichos empleos y se crean otros con diferente denominación y con funciones iguales a las de los suprimidos. En otros casos, se suprimen empleos pero, con ostensible violación a la ley, las funciones que correspondían a éstos se ejercen por particulares mediante la celebración de contratos de prestación de servicios.

La vigilancia, el adelantamiento de las respectivas investigaciones y la consiguiente aplicación de las sanciones, en el orden territorial, compete, por delegación de la Comisión Nacional, a las Comisiones Seccionales del Servicio Civil, funciones éstas que, por las deficiencias antes anotadas, no se cumplen.

Por ello, y a pesar de las limitaciones de carácter funcional y presupuestal de la Comisión Nacional del Servicio Civil, en la medida en que lo permiten los recursos con que cuenta

para el efecto, viene supliendo, en algunos casos, las deficiencias de las Comisiones Seccionales, adelantando las investigaciones originadas por las reclamaciones y las quejas de los empleados afectados por los procedimientos presuntamente irregulares efectuados por las autoridades territoriales.

Existen, igualmente, dificultades de carácter presupuestal para la buena marcha de la carrera administrativa, ya que para el funcionamiento, tanto de la Comisión Nacional del Servicio Civil como de las Seccionales, la Ley 27 de 1992 dispuso que en el presupuesto del Departamento Administrativo de la Función Pública se incluyeran las apropiaciones necesarias y que los demás medios de apoyo que requirieran las últimas serían suministrados por los respectivos departamentos. Esta imprecisión de la norma, en cuanto a la entidad responsable de prestar el apoyo logístico, ha generado serias dificultades para el cabal desarrollo de las labores, toda vez que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público no ha destinado los recursos financieros que se requieren al considerar que son los departamentos los que deben asumirlos y éstos, a su vez, argumentan que es el presupuesto nacional el que debe proporcionarlos.

En cuanto a la inquietud de qué está haciendo el Departamento para que la Ley

*Eduardo González Montoya,
Director Departamento Administrativo
de la Función Pública*



27 de 1992 se cumpla, González Montoya precisó que el Departamento Administrativo de la Función Pública, en la función que le ha asignado el decreto 2169 de 1992 de apoyar a la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de su misión (administrar y vigilar la carrera administrativa) proporciona los recursos humanos, técnicos y presupuestales que aquel organismo requiere a través de las siguientes acciones:

a. Amplia labor de asesoría en cada una de las técnicas administrativas que la carrera aplica;

b. La realización de teleconferencias, seminarios y talleres destinados a capacitar a los funcionarios responsables de la administración de personal;

c. Atención de consultas escritas, telefónicas y personal que le son formuladas;

d. Divulgación de las normas de carrera y de los pronunciamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil, en materia de carrera, mediante impresos y publicaciones;

e. Producción tecnológica que desarrolla instrumentos de apoyo para los procesos de inscripción, selección y calificación;

f. Recopilación, sistematización y perfeccionamiento de las tecnologías existentes, diseño de mecanismos ágiles para la administración de la información sobre carrera y desarrollo de mecanismos de evaluación y seguimiento viables.

En la actualidad está trabajando en la redacción de un proyecto de ley con el cual se pretende efectuar los ajustes que requiere la Ley 27 de 1992 para consolidar el proceso de implementación de la carrera, conforme con los principios del artículo 125 de la Constitución Nacional, para lo cual se deben tener en cuenta las experiencias obtenidas en desarrollo de este proceso, los recientes pronunciamientos de la Corte Constitucional al declarar inexecutable algunas normas de carrera, especialmente las referidas a la clasificación de los empleos. Igualmente está trabajando en la redacción del proyecto de decreto que reglamente las previsiones de la Ley 190 de 1995 en relación con los concursos abiertos y de ascenso.

Qué no hacer en los procesos de Carrera Administrativa

Jeaneth Corredor Castro

*Representante de los Trabajadores del Estado
Comisión Nacional del Servicio Civil*

El proceso de la Carrera Administrativa conlleva una serie de pasos, momentos, procedimientos y requisitos que no pueden ser desconocidos, unos por ser de expresa prohibición y otros porque, aunque no estén señalados como tales, un buen administrador debe ejecutarlos para el correcto desarrollo de las normas de carrera. Una breve reseña de los aspectos referidos y algunas de sus consecuencias pueden servir de ejemplo:

Los Concursos. La Ley ha determinado que sean públicos. De su publicidad y transparencia depende que se cumpla el mandato constitucional de la igualdad de todos los ciudadanos. Una causal por la cual pueden dejarse sin efecto, por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil es precisamente la poca o carencia total de publicidad. Estos no pueden ni deben ser clandestinos.

La Lista de Elegibles. Se constituye en un documento público y es el resultado del concurso. Está conformada por aquellos ciudadanos que superaron las pruebas del concurso. Tiene vigencia hasta por un año y mientras esté vigente la administración no puede desconocerla o convocar a concursos similares a los que le dieron origen. A partir de la sentencia 040 de 1995 de la Corte Constitucional, el nominador no puede nombrar en el cargo a otro distinto del primero de la lista.

El Período de Prueba. Como su nombre lo indica es un tiempo de prueba durante el cual la administración perfecciona la selección del ciudadano que aspira a vincularse al servicio público. El tiempo será hasta de 4 meses, durante el cual será calificado. La persona en período de prueba no puede ser encargada o comisionada para un cargo distinto para el cual concursó, primero, porque no concursó para un empleo genérico sino para uno específico, y segundo, porque este traslado o cambio genera una pérdida como es la del tiempo; el cambio interrumpe el período de prueba. El período de prueba es del cargo para el cual concursó.

Los Ascensos. Los ascensos dentro de la carrera sólo pueden realizarse por intermedio del concurso. El empleado escalafonado que sea ascendido sin mediar el concurso queda por fuera del escalafón y su condición será la de libre nombramiento y remoción. En caso de que le sea suprimido posteriormente el cargo no tendrá derecho a la reubicación ni, en su defecto, a la indemnización. Los nominadores tendrían la obligación de advertir de tal circunstancia al empleado, porque como dice el adagio popular: "Soldado advertido no muere en guerra". Los ascensos son tales sólo cuando media el concurso.

Inscripción en Carrera. Este es un derecho que la ley consagra para los empleados públicos luego de concursar y

ACTUALIDAD

obtener calificación satisfactoria en el período de prueba. El empleado por intermedio de la administración (el Jefe de Personal o quien haga sus veces) solicita su inscripción a la Comisión Seccional del Servicio Civil. Cuando por razones de interpretación de la ley, como puede ser la denominación del empleo, o por dudas en cuanto a si corresponde a uno de libre nombramiento y remoción o de carrera, dicha comisión le niega la inscripción, el empleado puede recurrir a la Comisión Nacional del Servicio Civil para que, previa constatación de las razones que le asisten para recurrir, proceda a ordenar su inscripción. La administración no puede interponerse en la inscripción en carrera de un funcionario.

A partir de la Constitución de 1991 y reforzado por las sentencias de la Corte Constitucional, lo general en la administración pública son los cargos de carrera y lo excepcional los de libre nombramiento y remoción, por tanto, la de mayor frecuencia será la realización de los concursos en todos los organismos de cualquier orden o nivel. Recuérdese que la carrera administrativa es para todos los empleados públicos nacionales, departamentales y municipales.

Las provisionalidades. Es de normal ocurrencia en la administración, que mientras se convocan los concursos se efectúen nombramientos provisionales. Al respecto hay que precisar que la provisionalidad está establecida por 4 meses y sólo cuando se justifique plenamente se podrá prorrogar hasta por otros cuatro meses. Pero no debe interpretarse que las provisionalidades son imperiosamente por cuatro meses y menos que lo son de ocho. Está establecido que en los primeros treinta días después de ocurrida la vacante de un empleo de carrera, debe convocarse el concurso. La provisionalidad es la circunstancia que impide la interrupción de las funciones del empleo y no puede ser el mecanismo que tienda a obstruir la aplicación de la carrera. El nominador que permita o autorice que los nombramientos provisionales superen los cuatro meses y no solicite la prórroga plenamente justificada, estará expuesto a afrontar un proceso disciplinario y juicios fiscales por mantener provisionalidades ya convertidas en ilegales.

Los Manuales de Funciones. Una práctica ya recurrente por parte de los nominadores es la de apelar a la modificación de los manuales de funciones y requisitos para retirar a empleados escalafonados del servicio, o para limitarles las posibilidades de participar en concursos ya sean abiertos o de ascenso. Los nominadores no deben modificar ni las funciones al punto de cambiarles la naturaleza del cargo, ni tampoco la de distorsionar los requisitos con lo cual también acaban con la esencia

de las funciones del empleo. Debe tenerse una consonancia entre las funciones y los requisitos. Los empleados no deben perder su escalafón por efectos del abuso de las modificaciones en los manuales de funciones y requisitos. Los empleados deben someter estas situaciones ante las Comisiones Seccionales o en su defecto ante la Comisión Nacional. La carrera está fundamentada, aunque de manera débil, sobre la base de la estabilidad en el empleo y no para permitir una alta rotación y desgaste de la administración.

Cambio en la denominación de los empleos. Común como práctica perversa, se está presentando el cambio de la denominación de los empleos para retirar a sus ocupantes. Se cambia el nombre pero permanecen las funciones. Esto puede constituirse en una suerte de fraude para los empleados y para la propia administración pública.

Los empleados que demuestren estas circunstancias pueden obtener por parte de la Comisión Nacional la reparación de su derecho, porque ni la supresión del empleo ni el cambio de denominación para retiro del servicio son prácticas ajustadas a la ley. No pueden modificarse las denominaciones y dejar las funciones para lesionar a un empleado de carrera.

Supresión de cargos. Es una figura que la ley contempla, esto en razón a las reestructuraciones, o el traslado de funciones de una entidad a otra o al sector privado, si las labores fijadas a empleos determinados ya no tienen justificación, se procederá a la supresión del empleo. La administración debe advertir al empleado escalafonado que tiene derecho a optar por la reubicación en otro empleo para el cual tiene los requisitos, o elegir la indemnización. El nominador no puede presionarlo a elegir sólo la indemnización, porque le estará lesionando el derecho que le otorga la ley por ser un empleado de carrera. La supresión de empleos no puede ser la nueva modalidad del clientelismo en la Administración Pública.

No sobra insistir en que los nominadores, cualquiera sea su categoría, no pueden obstaculizar el cumplimiento de la ley. La Nueva Constitución determinó responsabilidades que comprometen inclusive el patrimonio personal de los infractores. Los empleados no deben olvidar que la ley les otorga un derecho y deben hacerlo respetar. La Comisión Nacional del Servicio Civil, como ente creado por la Constitución, es la instancia que tiene a su cargo la administración y vigilancia de las normas de carrera, que consiste en velar por la adecuada aplicación de la ley y el respeto y reconocimiento de los derechos de los empleados públicos.

La Eficiencia de la Administración Pública a través de la Carrera Administrativa

Rodrigo Alonso Vera Jaimes

Director de Apoyo a la Comisión Nacional del Servicio Civil

Es indudable que la Constitución Política de 1991 trajo consigo importantes y novedosos avances para la marcha del país y beneficio de todos los Colombianos; expedida la nueva Carta Magna es comprensible que sus alcances e interpretaciones requieran de un tiempo prudencial, por lo que el Congreso de la República y el Gobierno Nacional habrán de ir desarrollando el sentimiento y percepción que la Asamblea Nacional Constituyente imprimió a la Constitución Política.

Es preciso destacar la transparencia e igualdad de oportunidades pretendidas por el Constituyente en materia de acceso a los distintos empleos existentes en la administración pública. Lo anterior implica para las autoridades el buscar en forma permanente, el respeto frente al artículo 125 de la Constitución el cual señaló como premisa general que "Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera".

Significa lo anterior, y continuando con el precepto constitucional referido, que "Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público". He aquí entonces un mandato diáfano que se insiste debe ser difundido, defendido y aplicado por todas las autoridades dentro del territorio nacional.

FUNCION PUBLICA



La misma Constitución determinó que habría "Una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de los que tengan carácter especial".

Este precepto tan sólo coadyuva lo expresado por el artículo 125 ya registrado; pues si bien de un lado se señala lo que debe convertirse en verdadera filosofía, por el otro establece la existencia de un ente que se encargue de asegurar el cumplimiento de lo que es verdadero anhelo por parte de muchos colombianos, "Acceder y permanecer, en algún empleo dentro de la administración pública".

Consciente el Poder Legislativo del desarrollo constitucional correspondiente, expide la Ley 27 de 1992 la cual instrumenta a

nivel territorial la carrera administrativa fortaleciendo de esta manera la ya existente Ley 61 de 1987.

Es claro entonces que los nominadores disponen de sólidos instrumentos para preservar las finalidades de la Constitución Política en los términos ya enunciados. Así las cosas, a continuación detallaremos tales instrumentos brindando nuestra perspectiva y justificación.

El objeto nítido previsto por el artículo primero de la Ley 27 de 1992, se encuentra enmarcado en varias ideas sobre las cuales es indispensable hacer mención:

- A. Garantizar la eficiencia de la administración pública.
- B. Ofrecer a todos los Colombianos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público.
- C. La capacitación, estabilidad en el empleo y la posibilidad de ascenso.

Significa lo anterior que no podemos detenernos en la observancia de formalidades, procedimientos y análisis jurídico que rodea el proceso de selección de personal o la calificación de servicios de aquellos que ya forman parte del talento humano que se encuentra en carrera administrativa. Es aún de mayor relieve el que todo este compendio y gran esfuerzo, conduzca al mejoramiento de la gestión de la administración pública, es decir, su eficiencia, por cuanto es esto lo que en verdad debe perseguir el Estado y lo que espera cada uno de los Colombianos, aún aquellos que forman parte de él como servidores públicos.

Es usual encontrar que los directivos de muchas entidades, así como los encargados de las áreas de recursos humanos traten de cumplir el régimen aplicable para el proceso de selección de personal más por el prurito de acatar el andamiaje legal, y evitar las sanciones previstas en tal ordenamiento, que por el convencimiento de lograr vincular el mejor talento humano al servicio de cada una de las entidades. No olvidemos que un proceso serio de selección de personal, nos permite encontrar lo mejor de lo mejor, y es hacia ese objetivo que se debe dirigir el esfuerzo de desarrollar tal proceso; francamente que no se puede contemplar lo contrario, y el éxito en la gestión estará en buena medida cimentado en el acierto que se logre en la escogencia dentro del proceso de selección.

Es este, el verdadero y máximo sentido de invertir un esfuerzo y recursos en cada concurso que se adelante, pues no se justificaría recorrer este camino si la meta no es la de encontrar lo mejor de lo

oferta laboral; por ello la divulgación y las pruebas se convierten a nuestro juicio en la cadena que fortalece el sistema de mérito establecido por la constitución.

Divulgación

En materia de divulgación se observa un cumplimiento apenas si formal de cada una de las convocatorias, pero es notorio que en verdad no se busca que la publicidad, información masiva, comunicación a las universidades o a los diferentes semilleros de formación técnica o profesional cumpla a dimensión su papel difusor lo que aseguraría una verdadera y ajustada competencia, repercutiendo en listas de admitidos nutridas y calificadas para pasar a la segunda etapa del concurso: las pruebas.

Unicamente en la medida que exista una concientización sobre la importancia de comunicar al máximo el concurso, se logrará entonces que la filosofía pretendida por la Constitución se convierta en realidad. Que no exista temor entonces por la cantidad de aspirantes, si se tiene el convencimiento que a mayor número mayores serán las posibilidades de encontrar un mejor talento humano.

Naturalmente los manuales de Funciones y Requisitos cumplirán un papel determinante pues es esta la epidermis del concurso ya que sin ello no es posible realizar las convocatorias; sobre este aspecto se observa especialmente en el nivel territorial que con excesiva frecuencia tales manuales son modificados para hacer más flexibles los requisitos y así facilitar el acceso, lo que a todas luces es contraproducente. En otras ocasiones por el contrario los requisitos parecen desbordar las funciones inherentes al empleo, cercenando la aspiración de muchos que podrían participar en el concurso y responder por las funciones del empleo. Nótese entonces que cada extremo es lesivo y por ello la capacidad e inteligencia de quienes elaboran estos manuales deben llevarlos a la obtención de un justo punto de equilibrio apenas demostrativo de los modernos instrumentos existentes sobre administración de personal.

En este sentido el artículo 6 del Decreto 1222 de 1993, previó como "mínimo" uno de los siguientes medios, a fin de lograr la divulgación masiva de los concursos:

- "a) Prensa de amplia circulación nacional o regional, a través de dos (2) avisos, en días diferentes.
- b) Radio, en emisoras oficialmente autorizadas con cubrimiento nacional o regional en la respectiva circunscripción territorial, al menos tres (3) veces diarias en horas hábiles durante dos (2) días.

- c) Televisión, a través de canales oficialmente autorizados, al menos dos (2) veces en días distintos y en horarios de alta sintonía;
- d) En los municipios con menos de 20.000 habitantes podrá hacerse a través de bandos o edictos, sin perjuicio de que puedan utilizarse los medios antes señalados en los mismos términos.

Por bando se entenderá la publicación hecha por medio de altoparlantes ubicados en sitios de concurrencia pública, como iglesias, centros comunales u organizaciones sociales o sindicales, entre otros, por lo menos tres (3) veces al día con intervalos, como mínimo, de dos (2) horas, durante dos (2) días distintos, uno de los cuales deberá ser de mercado. De lo anterior se dejará constancia escrita, con inclusión del texto del anuncio, firmado por quien lo transmitió y por dos (2) testigos. Estos dos últimos no podrán en ningún caso, participar en el respectivo concurso.

PARAGRAFO. En todo caso, el aviso de convocatoria de los concursos, se fijará en lugar visible de acceso a la entidad y de concurrencia pública, con cinco (5) días de anticipación a la fecha de iniciación de la inscripción de los aspirantes".

Hacemos énfasis en que las posibilidades contempladas en la norma transcrita son de carácter "mínimo", por cuanto el decreto señala con buen criterio lo que a su juicio se estima como conveniente para divulgar, pero cada nominador y en particular los encargados de recursos humanos deben ser lo suficientemente creativos como para emplear otro tipo de mecanismos tendientes a lograr una participación vigorosa en este tipo de procesos.

Puede argumentarse que el costo de divulgación es muy elevado y que en muchas ocasiones el presupuesto es escaso, pero de un lado se invita a observar que este egreso es más inversión que gasto y de otro que de no contarse con una participación de aspirantes razonable el concurso se convertirá en una forma de cubrir empleos, y no en el instrumento o mecanismo más idóneo para que la administración pública se rodee del talento humano que requiere para convertirse en la empresa más eficiente del País.

Pruebas

Si la divulgación es un elemento fundamental dentro del proceso de selección, las pruebas se convierten en otro eje que imprime seriedad y medición de los conocimientos de los aspirantes. Obvio es y así debe afirmarse que siempre será difícil tratar de medir objetiva y cuantitativamente el conocimiento del ser huma-

FUNCION PÚBLICA

no, pero dado que se trata de escoger talento humano para que cumpla funciones previamente establecidas, deben concentrarse los esfuerzos en busca de pruebas que permitan precisamente conocer, las habilidades, destrezas, orientaciones, tendencias, criterios, razonamiento, etc., de quienes pueden llegar a formar parte del contingente de los servidores públicos.

No en vano, el artículo 8 del Decreto 1222 de 1993, preceptuó:

“Las pruebas e instrumentos de selección tienen como finalidad apreciar, la capacidad, idoneidad, y potencialidades del aspirante y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades de un cargo.

PARAGRAFO. En todo concurso se requiere, como mínimo, la aplicación de dos (2) pruebas o instrumentos de selección.

Las pruebas a utilizarse en los concursos tendrán carácter reservado y sólo serán de conocimiento de los empleados responsables del proceso de selección”.

Complementariamente el Decreto 256 de 1994 el cual es reglamentario del Decreto Ley 1222 de 1993 preceptuó en su artículo 24 “En todo concurso se requiere, como mínimo, la aplicación de dos (2) pruebas, de las cuales, por lo menos una tendrá carácter eliminatorio. En todo caso, en los concursos tanto abiertos como de ascenso una de las pruebas deberá ser escrita”.

Obsérvese también aquí el buen espíritu de estas disposiciones, pues buscan que las pruebas en verdad permitan encontrar el buen talento humano. Desafortunadamente, y así debe expresarse, los mismos nominadores no otorgan la importancia debida a esta importante fase del concurso lo que genera pruebas deficientes, inconsistentes o de fachada siendo esto censurable y en ocasiones inclusive sancionable, por cuanto son evidente violación del querer normativo.

La entrevista por ejemplo, es a nuestro juicio un importante instrumento de selección pero no puede dentro del concurso adquirir un peso tan definitivo. Lo más aconsejable sería que esta no tenga una incidencia superior al 30%. Es altamente criticable el encontrar

**“... los Manuales de
Funciones y
Requisitos
cumplirán un papel
determinante pues
es esta la epidermis
del concurso, ya
que sin ello no es
posible realizar las
convocatorias...”**

concursos otorgando un 60% a 70% a la entrevista, pues desafortunadamente es síntoma de pretender obrar con facilidad o con malévolas intenciones.

Las pruebas de conocimientos específicos, dotan el concurso de la verdadera posibilidad de medir tales conocimientos así como el grado de información de una persona frente a un tema. El tema debe coincidir con la formación profesional y funciones inherentes al cargo. De otra parte, extensos cuestionarios diseñados por especialistas son también censurables, pues minan la persona, la cansan o agobian y no le permiten a final de cuentas brindar respuestas coherentes y acertadas. El punto de equilibrio también aquí juega importante papel, pues ni

deben pretenderse cuestionarios ínfimos ni los ya mencionados de carácter extenso y complejo.

Para algunos cargos las pruebas de habilidad y destreza serán fundamentales, Secretarías, Conductores, Archivistas, Mecánicos, Operadores de Sistemas, etc.. Ellas demuestran el grado de pericia, velocidad, prudencia y calidad en el manejo de los equipos, lo que contribuirá al futuro en una eficiente gestión por parte del empleado y de la administración.

Hay que ver por ejemplo, el respeto de algunos Conductores de la administración pública frente a las normas de tránsito; francamente es bastante deficiente, o carecen de los mínimos sentimientos de conciencia ciudadana, lo que hace quedar mal la Administración dentro de la comunidad.

Así mismo, en muchas ocasiones hemos recibido oficios con graves errores de presentación y ortografía, lo que es indicativo de deficiencias notables por parte del grupo secretarial. Se repite entonces que pruebas de habilidad y conocimiento son vitales para asegurar la eficiencia que venimos pregonando. -

Posteriormente habrá tiempo de reflexionar un poco más sobre otros componentes del proceso de selección como puede ser el curso concurso, el análisis de antecedentes, etc., pero hemos tratado de incursionar en esta oportunidad en aquellos factores que son determinantes en el proceso de selección, para lograr día a día y con la participación de todos, una administración pública más eficiente y más próxima a la comunidad.

Misión y Motivación, responsabilidad de todos

Rafael E. Riveros P.

Coordinador Grupo de Producción Tecnológica DAFP

s un hecho que la mayoría de las entidades del Estado se ha preocupado por adelantar con honestidad y seriedad sus procesos de administración de personal: selección, evaluación, capacitación.

Por lo general, cuando una persona es seleccionada, es porque se ha encontrado en ella indicios suficientes de mérito para servirle a la comunidad, en virtud de sus conocimientos y habilidades específicas para el desempeño eficiente de las funciones del cargo, y de su calidad humana que lo hace elegible para ser vinculada a la institución.

Existe, sin embargo, una preocupación más bien generalizada porque un buen porcentaje de personas, una vez seleccionadas, no parecen vibrar en sus cargos, llevando, resignadas, la carga diaria de su trabajo, sin más ilusión que la de ver llegar el final de la jornada laboral para comenzar a vivir de verdad. Divorcio entre la vida y el trabajo.

En realidad pueden estar sucediendo muchas cosas. El fenómeno es complejo y su solución exige un diagnóstico realista dentro de cada entidad y, seguramente, un tratamiento y seguimiento que atienda varios frentes. Por ejemplo, es necesario revisar con honradez el clima organizacional de la institución, el bienestar de los empleados, los programas de capacitación, los sistemas de evaluación y su influencia en el desarrollo de los empleados, los procesos motivacionales, etc., así como la vigencia del compromiso de los empleados con la entidad y con su vida misma. Los remedios deben estar acordes con las causas de las situaciones problema.

FUNCION PUBLICA

Miguel Urrutia y Carlos Gerardo Molina¹ describen el cuadro de un empleado promedio en los siguientes términos:

«El empleado público raso, generalmente se encuentra conforme, más no satisfecho, en su puesto de trabajo. Su conformidad se relaciona fundamentalmente con las limitaciones que tiene el mercado laboral colombiano, que le impiden moverse a su antojo. Pero, ¿cómo no estar insatisfecho cuando la carrera y sobre todo la participación en las decisiones son prácticamente inexistentes? En el empleado público se ha creado el peligroso síndrome de que nada sucede, de que nada se puede hacer. Esa inmovilidad está en la base de buena

parte de las ineficiencias del sector público».

A veces, se peca de ligereza cuando en forma facilista se busca una sola causa o un chivo expiatorio a quien culpar de la ineficiencia, del estancamiento y de la falta de horizontes que parecen caracterizar a muchos empleados del Estado.

Es cierto que en algunos casos existe una evidente despreocupación de quienes por función tienen el compromiso de liderar políticas de personal que permitan hacer del sitio del trabajo un lugar amable en donde se crece, y en el que se sienta que es bueno estar. No se pueden desconocer, sin embargo, muchos esfuerzos «que no hacen bulla» de directivos, ejecutivos, asesores, profesionales y personas del nivel técnico-asistencial, por encontrar caminos que permitan la cualificación del espacio laboral, como el lugar por excelencia en donde el hombre transcurra su vida activa, significando, de paso, su existencia.

Estas líneas tienen el propósito de aislar, por razones didácticas, uno de los factores que se debe tener en cuenta dentro de la administración de personal, con miras a observarlo y estudiarlo mejor, sin que signifique, como ya se indicó, que en la realidad se encuentre aislado de otras variables importantes. Ese factor es el de la motivación del empleado público.

Conforme, más no satisfecho. He ahí un aspecto sobre el que vale la pena reflexionar. ¿Qué implica esa conformidad? Ante todo abdicación de las posibilidades de aportar. Es aceptar pasivamente, sin mayor cuestionamiento y sin sentir herido su orgullo de ser humano, una vida en la que no se piensa en avanzar, ni en cambiar hacia lo mejor, corriéndose el riesgo de pasar sin gloria y sin pena. Solo se reacciona a estímulos inmediatos, pero sin ninguna proyección.

Los autores señalan también dos responsabilidades: la institucional por la no implantación vigorosa de la carrera administrativa y el marginamiento de los funcionarios de muchas decisiones organizacionales, así como la individual del empleado que piensa que nada puede hacer, y que nada puede cambiar. Las dos, con fuerte incidencia en el área motivacional.

Dividiré el escrito en las siguientes partes:

1. Teorías generales sobre la motivación a nivel institucional.

2. Responsabilidad del empleado sobre su propia misión y motivación.
3. Algunas sugerencias, a manera de conclusiones.

Principales teorías motivacionales.

Si el directivo quiere que la carrera administrativa sea un sistema que funcione realmente, debe ser capaz de hacer de ella un instrumento de eficiencia, de desarrollo del empleado y de motivación por el trabajo. De hecho, la carrera debe ser un sistema que además de la estabilidad como consecuencia del mérito, aporte muchas diferencias para los que pertenecen a ella respecto de los que no pertenezcan.

Tener conciencia de carrera debe suponer para el directivo trabajar porque sus empleados estén en actitud permanente de aportar y de crecer, superando la inercia del que se acostumbra a que «nada sucede y nada se puede hacer»

Son varias las teorías que orientan al respecto. No es el propósito detallar ninguna de ellas, aunque sí conviene registrar los principales aportes, para que haya un punto de referencia al cual pueda acudir quien esté interesado en profundizar.

A pesar de las diferencias de formulación, todas las teorías motivacionales, coinciden en un aspecto básico: el hombre es un ser de necesidades cuya búsqueda de satisfacción lo llevan a la acción. Manfred Max-Neef² las llama *pobrezas* y Eric Berne, *hambres*³. Pero el nombre es lo de menos. Lo importante es que tales necesidades existen y se deben conocer para orientar acciones y estilos a su satisfacción.

En primer lugar, están las llamadas **Teoría X** y **Teoría Y**. Hay estilos gerenciales que consciente o inconscientemente siguen, en la práctica, una u otra.

Según la Teoría X, al empleado común y corriente, pasivo y lerdo, no le interesa, en primera instancia, la institución para la que trabaja. Para él sólo son válidos y merecedores de atención prioritaria sus asuntos particulares. En consecuencia, los directivos y jefes de las entidades deben asumir un comportamiento activo en la organización de las actividades de sus empleados, de tal manera que la entidad no lleve la peor parte. Se pone en funcionamiento la Teoría X cuando hay manejos administrativos muy rígidos y controlados con desconocimiento del empleado, o cuando con ciertas medidas se da muestra de una gran desconfianza ante él.

McGregor, por el contrario, cree, con razón, que la anterior concepción del empleado es nociva para la buena marcha institucional y propone como alternativa la Teoría Y, según la cual el empleado está bien dotado, tiene cualidades y capacidades que en un ambiente bien diseñado pueden actualizarse y ser puestas al servicio de la eficiencia institucional y del mismo desarrollo personal. Lejos de ver incompatibilidades, McGregor cree que es posible la conciliación entre los propósitos de las organizaciones y los personales de cada trabajador, llegando a ser, incluso, la realización de los propósitos de la entidad, reforzadores importantes del comportamiento individual.

Otra teoría clásica, a nivel de la motivación, es la de Abraham Maslow (1954). Se conoce como teoría de la **jerarquía de las necesidades**. Maslow supone que las necesidades del hombre están relacionadas entre sí, pero unas son de orden bajo y otras de orden superior, debiéndose satisfacer antes y en su orden, las primeras, las más fisiológicas, hasta llegar a las más superiores, las específicamente humanas. La jerarquía de necesidades propuesta por Maslow consta de los siguientes niveles: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización o autocumplimiento.

Tan conocida como la de McGregor y la de Maslow es la teoría de la **motivación-conservación** de Frederick Herzberg (1966), la cual ha tenido importante aceptación en muchos medios institucionales. Según esta teoría, unos son los factores de conservación o higiénicos y otros los factores motivacionales. Los primeros tienen que ver fundamentalmente con el ambiente dentro del que se realiza un trabajo y los segundos están más directamente relacionados con el trabajo mismo.

Son factores higiénicos, por ejemplo, el status, el estilo de supervisión que se ejerza (autocrático, democrático y participativo o anárquico), las relaciones con los compañeros, el mismo salario, las políticas de cada entidad, las condiciones de iluminación y ventilación, la seguridad que ofrezca el edificio donde se trabaja, etc.

Son factores motivacionales, por ejemplo, las características del trabajo, el logro personal (conciencia y satisfacción de haber completado exitosamente una tarea importante), responsabilidad asignada para sacar adelante un trabajo, etc.

La ausencia o presencia de los factores higiénicos produce en el empleado, respectivamente, estados de **insatisfacción** o de **no insatisfacción**. La ausencia o presencia de factores motivadores produce en él, respectivamente, estados de **no satisfacción** o de **satisfacción**. De acuerdo con esto, es posible, aunque ciertamente

FUNCION PUBLICA

no recomendable, que una persona se encuentre a la vez satisfecha e insatisfecha. Es el caso, por ejemplo, de la persona que disfruta mucho del trabajo que se le encomendó (se dice que está satisfecha), aunque el salario le sea insuficiente (lo que le ocasiona insatisfacción).

Si usted como directivo dedica tiempo a analizar en su entidad los anteriores factores, seguramente encontrará posibilidades de mejorarla. Tal vez no necesite hacer cambios muy aparatosos; quizás los cambios que se requieran sean pequeños, detalles, pero de capital importancia para el bienestar y la eficiencia.

Otro enfoque sobre la motivación es el de McClelland (1968). Según este autor, las necesidades de **logro** (interés por el éxito), el **poder** (interés por ejercer influencia sobre los demás) y de **afiliación** (interés por establecer relaciones interpersonales cálidas) son importantes fuerzas motivacionales. Dichas fuerzas deberían ser tenidas en cuenta por los directivos para que, previo conocimiento de sus colaboradores, los retroalimenten dando a conocer los aciertos institucionales en los que ellos han tenido parte activa, encomienden actividades que suponen liderazgo y propicien actividades que faciliten la formación de grupos primarios desde los que se fortalezca el sentido de pertenencia a la entidad.

Igualmente, es conocida la llamada **Teoría de la Equidad**, según la cual la búsqueda de la igualdad y de lo justo es una importante fuerza motivacional.

Cada empleado, consciente o inconscientemente, compara la **contribución** que él hace a su institución con la **retribución** que recibe de ella, así como con la contribución y retribución de sus compañeros.

La contribución está dada en términos de esfuerzo, estudios, experiencia, dedicación; la retribución, en forma de salario y prestaciones, participación en programas de capacitación y estímulos, promociones, reconocimientos, puntajes dados en la calificación de servicios, etc. La percepción de un desequilibrio entre contribución y retribución puede tener nefastas consecuencias motivacionales.

El desequilibrio puede darse en forma de subcompensación (recibir menos de lo que se merece) o de sobrecompensación (recibir más de lo justo). Lo primero puede producir sentimientos de descontento; lo segundo, eventualmente, sentimientos de culpabilidad. Si la desigualdad percibida tiene que ver con una recompensa insuficiente, el efecto puede ser aumento de la canti-

dad, aún sacrificando la calidad. Pero, si es por percepción de una recompensa excesiva, el impacto sobre la productividad puede ser el de una mayor calidad.

Dentro de la administración pública se presentan circunstancias de inequidad, cuando el espíritu de la carrera administrativa no inspira una calificación de servicios justa, de acuerdo con el desempeño de los empleados objetivamente observado, analizado y discutido; o cuando se hacen nombramientos provisionales desconociendo el mérito de los que con justicia podrían ser encargados de un empleo y en el grado justo.

Igualmente, existe la teoría de la expectativa, según la cual el empleado hace aquello que lo puede llevar a obtener un resultado esperado. Si sus expectativas se hacen realidad, resulta, de paso, un fortalecimiento del comportamiento que llevó a ese resultado. En consecuencia, si es la productividad el medio a través del cual la persona consigue lo que ella considera valiosa, la productividad será reforzada. Pero es peligroso que la persona produzca, y produzca bien, y no pase absolutamente nada, sólo un salario que también recibe el mediocre.

Los directivos de las entidades deben, entonces, concientizarse de la realidad de las necesidades de sus empleados e institucionalmente diseñar políticas de administración de personal que lleven a buscar su satisfacción. Sin duda, esto contribuirá a cambiar el clima organizacional.

Responsabilidad del empleado sobre su propia motivación.

Si la entidad como tal es, en parte, responsable del clima motivacional, a usted, como persona, con mayor razón le debe interesar responsabilizarse al respecto.

Ante todo, buscar motivación para vivir. No tendría sentido ser buen funcionario, si detrás de la eficiencia no hay una conciencia, clara y distinta, de que como humano es un ser llamado a la trascendencia.

Se trata de que usted tome el control y entienda que sólo usted es responsable del éxito o fracaso de esa vida que transcurre en la institución para la cual trabaja. Usted y ahora. Para que pueda cumplir con esa responsabilidad examine las siguientes sugerencias:

- Conozca y crea en sus potencialidades, en sus cualidades, en sus riquezas personales. Es lo primero. Usted está

**“... buscar
motivación para
vivir. No tendría
sentido ser buen
funcionario, si detrás
de la eficiencia no
hay una conciencia,
clara y distinta, de
que como humano es
un ser llamado a la
trascendencia.”**

llo de talentos y de fortalezas; de facilidades y de intereses. Pero le podría faltar fe. Si le es posible, dedique su vida laboral a dar salida a lo que realmente le interesa. En esto debe ser honrado con usted mismo. Tal vez ahí están las mejores posibilidades de aportar y de aportarse. Es el consejo de Benvenuta a Rilke:

«Piensas que el sacrificio es la decisión suprema de una persona por su más pura posibilidad interior. Tú has visto esa purísima posibilidad interna en tu arte, pero crees (¡y cuántas veces lo piensas!) que humanamente eres poca cosa, que eres incapaz, que llevas una terrible carga, que no puedes. Mira, has recibido tantas bendiciones que has de creer también en tu humanidad. Tal vez esta fe sea precisamente tu 'puente' hacia todo aquello de lo que te sientes excluido. Ten el valor de desear con fe tu propio futuro»⁴

La administración pública será muy diferente, cuando cada empleado, desde el de mayor rango hasta el más humilde, ponga

sus mejores cualidades al servicio de la misión que se le haya encomendado.

- Conozca también sus necesidades y acéptese en sus limitaciones, sin deprimirse. Aceptar no es aprobar. Se trata de que convierta sus necesidades en proyectos de acción, en potencialidades de crecimiento, sin esperar que la entidad sea la que lo haga en forma paternalista.

Max-Neef no sólo habla de la pobreza como carencia, sino también de pobreza como potencialidad. Parece ser que este enfoque apunta a responsabilizar a cada persona a asumir activamente sus necesidades y a comprometerla en sus satisfacciones:

«Las necesidades revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, ya que aquel se hace palpable a través de éstas en su doble condición existencial: como carencia y como potencialidad...

Concebir las necesidades tan sólo como carencia implica restringir su espectro a lo puramente fisiológico que es precisamente el ámbito en que una necesidad asume con mayor fuerza y claridad la sensación de 'falta de algo'. Sin embargo, en la medida que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, más aún, pueden llegar a ser recursos. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto es potencial de afecto»⁵

**Gran parte de la solución
de sus necesidades está en sus manos.**

Ame su trabajo, e imprímale su propia marca. Entienda que allí está su misión. No se resista a cumplirla. Deje su huella personal. Otra persona no podría hacerlo por usted; ella dejaría la propia, pero no la suya. Lo que usted no haga, se quedará eternamente sin hacer, sin existencia.

Descubra, en consecuencia, además del cumplimiento de las funciones asignadas, qué esperan de usted la entidad, su jefe, sus compañeros, los usuarios de los servicios que usted presta. Quizás nadie se lo diga. Eso que solamente usted puede aportar, su huella, le corresponde descubrirlo a usted mismo. Se trata, entonces, de leer la realidad, sus circunstancias particulares; de interpretarlas y de elegir la mejor opción de actuación que cada momento le señale. Allí está el sentido de su vida. Como en los exámenes del

FUNCION PUBLICA

Icfes. Unas preguntas y unas opciones. Y la vida está llena de preguntas y de opciones. En cada situación que se le plantee, a usted le corresponde decidir si actúa o no y, en el caso de que lo haga, decidir cuál es la mejor actuación. Ame las preguntas y acierte en las respuestas. Como criterio de actuación, no busque propiamente ser feliz, busque vivir con un sentido. Tal vez se engañe menos y se realice más.

Viktor Frankl, creador de la logoterapia, señala tres modos de encontrarle sentido a la vida, tres clases de valores a través de los cuales usted puede significar y justificar su existencia.

En primer lugar, están los valores de la acción o de creación. Es lo que usted le da al mundo, sus aportes, la huella que le imprime. Es mucho lo que puede hacer. Para usted el mundo debe ser la entidad para la que trabaja, los destinatarios de los servicios de esa entidad, su familia, su comunidad, sus grupos de referencia. A ese mundo usted le debe su trabajo, los documentos que elabora, las reuniones en que participa, sus ideas, sus críticas bien intencionadas, sus construcciones.

En segundo lugar, y muy importante, otra forma de encontrar sentido a la vida, es mediante lo que usted recibe del mundo. Sin lugar a dudas, aquí debe incluir la belleza, de tantas formas manifestada: la literatura, la pintura, la escultura, la música, el buen cine, los paisajes naturales, las acciones sublimes, los grandes inventos y descubrimientos que lo asombran. ¿Qué tal? ¿Lo había pensado? ¿Se ha dado cuenta de que usted está hecho para la verdad, el amor y la belleza? Inténtelo. Dese la oportunidad de descubrir además del gozo de la creación, el gozo de la contemplación.

En tercer lugar, Frankl habla de los valores de actitud, que se refieren a la posición que usted debe asumir ante la cruz, ante lo inevitable, ante el dolor. Paradójico, ¿verdad? Encontrarle sentido a su vida aún en el sufrimiento. Nadie está exento. Nadie sabe qué le depara el destino. Es importante trabajar por ser superior, estar por encima de las eventualidades y estar preparado para mantener la vida con un sentido, aún en lo que Frankl llama la tríada trágica: la enfermedad incurable, la culpa imborrable, la muerte.

A manera de conclusión, aquí están estas sugerencias:

Para el directivo.

- Crea en la carrera administrativa. Ha sido ideada para garantizar la eficiencia institucional y el desarrollo de los funcionarios.

- Comprométase con la carrera. Esto significa que no se debe limitar a lo que dice la letra. Como buen administrador, maximice sus alcances y posibilidades.
- No admita excepciones en la aplicación de la carrera. Esto atenta contra las expectativas que los empleados se han hecho de ella. Contribuya, en cambio, para que por sus efectos benéficos, los empleados realmente sientan que es un privilegio estar inscritos en el escalafón y se sientan orgullosos de ello.
- Tenga confianza en sus empleados. La falta de confianza también es una agresión, dice una cuña radial. En este sentido, prefiera el estilo propuesto por la Teoría Y al de la Teoría X, así tenga que asumir algunos riesgos.
- Ubique a las personas en los puestos para los que cumplan requisitos, pero también en los que puedan ejercer sus habilidades y dar salida a sus intereses. No haga rotaciones ni traslados improvisados.
- Sea justo en todo momento. Justicia equitativa y justicia distributiva. No tema darle al empleado, lo que merezca y en la cantidad que lo merezca.
- Comente los logros institucionales y comparta con los empleados sus triunfos como directivo o jefe. Tal vez ellos sean sus principales artífices.
- Descubra en el ambiente institucional estímulos que realmente les interesen a sus empleados y que podrían ser excelentes reforzadores de su desempeño y que no cuestan mucho. Por ejemplo, una nota de felicitación o agradecimiento o bonificaciones en tiempo libre. Atrévase a salir de los moldes tradicionales en el manejo de los recursos humanos.
- Apoye programas institucionales que signifiquen alimento para el espíritu. Exposiciones, recitales, conciertos, buenas películas con sus respectivos foros. Tenga en cuenta, si es posible, las edades.
- Conozca las facetas ocultas de sus empleados. Encontrará tesoros que bien podrían ser puestos al ser.

vicio y enriquecimiento personal de los otros. El economista que sabe tallar madera, o el administrador que puede enseñar griego o el psicólogo que entienda de cine y organice un grupo para compartir sus conocimientos, etc.

Para el empleado

- Planee su vida. Lo invito a realizar el «plan 2000»: Visualice lo que usted debe ser, y tener, y estar haciendo, y el lugar en dónde debe estar al inicio del nuevo siglo. Comience a trabajar ahora. Concrete las metas a alcanzar en el primer año (1995-1996), pero siempre con la mira puesta en los objetivos para el año 2000.
- Siembre acciones positivas y conviértalas en hábito. La excelencia no se improvisa.
- Tenga cuidado con la devoción a los símbolos falsos: Satisfacción con el título, en lugar de concentrarse en formas de mejorar y en nuevas ideas para hacer su trabajo con más calidad; satisfacción del egoísmo mediante los símbolos de su posición; deseo de ser considerado persona ilustrada, en vez de persona que se ilustra⁶.
- Dele importancia a la comunicación. Los demás no tienen por qué adivinarle. Sea diáfano en esa comunicación, y sobretodo, honesto. Notará que el buen clima interpersonal mejorará.
- Critique con fundamento, lucidez y tranquilidad. No contribuya a enrarecer el ambiente. Ayúdelo a oxigenar con su buen espíritu.
- Propóngase conquistar en el trabajo dos virtudes: la comprensión y el perdón. Tal vez sea más difícil la primera que la segunda. Ambas, sin embargo, contribuyen a hacer de la entidad ese lugar en donde vale la pena estar.
- Sea inteligente cuando se sienta con problemas. Serénese y podrá pensar y actuar mejor. Constrúyase un nido en el cual se resguarde mientras pasa la tormen-

ta: propóngase, entonces, escuchar su disco favorito, o visitar a la persona que tanto quiere, o ver la película que no ha podido ver, u orar, etc. Es decir, no se maltrate renegando de usted mismo, sobre todo si otras persona ya lo están haciendo.

- Sea un buen divulgador de los beneficios de la carrera administrativa. En esta forma, ayudará a implantarla.
- Haga atractivas para usted tres cosas difíciles: devolver bien por mal, admitir estar equivocado cuando realmente lo esté y no rechazar fortuitamente a todos aquellos que el ambiente rechaza por diversas razones.

1. Urrutia, M. y Molina, C. Responsabilidad Social del Administrador Público. Ponencia presentada en el Seminario sobre Cómo democratizar el Estado Colombiano, 1990.
2. Max-Neef, M. Desarrollo a Escala Humana, Cepaur, Santiago de Chile, 1986.
3. Berne, E. Hacer el Amor. Qué hace usted con el amor cuando hace el amor?. Editorial Alfa Argentina. Buenos Aires, 1975.
4. Rilke, R. Cartas a Benvenuta. Traducción de Alfonsina Janés, Grijalbo, Barcelona, 1989.
5. Max-Neef, Ibid. Pág. 34
6. Meyer, P. Quién motiva al motivador? Artículo.

Correos
de Colombia



Adpostal

¿Procede la Convocatoria a concurso ante la inminente supresión del empleo?

Comisión Nacional del Servicio Civil *

eniendo en cuenta que el Fondo Nacional de Caminos Vecinales se encuentra en proceso de liquidación, la Comisión Nacional del Servicio Civil, en sesión del 31 de enero del año en curso, consideró:

La Ley 27 de 1992 y sus normas complementarias y reglamentarias establecen el nombramiento provisional para proveer empleos de carrera cuando no sea posible encargár de éstos a empleados escalafonados de la misma entidad que reúnan los requisitos exigidos para su desempeño y mientras se realiza y culmina el proceso de selección respectivo; nombramiento provisional cuyo término de duración no puede exceder los cuatro meses, salvo que el nominador lo prorrogue por una sola vez y hasta por cuatro meses cuando concurra una de estas circunstancias:

- a) Que el concurso convocado para la provisión del empleo no pudiese realizarse dentro de los términos señalados en la respectiva convocatoria;
- b) Cuando el concurso hubiere sido declarado total o parcialmente sin efectos; o
- c) Cuando culminado el proceso, éste fue declarado desierto por razones de orden legal.

Quiere decir lo anterior que a la prórroga de un nombramiento provisional siempre debe anteceder la convocatoria al concurso para la provisión del mismo mediante el sistema del mérito, dentro del término de los treinta días siguientes a la fecha en que se efectúe aquel nombramiento provisional, tal como lo establece el inciso 2 del artículo 1 del Decreto-Ley 1222 de 1993.

No existen otras causas legales que justifiquen la prórroga de los nombramientos provisionales, distintas a las arriba mencionadas, ni disposición de carácter legal que autorice la permanencia de un empleado con nombramiento provisional por un término superior al inicial que es de cuatro meses y el de su prórroga, también hasta cuatro meses más.

Sin embargo se vienen presentando circunstancias excepcionales y coyunturales no previstas en las disposiciones que regulan la carrera administrativa, generadas por los profundos cambios que deben producirse en la estructura de la administración por la puesta en marcha de la Constitución de 1991 o en desarrollo del proceso de modernización del Estado, llevado a cabo en virtud de lo ordenado por el artículo transitorio 20 de la norma superior, que en algunos casos supone la supresión o la reestructuración de entidades, el traslado de funciones de unas entidades a otras, o la liquidación de las mismas, que necesariamente implican modificaciones de las plantas de personal, porque deban suprimirse o fusionarse empleos, o crearse otros, en unos casos, y en otros porque deba suprimirse la totalidad de los empleos.

Siendo uno de los objetivos de la carrera administrativa el brindar a los empleados que ingresen a ella estabilidad en sus cargos, este objetivo no se podría cumplir ante la inminente y cierta desaparición de los mismos. Convocar a concurso empleos que están llamados a desaparecer, a corto plazo y en una fecha

Convocar a concurso empleos que están llamados a desaparecer a corto plazo y en una fecha cierta, sería crear incertidumbre laboral en quienes resulten nombrados como resultado de los respectivos procesos de selección

cierta, de las respectivas plantas de personal de las entidades, por alguna de las razones arriba señaladas, sería crear incertidumbre laboral en quienes resulten nombrados como resultado de los respectivos procesos de selección y falsas expectativas en quienes conformen las correspondientes listas de elegibles. De otro lado, no se estaría dando cumplimiento al artículo 209 de la Constitución Nacional, según el cual, la función administrativa se debe desarrollar con fundamento en el principio de economía, entre otros.

Por lo anterior, la Comisión Nacional del Servicio Civil considera que los empleos de carrera previstos en las plantas de personal que deban modificarse en las entidades, como consecuencia de su reestructu-

ración o liquidación que se encuentran en curso por mandato legal, y que deban subsistir en la nueva planta se convocarán a concurso y proveerse tal como lo establecen las normas de carrera. No así aquellos empleos que deban desaparecer de la planta de personal, a causa de la reestructuración y con mayor razón cuando obedezca a la liquidación de la entidad.

En razón de lo expuesto, el Fondo Nacional de Caminos Vecinales, en virtud del proceso de liquidación que debe culminar en el mes de diciembre de 1995, según lo ordenado por el artículo 124 del Decreto 2171 de 1992, podrá proveer los empleos de carrera comprendidos en su planta de personal sin convocarlos a concurso y los nombramientos provisionales que se efectúen, en estos cargos podrán tener vigencia hasta la fecha en que se opere la liquidación de la entidad, sin perjuicio de la facultad discrecional que tiene el nominador de declarar la insubsistencia de dichos nombramientos.

* (Concepto del 9 de febrero de 1995. Comisión Nacional del Servicio Civil)

DOCTRINA

Reintegró de empleado con fuero sindical y sin derechos de carrera ordenado por sentencia judicial

En consulta sobre el procedimiento que se debe seguir para dar cumplimiento a la Sentencia judicial mediante la cual el Juzgado Civil del Circuito de Vélez (Santander) ordenó el reintegro de un empleado, la Comisión Nacional del Servicio Civil, en sesión del día 16 de febrero del año en curso, consideró:

Antes de conceptuar es necesario hacer las siguientes precisiones:

Comisión Nacional del Servicio Civil *

1. El señor Carlos Rafael Sáenz ingresó al Hospital Integrado San Bernardo el día 15 de junio de 1990, fecha en la cual tomó posesión en el empleo de Ecónomo código 5335-15, cargo para el cual fue nombrado mediante Resolución No. 104 de la misma fecha.

2. Como quiera que dicho empleo no es uno de los que deba ser desempeñado por un trabajador oficial por no corresponder sus funciones a aquellas destinadas al mantenimiento de la planta física hospitalaria o de servicios generales, ni estar señalado dentro de los estatutos de la entidad como uno de aquellos que deba ser desempeñado por un servidor que tenga el carácter de

trabajador oficial, debe concluirse, tal como lo determinó el Hospital, que se trata de un **empleo público de carrera administrativa**, razón por la cual, las directivas del Hospital, en cumplimiento del mandato contenido en el artículo 125 de la Constitución Nacional en armonía con el párrafo 1o. del artículo 27 de la Ley 10 de 1990, so pena de incurrir en causal de mala conducta, estaba en la obligación de convocar a concurso el citado empleo para proveerlo de manera definitiva, máxime si se tiene en cuenta que el señor Sáenz Abril, quien venía ocupándolo de manera provisional -por no haber sido seleccionado mediante concurso- no tenía derecho a la inscripción extraordinaria de que trata el citado artículo 27 de la Ley 10 de 1990, al no reunir el requisito de encontrarse vinculado a 10 de enero de 1990.

3. Mediante convocatoria No. 001 del 11 de febrero de 1994, el Hospital Integrado San Bernardo de Barbosa llamó a concurso abierto el empleo de Ecónomo código 5335-15, el cual venía siendo desempeñado de manera provisional por el señor Carlos Rafael Sáenz Abril, quien se abstuvo de participar en aquel proceso. Dicho proceso culminó con el nombramiento en período de prueba de la señora Alba Nancy Orjuela, de acuerdo con la lista de elegibles elaborada como resultado del proceso de selección.

El período de prueba fue superado por la señora Orjuela el 17 de octubre de 1994 con calificación satisfactoria.

4. Para dar cumplimiento a los resultados del proceso de selección, el Director del Hospital estaba en la obligación de retirar del servicio al señor Sáenz Abril, como efectivamente lo hizo, quien al momento de la declaratoria de insubsistencia de su nombramiento era miembro activo de la Junta Directiva del Sindicato de Industria y de primer grado denominado

ANTHOC Santander en el cargo de Tesorero.

5. Demandada por el ex-empleado ante la jurisdicción ordinaria la resolución No. 063 de abril 9 de 1994, el Juzgado Civil del Circuito de Vélez (Santander), sin tener competencia para ello, si se analiza lo expresado por la Corte Constitucional en sentencias a las que más adelante se hará referencia, concluyó que el demandante tenía la calidad de empleado público con fuero sindical y, en consecuencia, ordenó su reintegro «en el mismo cargo y en las mismas condiciones de trabajo que ostentaba el día en que se le declaró su insubsistencia...».

6. Como quiera que las Directivas del Hospital Integrado San Bernardo deben dar estricto cumplimiento a la sentencia en cita, deberá tener en cuenta lo siguiente:

6.1. La Comisión Nacional del Servicio Civil, en sesión del 17 de enero de 1994, en un caso similar, se pronunció en el sentido de que para efecto de acatar una decisión judicial que ordena el reintegro de un empleado a la administración en un empleo que se encuentra ocupado por otro empleado con derechos de carrera administrativa, como ocurre en el presente caso por la señora Alba Nancy Orjuela, no podrán vulnerarse los derechos del empleado de carrera, ya que el retiro de éste, como es reglado, sólo podrá producirse por haber obtenido calificación no satisfactoria de servicios, por destitución como resultado de un proceso disciplinario y por las demás causales establecidas en la ley, entre ellas, por decisión judicial; pero en este último caso ha de entenderse que la decisión judicial que ordene el retiro debe referirse directamente al empleado de carrera.

De no ser posible el reintegro del ex-empleado al mismo cargo que desempeñaba al momento de su desvinculación, por

encontrarse actualmente ocupado por un empleado con derechos de carrera, como ocurre en el caso que nos ocupa, la administración tendrá que reintegrar a aquel en otro empleo de igual o de superior categoría que se encuentre vacante o desempeñado por empleado con nombramiento provisional o por encargo o por quien tenga la calidad de libre nombramiento y remoción.

De no existir estas posibilidades, la administración, para dar cumplimiento a la orden judicial, debe proceder a crear el empleo dentro de la planta de personal, pero de manera alguna podrá retirar del servicio o trasladar al empleado de carrera a otro empleo, de diferente categoría con funciones y requisitos distintos, tal como se pretende hacer en el caso en estudio con la señora Alba Nancy Orjuela, según lo consignado en el Acuerdo firmado entre las partes el día 9 de febrero del presente año, por cuanto dicho acuerdo no puede producir efectos respecto de los derechos que tiene la señora Orjuela de permanecer en el empleo para el cual concursó y fue nombrada válidamente, ya que las normas de carrera administrativa son de orden público, lo cual implica que son de obligatorio cumplimiento y no pueden ser sujeto de conciliación ni por las autoridades ni por los particulares.

6.2 De acuerdo con lo anterior, es claro para esta Comisión que el Hospital Integrado San Bernardo de Barbosa, para dar cumplimiento a la orden judicial, deberá incorporar a su planta de personal al señor Carlos Rafael Sáenz Abril en un empleo diferente del ocupado por la señora Alba Nancy Orjuela, pero similar, equivalente o de superior jerarquía al de Ecónomo, siempre y cuando, tratándose de empleo superior, reúna los requisitos para su desempeño.

En caso de que el señor Sáenz Abril sea incorporado en un empleo de carrera,

DOCTRINA

dicha incorporación se considerará como nombramiento provisional, ya que al momento de su retiro no ostentaba derechos de carrera. En este evento, dentro de los treinta (30) días siguientes a su incorporación, la Dirección del Hospital deberá convocar dicho empleo a concurso. Si el señor Sáenz Abril aspira a permanecer, de manera definitiva, en el empleo deberá participar en dicho concurso, superar las pruebas y de haber ocupado el primer puesto en las lista de elegibles, de acuerdo con reciente pronunciamiento de la Corte Constitucional, ser nombrado en período de prueba.

En caso contrario, al ser escogido otro aspirante, a través del proceso de selección, el señor Sáenz Abril deberá ser retirado del servicio, por cuanto, se repite, su incorporación deberá entenderse como nombramiento provisional, el cual, de acuerdo con las normas que regulan la carrera administrativa sólo podrá tener una duración de cuatro meses, salvo que el nominador lo prorrogue hasta por un término igual, por una sola vez, siempre y cuando se presenten las circunstancias a que alude el artículo 5 del Decreto 256 de 1994.

Cabe señalar que la Sentencia que ordenó el reintegro del señor Sáenz Abril no podrá tener la virtualidad de otorgar derechos de estabilidad, en un empleo de carrera, a quien lo ocupe si a este empleo no se hubiere accedido a través del proceso de selección que ordena la ley para esta clase de empleos -de carrera-.

6.2 Si bien es cierto que las autoridades están en la obligación de dar cumplimiento de manera estricta a las decisiones judiciales, como ocurre en el presente caso, también lo es que resulta conveniente hacer mención de las consideraciones tenidas por la Corte Constitucional en la Sentencia de diciembre 14 de 1993, por medio de la cual se declara inexecutable el

artículo 409 del C.S.T., el cual exceptuaba del fuero sindical a los empleados públicos, y la No. T-297 del 29 de junio de 1994, al resolver en revisión la tutela instaurada por un empleado público con fuero sindical al ser trasladado a otra ciudad sin justa causa previamente calificada por el juez.

En la primera sentencia la Corte Constitucional expresó que es necesario un inmediato desarrollo legal del artículo 39 de la Constitución Nacional, puesto que **las disposiciones contenidas en los artículos 2, 113 y 118 del Código Procesal del Trabajo que regulan el procedimiento para autorizar el retiro o el traslado de los trabajadores oficiales o particulares con fuero sindical son inaplicables a los empleados públicos y la jurisdicción laboral no podrá conocer de los asuntos sobre fuero sindical de servidores vinculados mediante una relación legal y reglamentaria, propia del derecho administrativo.**

En la segunda sentencia en cita, la Corte Constitucional dijo:

«...En el caso que nos ocupa el meollo de la controversia gira sobre si el «SENA» como entidad empleadora del accionante, está legitimada para disponer unilateralmente su traslado a otra ciudad de Pamplona, encontrándose el trabajador amparado desde el punto de vista formal de la prerrogativa del fuero sindical, el cual es una garantía especial de estabilidad inherente al derecho al trabajo...».

(...)

«...Agrega la Sala que la definición contenida en el artículo 405 del Código Sustantivo del Trabajo, en el sentido de que el fuero sindical es una «garantía de que gozan algunos trabajadores de no ser despedidos ni desmejorados en sus condiciones de trabajo, ni trasladados a otros establecimientos de la misma empresa o a

un municipio distinto, sin justa causa, previamente calificada por el juez del Trabajo», debe ser interpretada, según lo ha entendido la doctrina y la jurisprudencia, en el sentido de que dicho fuero constituye una garantía a los derechos de asociación y libertad sindical, antes que la protección de los derechos laborales del trabajador sindicalizado, pues indudablemente dicha garantía protege la organización sindical, en cuanto tiende a precaver los actos arbitrarios del patrono que afectan al personal con cargos de relevancia en la misma, los cuales necesariamente repercuten en el desarrollo de su actividad y en el cumplimiento de sus objetivos, y, además, en la libertad que tienen los trabajadores para afiliarse o retirarse de la referida organización...».

(...)

«...No existe, como bien lo observa la sentencia citada, una normatividad legal que determine el procedimiento que debe seguirse para despedir, desmejorar en sus condiciones de trabajo o trasladar a un empleado público amparado por fuero sindical, pues no es posible dar aplicación a los artículos 113 y 118 del C. P. L.

No obstante, a juicio de la Sala la decisión correspondiente debe asumirla la Administración, sin necesidad de acudir previamente al juez, mientras el legislador no disponga lo contrario, por las siguientes razones:

(...)

«...dentro de un régimen de derecho administrativo como el que nos rige y que la propia Constitución Política reconoce en sus diferentes normas, la administración puede decidir mediante la aplicación del derecho y sin la intervención previa del juez, situaciones jurídicas controvertidas frente a un particular, es lo que se

DOCTRINA

conoce en el derecho administrativo como el privilegio de la decisión previa. Pero el particular no se encuentra desprotegido jurídicamente ante el acto de la administración que lesiona sus intereses, pues contra el mismo puede intentar los recur-

"... la administración no necesita acudir previamente ante el juez ordinario laboral para adoptar medidas administrativas como las contempladas en el artículo 405 del C.S.T., en relación con empleados públicos amparados por el fuero sindical..."

sos de la vía gubernativa y las acciones contencioso administrativas».

(...)

«De lo expuesto se concluye, que la administración no necesita acudir previamente ante el juez ordinario laboral para adoptar medidas administrativas como las contempladas en el artículo 405 del C.S.T., en relación con empleados públicos amparados por el fuero sindical; pero teniendo en cuenta que los actos administrativos que profieran afectan los derechos de una persona y los de la organización sindical, deben ser motivados, no sólo porque así lo exige el artículo 35 del C.C.A., sino con el fin de garantizar el adecuado control posterior por el juez administrativo que debe pronunciarse sobre la justa causa invocada por la administración al adoptar la decisión».

«Consecuente con lo anterior, la justa causa a que alude el artículo 405 en cita la invoca y la justifica la administración en el acto administrativo en que adopta la decisión, pero dicho acto está sujeto al control de la jurisdicción de lo contencioso administrativo pues la referencia a la intervención del juez laboral en los casos de despido, traslado o desmejora de las condiciones laborales de un trabajador, debe entenderse como la del competente juez laboral, que tratándose de empleados públicos es el Tribunal Administrativo del lugar donde se prestó el servicio». (Resaltado nuestro).

Lo expresado anteriormente no obsta para que las directivas del Hospital Integrado San Bernardo den cumplimiento estricto a la orden judicial proferida por el Juzgado Civil del Circuito, de reintegrar al señor Carlos Rafael Sáenz Abril en los términos y condiciones allí señalados.

Sin embargo, la Comisión Nacional del Servicio Civil debe reiterar que en caso

de que el señor Sáenz Abril sea reintegrado, su incorporación tendrá el carácter de nombramiento provisional y, por lo tanto, su permanencia en el servicio estará condicionada a la presentación y superación del respectivo proceso de selección que deberá convocar la administración y a su posterior nombramiento en período de prueba. En el evento de que el citado señor no participe en el concurso, o si participa no lo supera, y es designado como titular otra persona que haya ocupado el primer lugar en la lista de elegibles, el señor Carlos Rafael Sáenz Abril deberá ser retirado del servicio por la administración por vencimiento del término de la provisionalidad o de la prórroga en caso de que la hubiere o por la designación del titular seleccionado por concurso.

En este evento, el acto administrativo de retiro del citado señor deberá estar debidamente motivado por la administración arguyendo como justa causa el vencimiento del término de la provisionalidad que señala la ley, el cual constituye una causa legal para el retiro de un empleado público que se encuentre ocupando un cargo de carrera con el carácter de provisional.

Frente a estas situaciones, y conforme con lo señalado por la Corte Constitucional en las sentencias arriba citadas, los responsables de la administración de personal en las entidades públicas, mientras que se expide una ley que regule el procedimiento y la jurisdicción competente para conocer de las controversias sobre fuero sindical de los empleados públicos, podrán retirarlos o trasladarlos sin que sea necesaria la calificación previa de la justa causa por parte de un juez; bastará la expedición del acto administrativo debidamente motivado, contra el cual procederán los recursos de la vía gubernativa y las acciones contencioso administrativas.

* (Concepto del 22 de febrero de 1995. Comisión Nacional del Servicio Civil)

COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL

RESOLUCION No. 781

14 de febrero de 1995

Por la cual se resuelve una reclamación

LA COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL,

en ejercicio de las facultades conferidas por el artículo 130 de la Constitución Nacional y del literal b) del artículo 14 de la Ley 27 de 1992, en sesión del día 7 de febrero de 1995, y teniendo en cuenta las siguientes

CONSIDERACIONES:

1. Por remisión de la Procuraduría General de la Nación, la Comisión Nacional del Servicio Civil avocó el conocimiento de la queja formulada por ... relacionada con presuntas irregularidades en el trámite del proceso de selección efectuado por el Instituto Nacional de Salud, correspondiente a la convocatoria No. 010 de febrero 28 de 1994.
2. A través de la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional del Servicio Civil se adelantaron las diligencias preliminares, entre ellas, la práctica de una visita a ese Instituto por parte de un profesional de la Dirección de Apoyo a la Comisión Nacional del Servicio Civil, con el fin de verificar las presuntas irregularidades denunciadas y obtener los documentos pertinentes.
3. De los documentos obtenidos en esa entidad, relacionados con el trámite del proceso de selección correspondiente a la convocatoria No. 010 de febrero 28 de 1994, se pudo constatar lo siguiente:

Aplicadas y evaluadas las pruebas previstas en la convocatoria y elaborada la respectiva acta del concurso según la cual dos de los participantes superaron dichas pruebas, entre ellos un empleado de ese Instituto quien obtuvo el primer lugar, se encuentra una modificación de la convocatoria No. 010, en la que figura un error en la denominación del empleo convocado -el de profesional especializado por el de profesional universitario-, y a través de ella se declara desierto el proceso de selección "debido a las funciones que tiene el cargo, ya que corresponde al tesorero del INS, siendo cargo de manejo, es un cargo de libre nombramiento y remoción".

Al respecto, es preciso señalar que en el aviso de la convocatoria en referencia no aparecen determinadas de manera clara y específica las funciones del empleo convocado, sino que se establecen unas generales y abstractas, de las cuales no puede deducirse que correspondan a las que deba desempeñar el tesorero de la entidad y no se especifica la dependencia o ubicación del empleo a proveer. De la información consignada en la

convocatoria no es posible inferir que el cargo llamado a concurso sea precisamente el del tesorero de la entidad y que, en consecuencia, sea de libre nombramiento y remoción, tal como consta en la modificación de la convocatoria.

Las únicas causales establecidas en el artículo 16 del Decreto 694 de 1975, en armonía con el artículo 45 del Decreto 1468 de 1979, para que la entidad convocante pueda declarar desierto un proceso de selección son: que los candidatos no reunieren los requisitos mínimos establecidos para el cargo y que ninguno de los participantes supere satisfactoriamente las pruebas. De tal suerte que la causal aducida por el Instituto Nacional de Salud para declarar desierto el proceso de selección no aparece contemplada en las normas de carrera administrativa y, además, utilizó para ello un procedimiento diferente al ordenado en la ley, ya que al haberse encontrado que el empleo llamado a concurso era de libre nombramiento y remoción, la entidad debió solicitar a la Comisión Nacional del Servicio Civil que dejara sin efectos el proceso de selección.

La Dirección del Instituto Nacional de Salud, al declarar desierto dicho concurso sin tener competencia para ello, ejerció una funciones que no le corresponden por estar asignadas exclusivamente a otro Organismo, cual es la Comisión Nacional del Servicio Civil.

4. De acuerdo con lo señalado en el artículo 24 del Decreto 1468 de 1979, la convocatoria es ley para las partes y el contenido de su aviso en cuanto a tipo de cargo, condiciones de trabajo, requisitos y documentos exigidos y características del concurso no podrán cambiarse una vez iniciadas las inscripciones. Únicamente podrá modificarse lo relativo al sitio, la fecha de recepción de inscripciones, que deberá comunicarse por los mismos medios con que se hizo la primera fase del aviso, y el lugar y la fecha en que se llevará a cabo el concurso, de lo cual deberá darse aviso oportuno y directamente a los interesados. No podía, por lo tanto, utilizarse este mecanismo para declarar desierto un concurso, lo cual sólo puede realizarse a través de un acto administrativo debidamente motivado y por las razones señaladas en la ley.

Significa lo anterior, que la convocatoria No. 010 de febrero 28 de 1994, mediante la cual se llamó a concurso el empleo de profesional especializado 3010-14, era de obligatorio cumplimiento para la entidad y para los participantes, razón por la cual el Instituto Nacional de Salud no podía modificarla una vez concluido el proceso de selección realizado como resultado de ella, ni mucho menos pretender cambiar la naturaleza del empleo, que era de carrera administrativa, para considerarlo como uno de libre nombramiento y remoción por el sólo hecho, de asignarle, con posterioridad a la culminación del proceso de selección, las funciones que debe desempeñar el tesorero de la entidad, las cuales no corresponden a las contenidas en el aviso de convocatoria.

COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL

Cabe señalar en este punto que las entidades no pueden cambiar la naturaleza de los empleos de carrera administrativa, ya sea por asignación a sus titulares de funciones que correspondan a las de un empleo de libre nombramiento y remoción o por modificación del manual de funciones, pretendiendo con ello excluirlas del sistema de carrera.

Tampoco podrá la entidad asignarle a un empleado inscrito en el escalafón funciones, diferentes a las del empleo del cual es titular, que correspondan a las de un empleo de libre nombramiento y remoción; sin embargo, de llegar a ocurrir dicha circunstancia, el empleado no perderá sus derechos de carrera.

En el evento de requerirse un cargo de esta naturaleza, deberá ser creado dentro de la planta de personal. Esta afirmación tiene asidero en lo expresado por la Corte Constitucional en la sentencia No. C-514 de noviembre 16 de 1994, en los siguientes términos: "Estos cargos, de libre nombramiento y remoción, **no pueden ser otros que los creados de manera específica, según el catálogo de funciones del organismo correspondiente**, para cumplir un papel directivo, de manejo, de conducción u orientación institucional, en cuyo ejercicio se adoptan políticas o directrices fundamentales, o los que implican la necesaria confianza de quien tiene a su cargo dicho tipo de responsabilidades." (se resalta)

El empleado de carrera administrativa únicamente podrá desempeñar las funciones propias de su empleo, a menos que se encuentre ejerciendo por encargo las funciones de otro de carrera o las de libre nombramiento y remoción cuando hubiere sido comisionado para ello.

5. De conformidad con lo expuesto, la Comisión Nacional del Servicio Civil considera que el Instituto Nacional de Salud incurrió en irregularidad al declarar desierto, sin tener competencia para ello en este caso, el proceso de selección en estudio, fundamentándose en una causal no contemplada en las normas de carrera administrativa y utilizando un procedimiento erróneo como es la modificación de la convocatoria, ya que ésta únicamente procede en los casos señalados en la ley, según lo expresado anteriormente. De haberse requerido en la entidad el empleo de tesoroero, éste debió haberse creado dentro de la planta de personal del Instituto y no, como ocurrió en el presente caso, asignarle a un empleo de carrera administrativa unas funciones propias de un empleo de libre nombramiento y remoción. Esta circunstancia no pudo tener la virtualidad de cambiarle la naturaleza al empleo de carrera que había sido convocado a concurso.

Ello significa que este Organismo deberá dejar sin efecto la modificación de la convocatoria No. 010 de febrero 28 de 1994, mediante la cual se declaró desierto el proceso de selección realizado para proveer el empleo de profesional especializado 3010-14, de la planta de personal globalizada del Instituto Nacional de Salud y, en consecuencia, declarar válido el proceso

de selección efectuado. El Instituto Nacional de Salud, por lo tanto, deberá continuar con el trámite señalado en el Decreto 1468 de 1979 y conformar la correspondiente lista de elegibles con los dos participantes que superaron el proceso de selección. Dicha lista deberá ser utilizada por la entidad para la provisión definitiva del empleo citado,

RESUELVE:

ARTICULO 1. Dejar sin efecto la modificación de la convocatoria No. 010 de febrero 28 de 1994, mediante la cual el Instituto Nacional de Salud declaró desierto el proceso de selección convocado para la provisión del empleo de profesional especializado código 3010-14 de la planta globalizada de esa entidad.

ARTICULO 2. Declarar válido el proceso de selección citado en el artículo anterior y, en consecuencia, ordenar al Instituto Nacional de Salud la continuación del trámite establecido en el Decreto 1468 de 1979 y la conformación de la lista de elegibles con los señores ...

ARTICULO 3. El Instituto Nacional de Salud deberá dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo anterior, dentro de los diez (10) días siguientes a la ejecutoria de la presente resolución y de ello deberá informar a la Comisión Nacional del Servicio Civil dentro de los cinco (5) días siguientes.

ARTICULO 4. Contra la presente resolución procede el recurso de reposición, en los términos del Decreto 01 de 1984.

ARTICULO 5. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

Dada en Santafé de Bogotá, a 14 de febrero de 1995

EL PRESIDENTE

(Fdo.) EDUARDO GONZALEZ MONTOYA

LA SECRETARIA

(Fdo.) MELBA GRANADA GUERRERO

ACUERDO No. 006

23 de febrero de 1995

Por el cual se dictan normas en materia de administración de la carrera administrativa.

COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

en ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 130 de la Constitución Política y el artículo 14 de la Ley 27 de 1992, y

CONSIDERANDO:

**COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL**

Que el período de prueba tiene por objeto para la administración el que ésta pueda apreciar la eficiencia, la adaptación y las condiciones personales del empleado en el ejercicio de las funciones del cargo;

Que el empleado nombrado en período de prueba le asiste el derecho a permanecer en el cargo durante dicho período siempre que observe buena conducta y cumpla con lealtad, eficiencia y honestidad los deberes del empleo, además demostrarle a la administración su adaptación, y condiciones personales en el empleo;

Que una vez terminado el período de prueba el empleado debe ser calificado para determinar si el rendimiento, la calidad del trabajador y el comportamiento laboral son satisfactorias y en consecuencia obtener la inscripción en el empleo para el cual fue nombrado previo proceso de selección;

Que si el empleado nombrado en período de prueba es objeto de movimientos de personal, se impide que la calificación de dicho período pueda referirse a hechos concretos y a condiciones demostradas por el calificado en relación con el empleo para el cual fue nombrado,

ACUERDA:

ARTICULO 1. Por ninguna circunstancia el empleado que se encuentre en período de prueba será objeto de encargo, traslado o cualquier otro movimiento de personal que implique cambio de empleo y/o de funciones.

ARTICULO 2. El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación en el diario oficial.

Dado en Santafé de Bogotá, D.C., a 23 de febrero de 1995

PUBLIQUESE Y CUMPLASE.

EL PRESIDENTE,

(Fdo.) **EDUARDO GONZALEZ MONTOYA**

LA SECRETARIA EJECUTIVA,

(Fdo.) **MELBA GRANADA GUERRERO**

**ACUERDO No. 007
23 de febrero de 1995**

Por el cual se establece el trámite de las reclamaciones ante la Comisión Nacional y Comisiones Seccionales del Servicio Civil.

LA COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL,

en ejercicio de las facultades conferidas por el artículo 130 de la Constitución Nacional y en especial por el artículo 14 de la Ley 27 de 1992.

ACUERDA :

ARTICULO 1. Toda reclamación que se presente ante la Comisión Nacional o Seccional del Servicio Civil, deberá efectuarse con la debida sustentación y estar acompañada de la documentación que respalde los hechos en que se funde la reclamación para que sirvan de soporte a la decisión que adopte la Comisión.

ARTICULO 2. En caso de que la reclamación no se presente en los términos señalados anteriormente, así se le hará saber al peticionario, y se le requerirá para que complete la documentación.

Si pasados dos (2) meses de hecho el requerimiento no se allega, se entenderá que el peticionario desiste de su reclamación.

ARTICULO 3. Recibida la reclamación, el Director de Apoyo a la Comisión, designará a un profesional de dicha dirección para que determine la veracidad de los hechos denunciados y presente el correspondiente informe de visita.

En las Comisiones Seccionales, le corresponde al Asesor de la misma verificar la existencia de los hechos y adelantar la correspondiente investigación disciplinaria si fuere del caso.

ARTICULO 4. Si la documentación que respalda los hechos denunciados reposa en la entidad, el asesor que este conociendo del caso solicitará el envío de ellos para que obren en el expediente y sirvan de base para la decisión; pasados dos (2) meses de formulada la solicitud sin que se tenga respuesta, la respectiva Comisión del Servicio Civil, decidirá con la información que dispusiere.

ARTICULO 5. Si del informe se colige la presencia de presuntas irregularidades, la Comisión Nacional o Seccional del Servicio Civil procederá a tomar las acciones administrativas correspondientes, incluyendo las disciplinarias, en caso contrario, el asesor que esté conociendo del caso, ordenará el archivo del respectivo expediente.

ARTICULO 6. El presente Acuerdo rige a partir de su publicación en el Diario Oficial.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE.

Dada en Santafé de Bogotá, D.C., a 23 de febrero de 1995

EL PRESIDENTE,

(Fdo.) **EDUARDO GONZALEZ MONTOYA**

LA SECRETARIA EJECUTIVA,

(Fdo.) **MELBA GRANADA GUERRERO**

COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL

CIRCULAR No. 5000-13

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: SENTENCIA No. C-306/95 SOBRE INEXEQUIBILIDAD PARCIAL DEL ARTICULO 4o. DE LA LEY 27 DE 1992

FECHA: AGOSTO 3 DE 1995

Teniendo en cuenta que la Corte Constitucional, mediante Sentencia No. C-306 de julio 13 de 1995, con ponencia del Magistrado doctor Hernando Herrera Vergara, declaró parcialmente inexecutable el artículo 4o. de la ley 27 de 1992, en lo que respecta a la clasificación de los empleos de libre nombramiento y remoción en el nivel territorial, la Comisión Nacional del Servicio Civil, como organismo encargado de la administración y la vigilancia de la carrera administrativa, considera pertinente informar sobre los alcances de dicha decisión para su cabal cumplimiento y aplicación.

1. El citado pronunciamiento se fundamentó especialmente en las consideraciones que la Corte Constitucional tuvo en cuenta al decidir sobre la inexecutable de otras normas legales relacionadas con la clasificación de los empleos en el orden nacional, en el Ministerio de Defensa y en la Contraloría General de la República, a través de las Sentencias Nos. C-195 de abril 21 de 1994, Magistrado ponente doctor Vladimiro Naranjo Mesa; C-356 de agosto 11 de 1994, Magistrado ponente doctor Fabio Morón Díaz y C-514 de noviembre 16 de 1994, Magistrado ponente doctor José Gregorio Hernández Galindo, cuando expresa:

- 1.1. "Encuentra la Corte que a la luz de la Constitución se pueden establecer unas excepciones al principio general de la carrera administrativa, pero siempre conservando la prioridad del sistema de carrera, conatural con los principios no sólo de eficacia y eficiencia y estabilidad administrativas, sino con la justicia misma de la función pública, que no es compatible con la improvisación e inestabilidad de quienes laboran para el Estado, y por el contrario establece el principio del merecimiento, como determinante del ingreso, permanencia, promoción y retiro del cargo.

Por tanto, como base para determinar cuándo un empleo puede ser de libre nombramiento y remoción hay que señalar en primer término que tenga fundamento legal; pero además dicha facultad del legislador no puede contradecir la esencia misma del sistema de carrera, es decir, la ley no está legitimada para producir el efecto de que la regla general se convierta en excepción" (MP Dr. Vladimiro Naranjo Mesa).

- 1.2. "...las excepciones que la ley consagre solamente encuentran sustento en la medida en que, por la naturaleza misma de la función que se desempeña, se haga necesario dar al cargo respectivo un trato en cuya virtud del nominador pueda disponer libremente de la plaza, nombrando, confirmando o removiendo a su titular por fuera de las normas propias del sistema de carrera. Estos cargos, de libre nombramiento y remoción, no pueden ser otros que los creados de manera específica, según el catálogo de funciones del organismo correspondiente, para cumplir un papel directivo, de manejo, de conducción u orientación institucional, en cuyo ejercicio se adoptan políticas o directrices fundamentales, o los que implican la necesaria confianza de quien tiene a su cargo dicho tipo de responsabilidades. En este último caso no se habla de la confianza inherente al cumplimiento de toda función pública, que constituye precisamente uno de los objetivos de la carrera pues el trabajador que es nombrado o ascendido por méritos va aquilatando el grado de fe institucional en su gestión, sino de la confianza inherente al manejo de asuntos pertenecientes al exclusivo ámbito de la reserva y el cuidado que requieren cierto tipo de funciones, en especial aquellas en cuya virtud se toman las decisiones de mayor trascendencia para el ente de que se trata..." M.P. Dr. José Gregorio Hernández Galindo.

- 1.3. Señala la Corte que "en relación con los empleos acusados del numeral 1o. del artículo 4o. de la ley 27 de 1992, en atención a su naturaleza y en perfecta armonía con los criterios expuestos, no existe fundamento valedero para incluir como cargos de libre nombramiento y remoción los de Jefes de Oficina, de Sección, de División, de Departamento y de Dependencia que tengan un nivel igual o superior a Jefe de Sección, toda vez que el desempeño de estos cargos no comportan la adopción de actuaciones primordiales dentro de la función pública, con carácter definitivo o señalamiento de directrices generales ni se ubican en la más alta jerarquía dentro de la estructura organizativa de las entidades territoriales y tampoco exigen la especial confianza que entraña el carácter de *intuitu personae*, cuyos motivos indican claramente que no hay razón para excluirlos de la garantía de estabilidad que el artículo 125 superior reconoce a los trabajadores del Estado, puesto que siendo por completo compatibles con el sistema de carrera, nada explica ni justifica que se les someta a las reglas propias del empleado de libre nombramiento y remoción."

2. Con fundamento en las anteriores consideraciones, la Corte Constitucional adoptó la siguiente decisión:

- 2.1. Declarar inexecutable los siguientes apartes del artículo 4o. de la ley 27 de 1992. así:

-Del numeral 1o. las expresiones: "Jefe de Oficina, Jefe de Sección, Jefe de División, Jefe de Departamento (...) y Jefe de Dependencia, que tenga un nivel igual o superior a Jefe de Sección (...)".

-Del numeral 2o. las expresiones: "Rector (...), Vicerrector (...) y Jefe de Departamento, de División o de Dependencia que tenga un nivel igual o superior a Jefe de Sección" (...).

COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL

-Del numeral 3o. la expresión: "y de las sociedades de economía mixta", así como la de: "igual o".

-Del numeral 7o. las expresiones: "Inspector de policía y Agente de Resguardo territorial" (...).

El numeral 8o. en su totalidad.

2.2. Habida consideración de que la Corte Constitucional, en la Sentencia No. C-391 de 1993, declaró exequible en su totalidad el numeral 4o. del artículo 4o. de la ley 27 de 1992, en la sentencia que se comenta resuelve estarse a lo resuelto en aquella sentencia. Por lo tanto, en las Contralorías departamentales, distritales y municipales y en las Personerías, los empleos de Jefe de sección y los que tengan un nivel igual o superior a éstos o sus equivalentes continúan siendo de libre nombramiento y remoción.

2.3. En consecuencia, en el orden territorial, a partir del 26 de julio de 1995, fecha de ejecutoria de la Sentencia No. C-306/95, son de libre nombramiento y remoción únicamente los siguientes empleos:

- 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 de Establecimiento Público y 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.

LOS DEMAS EMPLEOS SON DE CARRERA ADMINISTRATIVA.

3. Los empleos definidos por la ley 27 de 1992 como de libre nombramiento y remoción y cuya naturaleza jurídica cambió en virtud del pronunciamiento de la Corte Constitucional al considerarlos pertenecientes al sistema de carrera administrativa, deberán ser provistos mediante concurso, y quienes venían

ocupándolos a través de nombramientos ordinarios adquieren el carácter de empleados con nombramiento provisional, cuyo término de duración empieza a contarse a partir del 26 de julio de 1995, fecha de ejecutoria de la sentencia No. C-306/95, sin perjuicio de que en cualquier momento, antes del vencimiento de la provisionalidad, pueda declararse insubsistente dicho nombramiento, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 del decreto 1950 de 1973.

En consecuencia, los nominadores están en la obligación de convocar los respectivos concursos, de manera inmediata, y proveer los empleos con nombramientos en período de prueba con quienes ocupen el primer puesto en las correspondientes listas de elegibles.

4. Quienes a 29 de diciembre de 1992 se encontraban ocupando empleos que para dicha época eran de libre nombramiento y remoción y ahora, como consecuencia del fallo que se comenta, son de carrera administrativa no tendrán derecho a la incripción extraordinaria de que trata el artículo 22 de la ley 27 de 1992.

Ello en razón de que los efectos de la inexecutable parcial del artículo 4 de la citada ley 27 no son retroactivos, teniendo en cuenta que la misma Corte Constitucional, en Sentencia No. C-131 del 1o. de abril de 1993, Magistrado Ponente doctor Alejandro Martínez Caballero, señaló las características y los efectos de las sentencias de constitucionalidad proferidas por esa Corporación, en ejercicio del control jurisdiccional, en los siguientes términos:

"...En el artículo 243 de la Carta se consagra la denominada "cosa juzgada constitucional", en virtud de la cual las sentencias de constitucionalidad de la Corte Constitucional presentan las siguientes características:

- Tienen efecto erga omnes y no simplemente inter partes.

- Por regla general obligan para todos los casos futuros y no solo para el caso concreto.

- Como todas las sentencias que hacen tránsito a cosa juzgada, no se puede juzgar nuevamente por los mismos motivos sino que el fallo tiene certeza y seguridad jurídica. Sin embargo, a diferencia del resto de los fallos, la cosa juzgada constitucional tiene expreso y directo fundamento constitucional -art. 243 C.P.-.

- Las sentencias de la Corte sobre temas de fondo o materiales, tanto de exequibilidad como de inexecutable, tienen una característica especial: no pueden ser nuevamente objeto de controversia...

- Todos los operadores jurídicos de la República quedan obligados por el efecto de la cosa juzgada material de las sentencias de la Corte Constitucional.

**COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL**

(...)

La jurisprudencia constitucional tiene fuerza de cosa juzgada constitucional -art. 243 C.P.-, de suerte que **obliga hacia el futuro para efectos de la expedición o su aplicación ulterior**". (Resaltado nuestro).

Por lo tanto, no podrán prosperar ante las Comisiones del Servicio Civil las solicitudes de inscripción extraordinaria que formulen, con fundamento en el artículo 22 de la ley 27 de 1992, quienes se encuentren a la fecha desempeñando empleos que en virtud de la Sentencia No. C-306/95 se convirtieron en cargos de carrera. Su ingreso a la misma en dichos empleos sólo podrá producirse, en forma ordinaria, previo proceso de selección y superación del respectivo período de prueba.

Las Comisiones Seccionales del Servicio Civil ejercerán la vigilancia que les corresponde, a efecto de verificar el estricto cumplimiento de la decisión de la Corte Constitucional y de las instrucciones que se imparten en esta Circular. El no acatamiento por parte de quienes tengan la responsabilidad de observarlas es causal de mala conducta, investigable disciplinariamente, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 21 de la ley 27 de 1992 y podrá generar responsabilidad de carácter patrimonial además de la disciplinaria a que haya lugar.

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.

Ordinalmente,

DUARDO GONZALEZ MONTOYA
Presidente

CIRCULAR No. 5000-14

PARA: PRESIDENTES Y ASESORES COMISIONES SECCIONALES DEL SERVICIO CIVIL Y CONTRALORES DEPARTAMENTALES, DISTRITALES Y MUNICIPALES.

DE: COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

OBJETO: APLICACION DE LA LEY 27 DE 1992 A LAS CONTRALORIAS DEPARTAMENTALES, DISTRITALES Y MUNICIPALES.

FECHA: AGOSTO 3 DE 1995

Comisión Nacional del Servicio Civil, según consta en el Acta No. 070 de agosto 2 de 1995, en relación con la aplicación de la ley 27 de 1992 y normas complementarias y reglamentarias a los empleados de las contralorías departamentales, distritales y municipales y con su competencia para administrar el sistema de carrera administrativa en esos organismos y ejercer la vigilancia respecto de su cumplimiento consideró:

1. La Corte Constitucional, en las sentencias Nos. C-391 de septiembre 16 de 1993, Magistrado Ponente doctor José Gregorio Hernández Galindo; y C-356 de agosto 11 de 1994, Magistrado Ponente doctor Fabio Morón Díaz, señaló cuáles son las carreras que tienen el carácter de especial, cuando dijo:

"...La Constitución ha previsto en diferentes normas la creación de regímenes especiales de carrera para ciertas entidades: la Contraloría General de la República (artículo 268, numeral 10o.); la Procuraduría General de la Nación (artículo 279); la Rama Judicial (artículo 256, numeral 1o.); la Fiscalía General de la Nación (artículo 253); las Fuerzas Militares (artículo 217); la Policía Nacional (artículo 218).

En todos estos casos, la atribución de dictar las normas correspondientes ha sido dejada por el Constituyente, de manera expresa, en cabeza de la ley". M.P. doctor José Gregorio Hernández Díaz.

"...No fue extraño al Constituyente este aspecto de la materia o contenido de la función pública en el diseño del sistema de carrera. Es así como el Constituyente autorizó la existencia de carreras especiales (artículo 130 de la C.N.), y sustrajo la administración y vigilancia de las mismas de la Comisión Nacional del Servicio Civil".

En relación con los funcionarios de la Contraloría General de la República (artículo 268, numeral 10 de la C.N.); en relación con los funcionarios de la Procuraduría General de la Nación (artículo 279 de la C.P.); para la Rama Judicial del Poder Público (artículo 256, numeral 1 de la C.N.); en relación con los empleados de la Fiscalía General de la Nación (artículo 253 de la C.N.); en relación con las Fuerzas Armadas (artículo 217 de la C.N.); en relación con la Policía Nacional (artículo 218 de la C.N.) se autorizó la existencia de carreras especiales que consultan los especiales contenidos materiales de esas agencias públicas". M.P. Dr. Fabio Morón Díaz.

- 1.1. El artículo 268 de la Constitución Nacional, al señalarle las funciones al Contralor General de la República, en su numeral 10 dispone que le corresponde "Proveer mediante concurso público los empleos de su dependencia que haya creado la ley. Esta determinará un régimen especial de carrera administrativa para la selección, promoción y retiro de los funcionarios de la Contraloría".

Es así como el Congreso expidió la ley 106 de diciembre de 1993, a través de la cual dictó, entre otras, normas sobre la organización y el funcionamiento de la Contraloría General de la República; establece su estructura orgánica; determina el sistema de personal; y desarrolla la carrera administrativa especial para sus empleados.

**COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL**

Aunque las Contralorías Departamentales, Distritales y Municipales tienen a su cargo el control fiscal en sus respectivas circunscripciones territoriales y, conforme con lo dispuesto en el artículo 272 de la Constitución Política, sus titulares, en el ámbito de su jurisdicción, ejercen las funciones atribuidas al Contralor General de la República por el artículo 268 ibídem, no forman parte de este Organismo, razón por la cual la cobertura de la citada ley 106 está referida únicamente a la Contraloría General de la República, máxime si se tiene en cuenta que la organización y el funcionamiento de las Contralorías del orden territorial compete a las Asambleas y a los Concejos Distritales y Municipales, según el caso.

- 1.2. La ley 27 de 1992, en obediencia a lo dispuesto por el Constituyente en el artículo 125 y 21 transitorio de la Constitución Política, al señalar su campo de aplicación, previó, en el inciso 2 del artículo 2, que mientras se expiden las normas sobre administración de personal de las entidades y organismos con sistemas especiales de carrera señalados en la Constitución (que no son otros distintos de la Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación, la Fiscalía General de la Nación, la Rama Judicial, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional); de las Contralorías Departamentales, Distritales diferentes al Distrito Capital, Municipales, Auditorías y/o Revisorías Especiales de sus entidades descentralizadas y de las Personerías, le serán aplicables las disposiciones contenidas en la citada ley.

Vale decir, que estas normas no solamente ordenaron la aplicación de la ley 27 a aquellos organismos que debían regularse, en materia de carrera, por normas especiales, y que carecían de ellas al momento de la expedición de la mencionada ley 27 de 1992, como era el caso de la Contraloría General de la República y de la Procuraduría General de la Nación, sino también a las Contralorías Departamentales, Distritales y Municipales, sin que pueda entenderse que los empleados de estas últimas también deban regularse por carrera especial por la sola mención que hizo de ellas esta disposición.

- 1.3. Si la ley 27 de 1992, al tenor de lo dispuesto en el artículo 126 del decreto 1421 de 1993, se aplica en su integridad a los empleados del Distrito Capital de Santafé de Bogotá, incluidos los de la Contraloría Distrital, y la administración y la vigilancia, en materia de carrera administrativa, corresponden a la Comisión Nacional del Servicio Civil, tal como lo ha señalado la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, en concepto radicado bajo el número 586 de abril 15 de 1994, no se encuentra fundamento legal para concluirse que dicha Comisión no tenga competencia para ejercer esas mismas funciones respecto de las demás Contralorías del orden territorial.

- 1.4. Debe tenerse en cuenta que la Corte Constitucional, mediante Sentencia No. C-391 de septiembre 16 de 1993, con ponente

del Magistrado doctor José Gregorio Hernández Galindo, declaró exequibles los artículos 2o., inciso 2o. y 4o. numeral 4o. de la ley 27 de 1992, que hacen referencia a la aplicación de las disposiciones contenidas en ésta y sus normas complementarias y reglamentarias a las Contralorías del orden territorial, y que a través de la sentencia No. C-306 del 13 de julio de 1995, magistrado ponente Dr. Hernando Herrera Vergara, al resolver sobre la inexecutable parcial del artículo 4 de la ya mencionada ley 27 de 1992, ordenó, en relación con el numeral 4o. de este artículo, el cual clasifica los empleos que tienen el carácter de libre nombramiento y remoción de las Contralorías del orden territorial y de las Personerías, estarse a lo resuelto en la Sentencia No. C-391 de 1993 antes mencionada.

De tal manera que como las decisiones de fondo de la Corte sobre executable o inexecutable de una norma legal tienen fuerza de cosa juzgada constitucional, es decir, no pueden ser nuevamente objeto de controversia por los mismos motivos y tienen certeza y seguridad jurídicas, todas las autoridades públicas quedan obligadas por ese efecto para su aplicación ulterior.

Definido como está, en virtud de lo resuelto por las dos sentencias mencionadas, que para los empleados de las Contralorías departamentales, distritales y municipales y de las Personerías rigen, en su integridad, las normas de la ley 27 de 1992, y al no eximir ésta ley ni otra posterior expresamente a la Comisión Nacional del Servicio Civil de administrar y vigilar la carrera administrativa en esos organismos, fuerza concluir que es a ella a la cual le corresponde ejercer dichas funciones, en relación con esos organismos.

Teniendo en cuenta lo anterior y que la ley 106 de 1993 no se aplica a los empleados de las Contralorías departamentales, distritales y municipales y como hasta el momento no se ha expedido norma de rango legal que establezca un régimen especial de carrera para los empleados de estos organismos, y, conforme con lo previsto en el inciso 2 del artículo 2 de la ley 27 de 1992, éstos continuarán rigiéndose por las disposiciones contenidas en la ley 27 de 1992 y sus normas complementarias.

De otra parte, como no existe norma legal que haya sustraído de la competencia de la Comisión Nacional del Servicio Civil las funciones de administrar la carrera en los citados organismos y de vigilar el cumplimiento de las normas que la regulan, ni atribuido a organismo distinto esas mismas funciones, la Comisión Nacional de Servicio Civil, a través de las Comisiones Seccionales del Servicio Civil, por delegación que aquella les hiciera, continuará ejerciendo dichas funciones respecto de las Contralorías departamentales, distritales y municipales.

Cordialmente,

EDUARDO GONZALEZ MONTOYA
Presidente

COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL

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.

En relación con los derechos que predicán 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 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 actualizarse 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 contándose 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 posesión 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 suprima 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 respon-

**COMISION NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL**

sabilidades 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 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 fué 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 fué 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 dió 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 N. 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 fué 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

Carrera Administrativa

Situación a nivel territorial y local

Luis Fernely Lagos Pico

*Profesional Universitario - Dirección de Apoyo
a la Comisión Nacional del Servicio Civil*

La Carrera Administrativa como sistema técnico de gerencia del talento humano al servicio del Estado, representa una conquista social y un progreso en la cultura institucional del país. El proceso descentralizador que se gestó en la década pasada y que está culminando en la actual, le dio autonomía a las autoridades regionales y locales para el manejo político, fiscal, y administrativo de sus recursos.

El ingreso al servicio público con base en el mérito debe complementarse con políticas de capacitación y bienestar para poder garantizar que el Estado, tanto en el nivel nacional como territorial, cumpla la función pública con eficiencia y eficacia. La Carrera Administrativa viene siendo un instrumento efectivo en la lucha contra los vicios y las costumbres políticas que desacreditaron la administración pública. Hoy, gracias a ella, se está recordando el rumbo perdido.

La aplicación de la Ley 27 de 1992 en el nivel territorial, a dos años y medio de su expedición, viene avanzando a toda marcha. De los 1.051 municipios regis-

CIFRAS

trados en las distintas Comisiones Seccionales, se ha implementado en 969, cifra que representa un 93%, registrando dificultades en sólo 72 municipios que representan el restante 7%. (Ver Cuadros 1 y 2).

Las causas más evidentes en orden de importancia, son los problemas de orden público que afectan a todas las regiones del país, el escaso presupuesto con que operan las Comisiones Seccionales del Servicio Civil y los fiscos municipales y en menor importancia, el desconocimiento de las normas que regulan la Carrera Administrativa por parte de algunas autoridades locales, la creación de nuevos municipios que están desarrollando su proceso organizacional y el clientelismo que no se ha terminado de erradicar en algunas regiones.

Por la trascendencia de la capacitación en el desarrollo de la Carrera Administrativa se han desarrollado 309 seminarios, talleres y conferencias dirigidos por los Asesores de las 32 Comisiones Seccionales, destacándose las seccionales de Huila, Bolívar, Chocó y Cundinamarca. (Ver Cuadro 1).

Es oportuno mencionar que el ausentismo de algunos de los miembros que conforman las Comisiones Seccionales del Servicio Civil se ha convertido en el principal enemigo para el éxito de su gestión. Sin embargo, la situación se ha logrado superar con la participación activa de los Asesores, quienes han logrado convocar 361 sesiones en las 32 Comisiones Seccionales, sobresaliendo Antioquia, Meta, Norte de Santander y Putumayo. (Ver Cuadro 1).

El comportamiento de las inscripciones, en agosto de 1995 registra un acumulado de 82.853 inscripciones (Ver

Cuadro 1), que frente a 57.545 ⁽¹⁾ que se registraban en marzo de 1994, reflejan un aumento de 25.308 inscripciones y un incremento del 43.97%, en sólo año y medio, siendo la Comisión Seccional de Antioquia la que más ha contribuido al avance de este proceso, pues de 13.442 ⁽²⁾ inscripciones en marzo de 1994, pasó a 22.700 inscripciones en agosto de 1995 (Ver Cuadro 1), es decir, en este mismo lapso se inscribieron 9.258 servidores públicos, cifra que expresa un incremento del 68.87% en las inscripciones de dicha Comisión y una incidencia del 36.58% en el aumento de las inscripciones en el nivel territorial, en este período.

Otro factor que indica los avances de la Carrera es la distribución de las inscripciones en sus dos modalidades: extraordinarias y ordinarias. De los guarismos consignados en el Cuadro 1 se deriva que el 76.38% corresponde a inscripciones extraordinarias y el restante 23.62% a inscripciones ordinarias, distribución que se debe invertir hacia el futuro.

CIFRAS

(1) Informe al Congreso 1993-1994, Departamento Administrativo de la Función Pública. Cuadro N° 2, página 62

(2) Ibídem

CIFRAS

Cuadro No. 1

Aplicación de la Ley 27 de 1992 a Nivel Territorial y Local
(Municipios, Actividades e Inscripciones por Comisión Seccional del Servicio Civil)

COMISION SECCIONAL	Municipios No.	Municipios que han aplicado Carrera Activa.	Municipios que no han aplicado Carrera Activa.	Eventos de Capacitación	No. de Sesiones	Inscripciones		Total Inscripciones
						Extraord.	Ordinarias	
Amazonas	2	1	1	2	13	120	2	122
Antioquia	124	124	0	15	28	18,470	4,230	22,700
Arauca	7	7	0	2	13	496	169	665
Atlántico	23	22	1	4	14	1,932	687	2,619
Bolívar	39	31	8	35	18	2,215	937	3,152
Boyacá	123	113	10	9	13	3,058	1,251	4,309
Caldas	25	25	0	17	11	2,043	833	2,876
Caquetá	15	10	5	0	2	216	196	412
Casanare	19	19	0	5	6	300	298	598
Cauca	38	35	3	5	9	1,640	196	1,836
Cesar	24	23	1	14	10	1,368	186	1,554
Córdoba	26	26	0	1	7	1,517	645	2,162
Cundinamarca	114	114	0	21	12	3,390	778	4,168
Chocó	21	18	3	25	4	574	40	614
Guainía	1	1	0	1	2	29	11	40
Guajira	11	10	1	3	10	1,076	70	1,146
Guaviare	4	2	2	1	2	75	4	79
Huila	37	37	0	42	11	2,012	496	2,508
Magdalena	22	19	3	13	7	1,333	173	1,506
Meta	28	24	4	3	21	932	515	1,447
Nariño	62	53	9	11	9	1,414	570	1,984
N. Santander	40	40	0	16	22	1,581	587	2,168
Putumayo	13	13	0	11	22	176	275	451
Quindío	12	12	0	2	8	1,378	73	1,451
Risaralda	14	14	0	6	10	2,124	725	2,849
San Andrés	2	2	0	0	3	388	45	433
Santander	87	67	20	2	17	1,818	2,452	4,270
Sucre	24	24	0	3	18	1,439	643	2,082
Tolima	46	46	0	10	8	2,294	838	3,132
Valle del Cauca	42	42	0	7	16	7,736	1,561	9,297
Vaupés	3	3	0	10	4	120	29	149
Vichada	3	2	1	13	11	25	49	74
TOTAL	1051	979	72	309	361	63,289	19,564	82,853

Datos a Agosto 15 de 1995

Fuente: DAFP-Dirección de Apoyo a la Comisión Nacional del Servicio Civil

CIFRAS

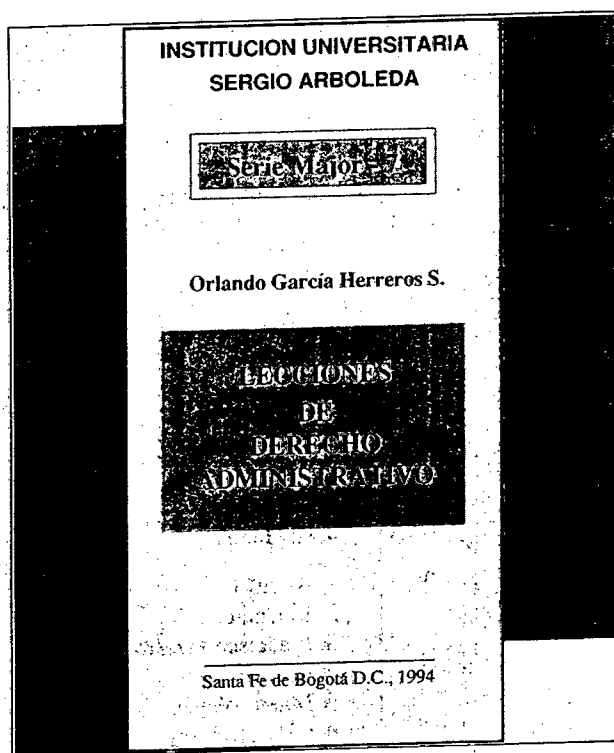
Cuadro No. 2

Municipios que no han aplicado la Carrera Administrativa

Comisión Seccional	No. Municipios	Nombre Municipio
Amazonas	1	Puerto Nariño
Atlántico	1	Tubará
Bolívar	8	1. Hatillo de Loba 2. Montecristo 3. S. Martín de Loba 4. Tiquisio 5. Altos El Rosario 6. Barranco de Loba 7. Cicuco 8. Cantagallo
Boyacá	10	1. Chiscas 2. Gachantivá 3. Guacamayas 4. La Victoria 5. Maripí 6. Panqueba 7. Quípama 8. San Miguel Sema 9. Santana 10. Tinjacá
Caquetá	5	1. Milán 2. Solano 3. Cartagena del Chairá 4. Albania 5. San José del Fragua
Cauca	3	1. Buenos Aires 2. López de Micay 3. Santa Rosa
Cesar	1	1. Loma de González
Chocó	3	1. El Cantón de San Pablo 2. El Litoral del Pacífico 3. Tadó
Guajira	1	1. Hato Nuevo

Comisión Seccional	No. Municipios	Nombre Municipio
Guaviare	2	1. Miraflores 2. Calamar
Magdalena	3	1. San Cenón 2. Pedraza 3. Salamina
Meta	4	1. Sabanalarga 2. Aguas Claras 3. Canaguaro 4. El Dorado
Nariño	9	1. Ancuya 2. El Charco 3. Francisco Pizarro 4. La Tola 5. Magui- Payán 6. Olaya Herrera 7. Roberto Payán 8. San Bernardo 9. Santa Bárbara
Santander	20	1. Aguadas 2. Albania 3. Betulia 4. Chipatá 5. Confines 6. Contratación 7. El Guacamayo 8. El Peñón 9. Florián 10. Guadalupe 11. Hato 12. Jordán 13. La Belleza 14. Onzaga 15. Palmar 16. Palmas del Socorro 17. Santa Bárbara 18. Suratá 19. Vetas 20. Macarabita
Vichada	1	Santa Rosalía

CIFRAS



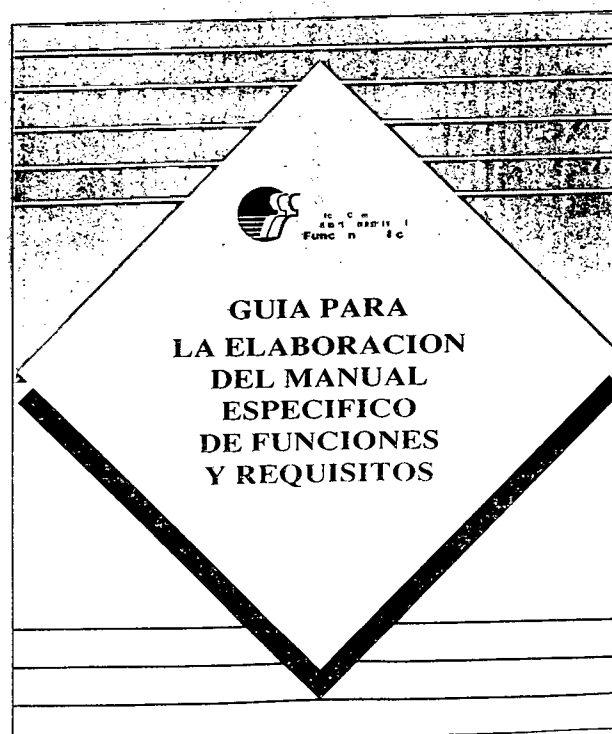
García-Herreros S., Orlando. Lecciones de Derecho Administrativo. Santa Fe de Bogotá, Institución Universitaria Sergio Arboleda, 1994. 265 p.

La presente obra tiene un marcado carácter didáctico. Es fruto de la cátedra dictada por el autor en la Escuela de Derecho de la Institución Universitaria Sergio Arboleda. Está estructurada en tres partes. La primera parte se ocupa del estudio de la administración pública desde el punto de vista jurídico; la segunda aborda el tema del acto administrativo unilateral y los contratos del Estado, y la parte final examina los medios de acción administrativa y la responsabilidad del Estado.

Guía para la Elaboración del Manual Específico de Funciones y Requisitos. Departamento Administrativo de la Función Pública. 1995.

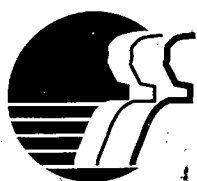
Con el propósito de dotar a las entidades del sector público de herramientas técnicas y procedimentales necesarias para abordar con autonomía y seguridad los diferentes procesos administrativos que soportan el cumplimiento de su misión, el Departamento Administrativo de la Función Pública entrega este documento contentivo de las orientaciones generales para la elaboración de los manuales específicos de funciones y requisitos.

Esta guía contiene nociones, criterios, procedimientos y ayudas considerados básicos para la tarea de elaboración de los mencionados manuales. Con base en ella se espera que las entidades ubiquen conceptual y técnicamente la labor de elaboración del Manual y deriven beneficios para una mejor gestión.



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 •

LEY 200

CODIGO DISCIPLINARIO UNICO



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-Estatuto Anticorrupción-

ES EL TIEMPO DE LA GENTE